

- **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.

Las siguientes tablas ilustran las características de cada ADEL apoyada por la Iniciativa ART.

ECUADOR

ADEL CARCHI (ECUADOR)	
MISIÓN	Fortalecer el desarrollo económico territorial de la provincia del Carchi, mediante la oferta permanente e innovadora de servicios que permitan la competitividad, dinamización productiva e inclusión económica y social.
SOCIOS	Gobierno Provincial del Carchi, Gobierno Municipal de Tulcán, Gobierno Municipal de Montufar, Gobierno Municipal de Mira, Gobierno Municipal de Espejo, Gobierno Municipal de Huaca, Gobierno Municipal de Bolívar, Programa de Desarrollo Rural del Norte del Ecuador y Cooperación Técnica Belga (PDRNE/CTB), ONG Catapulta, Cámara de Comercio de Tulcán, Universidad Tecnológica América (UNITA), Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO).
OBJETIVOS	Promover el desarrollo económico productivo de la provincia agrupando actores y acciones en una institución que les permita, mediante una adecuada planificación, la gestión de recursos y el mejoramiento de la competitividad.
SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Información, realización de gestiones, articulación con entidades para capacitaciones. • Apoyo a empresas, asistencia técnica, gestión de recursos financieros y no financieros. • Asesoría y asistencia técnica y acceso a tecnologías de información. • Apoyo y fortalecimiento de las cadenas productivas. • Organizar y formalizar las microfinanzas rurales.
ESTRUCTURA	Director ejecutivo, Asistente Administrativa Financiera y Asistente de Proyectos.
INGRESO	Gobierno Provincial del Carchi: Convenios con el Programa ART/PNUD Ecuador, DED, Municipios, Universidad UNITA, Cámara de Comercio.
SOSTENIBILIDAD	Vinculación con el Gobierno nacional mediante los convenios con el Programa ART/PNUD Ecuador.

CORPOEMERALDAS / ADEL ESMERALDAS (ECUADOR)	
MISIÓN	ND
SOCIOS	ND

Pasos para la creación de la ADEL El Seibo

1. Constitución del grupo promotor del desarrollo económico territorial y del plan de trabajo para la puesta en marcha de la ADEL.
2. Identificación de servicios a prestar, de acuerdo a las potencialidades/oportunidades de desarrollo y a las necesidades de apoyo, a través del análisis de la oferta y la demanda en el territorio.
3. Definición de la visión, misión y objetivos de la ADEL.
4. Diseño preliminar organizativo, logístico y funcional, teniendo en cuenta la oferta y demanda de servicios, la articulación intermunicipal y los marcos de política territorial y nacional.
5. Elaboración preliminar del estatuto.
6. Verificación de las posibilidades de apoyo financiero por parte de organismos locales, nacionales e internacionales.
7. Promoción de la afiliación entre las instituciones promotoras y otras.
8. Elaboración del plan financiero, buscando el equilibrio económico con un periodo de planificación de tres años.
9. Definición de la organización, funciones y de personal, con base al plan financiero.
10. Convocatoria a la asamblea de socios y elección del Comité de Gestión.
11. Elaboración del plan de arranque, incluyendo las modalidades de selección y contratación del personal.
12. Arranque de operaciones: Realización de iniciativas, prestación de servicios y elaboración de proyectos.

Las prácticas en más detalle

- En Ecuador se apoyó la constitución de dos ADEL (El Oro y Esmeraldas), a través del soporte a la red nacional, el CEDET.
- En Albania se apoyaron las dos ADEL de las regiones de Shkodra (Teuleda) y Vlora (Auleda), para la conversión en nuevas agencias de desarrollo integral.
- En el Líbano se crearon cuatro ADEL: en los suburbios de Beirut sur, en la región norte, en la región sur, y en el valle de Bekaa.
- En Colombia existen legalmente establecidas 11 ADEL, ubicadas en los departamentos de Antioquia, Santander, Nariño, Boyacá, Arauca, Cauca y César. El Programa ART apoyó la Red ADELCO. Es la Red la encargada de la asistencia en la creación de nuevas ADEL y de ayudar a las que ya existen.
- Durante el 2011 se creó la Corporación Agencia de Desarrollo Económico Local Gal Valletenzano, con el apoyo de la Red ADELCO, y actualmente están en proceso de constitución 4 Agencias más, una en la subregión del Ariari en el Departamento del Meta; otra en el Valle del Cauca; y una cuarta ADEL ubicada en la región de Montes de María (Bolívar-Sucre).
- En Sri Lanka se creó una ADEL en la Provincia del Sur: Rueda.
- En Uruguay se creó una ADEL en el departamento de Rivera, y se apoyó en la creación de la ADEL de Florida.
- En Mozambique el Programa ART ha apoyado las ADEL ya existentes de Cabo Delgado, Nampula, Inhambane, Gaza y Maputo, y la Red nacional, que incluye también a las ADEL de Manica y Sofala.
- En Bolivia se promovieron dos ADEL: la del área metropolitana de La Paz y la de Oruro.

El proceso de creación de las ADEL fue en general estándar, y puede ejemplificarse con el proceso llevado a cabo en República Dominicana para la ADEL El Seibo.

CORPOEMERALDAS / ADEL ESMERALDAS (ECUADOR)	
OBJETIVOS	Recopilar, articular y coordinar iniciativas subsectoriales para aumentar la productividad, competitividad, emprendimiento, capacitación, generación de empleo, calidad y certificación de la producción en la provincia de Esmeraldas, así como generar e institucionalizar los espacios de diálogo entre el sector público, sector privado, sector académico y la sociedad civil.
SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Ventanilla única. • Incubadora de empresas. • Diseño de estrategias y atracción de inversión. • Investigación y desarrollo empresarial. • Eventos y comunicación.
ESTRUCTURA	ND
INGRESO	ND
SOSTENIBILIDAD	ND

CORPODET /ADEL EL ORO (ECUADOR)	
MISIÓN	Actualmente se están revisando los estatutos, previo a la inscripción de la corporación en el Ministerio de Industrias y Productividad.
SOCIOS	Gobierno Provincial Autónomo de El Oro, Universidad Técnica de Machala, Autoridad Portuaria de Puerto Bolívar, Unión de Organizaciones Campesinas del Litoral (UROCAL), Asociación de Municipalidades de El Oro (AMO), Cámara de Artesanos de la provincia de El Oro, Asociación de Juntas Parroquiales de El Oro (ASOJUPAELORO), Ecuaconductos S.A.
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Constituirse en el espacio de articulación entre los actores públicos, privados, académicos y sociedad civil con fines de desarrollar estrategias de desarrollo económico. • Impulsar acciones conjuntas con enfoque de cadenas de valor. • Apoyar la ejecución de las políticas de desarrollo económico y fomento productivo que lleve adelante el Gobierno Provincial Autónomo de El Oro.
SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Ventanilla de Servicios Empresariales. • Incubadora de empresas. • Centro de formación. • Investigación y desarrollo empresarial. • Capacitación empresarial.
ESTRUCTURA	NA
INGRESO	NA
SOSTENIBILIDAD	Compromiso de los gobiernos autónomos descentralizados (GAD) y el Gobierno Provincial Autónomo de El Oro han impulsado la agencia, que ha participado en procesos de planificación territorial, mediante revisión de instrumentos para la creación de Parques Industriales y Zonas Económicas de Desarrollo Especial. El vínculo con el Gobierno nacional es el Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC).

URUGUAY

RIVERA (URUGUAY)	
MISIÓN	Dinamizar y promover en el territorio, la igualdad social y el fortalecimiento del tejido social departamental y fronterizo.
SOCIOS	34 organizaciones participan en la agencia, Instituciones públicas, ONG ambientales, de desarrollo económico, sociales y cooperativas, asociaciones de productores rurales, ONG culturales. Instituciones públicas: MGAP, IMR, UTU, MIDES, MSP, UDELAR, IMR Tranqueras.
OBJETIVOS	Establecer un espacio institucional de concertación pública y privada, tendiente al crecimiento económico social del departamento de Rivera, orientado a mejorar la calidad de vida de la población, generando fuentes de trabajo e ingreso dignos de manera equitativa y sostenible, sin comprometer los recursos medioambientales, y capaces de superar la marginalidad económica, la fragilidad cultural y la exclusión social, con base en la valorización de los recursos propios y distintivos del territorio (productivos, culturales, comerciales); promoviendo nuevos valores de ciudadanía, a través del reforzamiento de la identidad, de la imagen, de la cultura y de los saberes propios del departamento.
SERVICIOS	Apoyo empresarial y proyectos estratégicos.
ESTRUCTURA	1 gerente + 3 técnicos (agronoma, servicios técnicos empresariales, servicio técnico empresarial en microcréditos y asistente social para gestión de proyectos sociales, a contratar, una secretaria.
INGRESO	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de servicios, subcontratación, acciones, intermediación, contribuciones de las organizaciones miembros, intereses de los préstamos, diseño de proyectos, consultorías. • Intereses para el Fondo de Garantía.
SOSTENIBILIDAD	Articulación Intendencia-Gobierno Nacional-PDL ART.

FLORIDA (URUGUAY)	
MISIÓN	NA
SOCIOS	Asociación Rural de Florida, Centro Comercial e Industrial de Florida, Sociedad de Productores de Leche, Intendencia de Florida, Centro Público de Empleo, Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, Mesa Intersindical de Trabajadores, Instituto de Capacitación, Escuela Agraria, Centro comercial de Sarandí Grande, Cooperativa Médica de Florida, Escuela Técnica de Uruguay (UTU), Lanera Piedra Alta, CERP, Coordinadora para el desarrollo de Sarandí Grande, Comisión Interbarrial de Florida, Cooperativa Lechera GRUMEN, Urse Seguros, Cooperativas Agrarias Federadas, Pasarella y Cía.
OBJETIVOS	NA

FLORIDA (URUGUAY)	
SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> Estratégicos de planificación. Empresariales. Marketing Territorial. Parque tecnológico e industrial.
ESTRUCTURA	Una gerenta a medio tiempo. Apoyo técnico en los últimos tres meses por una técnica contratada por UDM OPP y apoyo técnico del Programa ART (100% mujeres).
INGRESO	Venta de servicios, subcontratación, acciones, intermediación, contribuciones de las organizaciones miembros, intereses de los préstamos, diseño de proyectos, consultorías.
SOSTENIBILIDAD	Articulación Intendencia-Gobierno Nacional-PDL ART Uruguay.

INGRESO	<ul style="list-style-type: none"> Aporte regular de los socios, a través de cuotas fijas y periódicas, así como de aportes extraordinarios, donaciones. Gestión de proyectos. Aportes de los gobiernos locales, la Mancomunidad y/o el Gobierno central. Venta de servicios empresariales. Intereses de Certificados de Aportación. Rendimientos de los Fondos de Inversión.
SOSTENIBILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> Las ADEL incorporadas al Sistema Nacional de Planificación como instrumento de implementación de los Consejos de Desarrollo Territoriales. Se buscan a empresas privadas que puedan promover el concepto de responsabilidad social. Entidades del Gobierno centralizadas y descentralizadas. Entidades de la Cooperación Internacional, corporativa, descentralizada, bilateral y corporativa.

REPÚBLICA DOMINICANA

EL SEIBO (REPÚBLICA DOMINICANA)	
MISIÓN	La Agencia es un espacio en el cual se promueve la asociatividad territorial y gestión colectiva entre las personas que representan la institucionalidad local y, a su vez, tienen un nivel de poder con capacidad de incidir en los cambios de la calidad de vida de los habitantes del territorio. Fomenta servicios territoriales (empresariales, públicos y sociales), donde prima el interés colectivo, más que el individual, donde se respetan las posiciones institucionales, pero prevalecen los intereses territoriales. Es una estructura que brinda servicios integrados para el desarrollo económico-social, que facilita respuestas a las demandas de los actores locales para el desarrollo sostenible y es un enlace entre las políticas nacionales y las oportunidades y demandas locales.
SOCIOS	15 instituciones socias de la ADET donde cerca del 80% de la participación es de instituciones privadas y sociales y un 20% de instituciones públicas.
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> La gestión y promoción del desarrollo económico territorial de la Provincia de El Seibo. Adelantar iniciativas y proyectos para generar empleos e ingresos para la población local, a partir de la valorización del potencial endógeno y la puesta en marcha de cadenas de valor territorial definidas como prioritarias del territorio (lácteos, cacao y turismo) de una manera asociativa, participativa, representativa, integradora e incluyente, en el marco de la economía democrática, el desarrollo territorial y el desarrollo humano.
SERVICIOS	Los servicios se concentran sobre los grupos de las cadenas, en especial pequeños empresarios, productores, jóvenes, mujeres y personas en exclusión social.
ESTRUCTURA	El director técnico o gerente, administrador(a)/Contable, gestor en Planificación y Gestión de Proyectos ADEL, gestor en Promoción Económica ADEL, gestor y animador social.

LÍBANO

SUBURBIOS DE BEIRUT SUR (LÍBANO)	
MISIÓN	La misión de la Agencia de Desarrollo de Dahyeh (DADA: Dahyeh Development Agency) es crear y mantener un ambiente favorable para valorizar los recursos socio-económicos y culturales locales y para conectarlos con los recursos de otras áreas libanesas.
SOCIOS	7 municipalidades y representantes de pescadores, de agroalimentaria, industria textil, mecánica, sector de los servicios sociales, educativos y de salud.
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> Armonizar el activo territorial (conocimientos, infraestructura, producción, servicios) para un desarrollo urbano ordenado. Promover el área a nivel nacional e internacional, a través de estrategias de marketing apropiadas y alianzas internacionales. Crear oportunidades de empleo para toda la población sin discriminación, particularmente para las personas más desfavorecidas.
SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo empresarial. Gestión de Proyectos. Apoyo a la planificación.
ESTRUCTURA	La estructura en su fase inicial prevé un gerente, un técnico para el apoyo al sector productivo, un técnico para la gestión de proyectos, y un personal de secretaría.
INGRESO	La fase de arranque está apoyada por el Programa ART GOLD. Otros ingresos para el futuro vendrán de los intereses del Fondo de Garantía, de la venta de servicios (especialmente los servicios para el acceso al crédito), y de los proyectos.
SOSTENIBILIDAD	La sostenibilidad financiera estará asegurada por los ingresos mencionados. La técnica por la capacitación del personal y a través del vínculo con ILS LEDA. La social, a través del mejoramiento de las relaciones entre los actores locales y con el Gobierno nacional.

LÍBANO SUR (LÍBANO)

MISIÓN	Mejorar y apoyar el desarrollo socioeconómico activo en la Región meridional del Líbano, revalorizando, modernizando y haciendo competitivos los recursos locales, y construyendo una fuerte asociación regional coordinada con el objetivo último de proveer a la población de trabajos sostenibles y para obtener un mejor equilibrio entre las áreas interiores y centrales de la región.
SOCIOS	Uniones de Municipios, Cámara de Comercio, Federación de Cooperativas de Agricultores y Productores Agroalimentarios, Asociaciones de artesanos, Universidades, Laboratorio para Investigación e Innovación en Agricultura (LARI).
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar la creación y el desarrollo de negocios y las correspondientes cadenas de valor, a través de ayuda técnica, financiera, comercial, y el posicionamiento y la supervisión en el mercado internacional. • Construir capacidades para facilitar la inclusión de las personas. • Facilitar la elaboración, la financiación y la implementación de proyectos estratégicos para el desarrollo socioeconómico, también a través de la coordinación entre actores diferentes. • Facilitar la innovación productiva mejorando la investigación y la calidad. • Desarrollar el marketing territorial y el vínculo con los <i>partners</i> internacionales.
SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios a empresas. • Gestión de proyectos.
ESTRUCTURA	La estructura en su fase inicial prevé un gerente, un técnico para el apoyo al sector productivo, un técnico para la gestión de proyectos, y un persona en secretaría.
INGRESO	La fase de arranque estará apoyada por el Programa ART GOLD. Otros ingresos para el futuro vendrán de los intereses del Fondo de Garantía, de la venta de servicios (especialmente los servicios para el acceso al crédito), y de los proyectos.
SOSTENIBILIDAD	La sostenibilidad financiera estará asegurada por los ingresos mencionados. La técnica por la capacitación del personal y a través del vínculo con ILS LEDA. La social, a través del mejoramiento de las relaciones entre los actores locales y con el Gobierno nacional.

LÍBANO NORTE (LÍBANO)

MISIÓN	Facilitar un desarrollo sostenible, armónico, equilibrado y de larga duración de la Región norteña del Líbano, de acuerdo con planos estratégicos compartidos, y favoreciendo asociaciones privadas y públicas, revalorizando los recursos humanos, sociales, económicos, con el objetivo final de mejorar las condiciones de vida de la población, aportando oportunidades de trabajo y buscando la igualdad social y la protección ambiental.
SOCIOS	Uniones de Municipios, Cámara de Comercio, Federación de Cooperativas de Agricultores y Agroalimentarios, Asociación de Artesanos, Universidad, LARI, reconocidas ONG.
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar las capacidades de los actores locales en la planificación y en el implemento del desarrollo regional. • Mejorar las capacidades de los recursos humanos. • Apoyar las actividades económicas. • Promover la región.

SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios a empresas. • Gestión de proyectos.
ESTRUCTURA	La estructura en su fase inicial prevé un gerente, un técnico para el apoyo al sector productivo, un técnico para la gestión de proyectos, y un personal de secretaría.
INGRESO	La fase de arranque estará apoyada por el Programa ART GOLD. Otros ingresos para el futuro vendrán de los intereses del Fondo de Garantía, de la venta de servicios (especialmente los servicios para el acceso al crédito), y de los proyectos.
SOSTENIBILIDAD	La sostenibilidad financiera estará asegurada por los ingresos mencionados. La técnica por la capacitación del personal a través del vínculo con ILS LEDA. La social a través del mejoramiento de las relaciones entre los actores locales y con el Gobierno nacional.

BEKAA (LÍBANO)

MISIÓN	Conservar, revalorizar y desarrollar los recursos endógenos de Bekaa, con especial referencia al sector agroalimenticio, el medioambiente y la artesanía, dentro de una visión de desarrollo humano, para preservar la excelencia a nivel nacional y internacional: Bekaa como una región de excelencias agroalimentarias.
SOCIOS	3 Uniones de Municipios; Cámara de Comercio; asociaciones de agricultores y de agroalimentarios (apicultores, fruta y verdura, productos lecheros y ganadería); asociaciones de artesanos; Universidad; LARI; Banco de Byblos.
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Valorización de los recursos endógenos de Bekaa (agroalimenticios, naturales y medioambientales) para la realización y el mantenimiento de la excelencia en el mercado nacional e internacional, a través del desarrollo de negocios, el desarrollo de cadenas de valor, la modernización y la innovación, el acceso al crédito, el <i>marketing</i> territorial y las alianzas internacionales. • Mejora del capital humano y relacional, a través de la sensibilización, cohesión, fortalecimiento de capacidades y de habilidades, asociaciones y consorcios. • Apoyo a la planificación del desarrollo estratégico, a través de sistemas de información para la población acerca de las oportunidades, la identificación de proyectos estratégicos, la elaboración, la financiación y la coordinación (principalmente en lo que concierne a las infraestructuras productivas, el sistema ambiental, el desarrollo social, Sistemas de agua, energía, residuos, etc.).
SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo empresarial. • Gestión de proyectos. • Capacitación.
ESTRUCTURA	La estructura en su fase inicial prevé un gerente, un técnico para el apoyo al sector productivo, un técnico para la gestión de proyectos y secretaria.
INGRESO	La fase de arranque estará apoyada por el Programa ART GOLD. Otros ingresos para el futuro vendrán de los intereses del Fondo de Garantía, de la venta de servicios y de los proyectos.
SOSTENIBILIDAD	La sostenibilidad financiera estará asegurada por los ingresos mencionados. La técnica, por la capacitación del personal y a través del vínculo con ILS LEDA. La social a través del mejoramiento de las relaciones entre los actores locales y con el Gobierno nacional.

ALBANIA

AULEDA (ALBANIA)	
MISIÓN	AULEDA es una asociación albanesa autónoma, público-privada y sin fines de lucro, que brinda servicios y lleva a cabo iniciativas y proyectos para el desarrollo económico, social, cultural y medioambiental en la región de Vlora, con el objetivo principal de difundir una cultura de integración y fortalecimiento de los recursos, capacidades y competencias de la región, de acuerdo con los principios del desarrollo humano, y con los planes estratégicos regionales y municipales, y las políticas nacionales.
SOCIOS	Prefectura, Región, 8 Asociaciones, 4 Municipalidades, 1 Instituto de Investigación, 8 Comunas, 1 Universidad, 1 Cámara de Comercio e Industria, 3 Juntas de Gobierno.
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer y estimular el desarrollo de sistemas locales en las relaciones con las instituciones gubernamentales, los organismos públicos, las asociaciones económicas, políticas y sociales a nivel regional, nacional, comunitario e internacional. Construir capacidades para facilitar la inclusión de las personas. Contribuir a la creación y al fortalecimiento de los escenarios y las estrategias para la planificación socioeconómica a nivel local, relacionadas también a nivel nacional, europeo e internacional. Prestar especial atención a las áreas sociales y culturales y a los grupos sociales afectados por los fenómenos del retraso y de la marginalización, con el fin de incluirlos en el desarrollo social y económico. Fomentar una cultura de desarrollo local, a través de la toma de conciencia de los organismos institucionales y la comunicación directa con el público, tanto en Albania como en el resto del mundo. Prestar servicios y realizar iniciativas y proyectos en beneficio de la población regional, de las administraciones locales y las asociaciones de la sociedad civil para mejorar sus capacidades y las prestaciones.
SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo a empresas. Apoyo a la planificación. Mapa de los recursos locales. Marketing territorial. Creación de asociaciones. Red de empresas. Préstamo de crédito. Escritura de proyectos.
ESTRUCTURA	La estructura prevé un gerente, un técnico para el apoyo al sector productivo, un técnico para la gestión de proyectos y un administrador.
INGRESO	La fase de arranque estará apoyada por el Programa ART GOLD. Otros ingresos para el futuro vendrán de los intereses del Fondo de Garantía, de la venta de servicios (especialmente los servicios para el acceso al crédito), y de los proyectos.
SOSTENIBILIDAD	La sostenibilidad financiera estará asegurada por los ingresos mencionados. La sostenibilidad técnica por la capacitación del personal y a través del vínculo con ILS LEDA. La social a través del mejoramiento de las relaciones entre los actores locales y con el Gobierno nacional.

TEULEDA (ALBANIA)

MISIÓN	TEULEDA es una organización sin fines de lucro. Su meta es contribuir, de acuerdo con las competencias de otras instituciones y en coordinación con estas, a la definición e implementación de los objetivos para el desarrollo económico local de la región de Shkodra. Enfoca sus actividades hacia la explotación mejorada de los recursos locales, y la inclusión de la población marginada y áreas deprimidas en el circuito económico formal
SOCIOS	Prefectura de Shkodra, Región de Shkodra, Universidad de Shkodra, Municipios de Shkodra, Puke y Koplík, Oficina de trabajo de Shkodra, Cámara de Comercio, Incubadora de Negocios, Departamento Regional de Alimentos y Agricultura, Fundación Albanesa para Formación y Desarrollo (AFTD).
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> Identificación, análisis e implementación de iniciativas que favorezcan el desarrollo de actividades Económicas. Creación de oportunidades de empleo, dentro del marco que combina la reducción de la pobreza y la promoción de un desarrollo integrado y sostenible en el territorio.
SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> Estrategia y planificación de desarrollo económico local Animación económica. Soporte técnico-empresarial. Auxilio financiero. Internacionalización. Marketing territorial. Financiamiento de proyecto.
ESTRUCTURA	La estructura prevé un gerente, un técnico para el apoyo al sector productivo, un técnico para la gestión de proyectos, y un administrador.
INGRESO	Derivan de la gestión del mecanismo de crédito (intereses del Fondo de Garantía, intereses sobre los préstamos), de la gestión de proyectos y contratos (PNUD, Cooperación Italiana).
SOSTENIBILIDAD	La sostenibilidad financiera estará asegurada por los ingresos mencionados. La técnica por la capacitación del personal y a través del vínculo con ILS LEDA. La social, a través del mejoramiento de las relaciones entre los actores locales y con el gobierno nacional.

MOZAMBIQUE

GAZA (MOZAMBIQUE)

MISIÓN	Proporcionar oportunidades locales para la generación de empleo para la provincia de Gaza.
SOCIOS	Públicos, privados, sociales, individuales.
OBJETIVOS	Contribuir al desarrollo económico de la provincia de Gaza, mediante la atracción de inversiones públicas y privadas, la difusión del conocimiento, el uso sostenible de los recursos y la creación de puestos de trabajo y trabajo por cuenta propia.

GAZA (MOZAMBIQUE)	
SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de gestión financiera. • Promoción de oportunidades de negocio, inversión y asistencia a los inversores en la provincia de Gaza. • Programa de desarrollo empresarial. • Promoción de la inversión. • Asistencia a iniciativas de negocios e inversiones. • Estudios de mercado y de negocios. • <i>Marketing</i> territorial. • Creación de microfinanzas rurales. • Construcción de empresas asociativas.
ESTRUCTURA	ND
INGRESO	Convenio con el PNUD.
SOSTENIBILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de la ADEL por parte de los gobiernos locales. • Inserción de la ADEL en los planes de desarrollo económico. • Venta de servicios. • Gestión de proyectos.

INHAMBANE (MOZAMBIQUE)	
MISIÓN	Promover actividades y acciones de desarrollo económico-local sostenible en la provincia de Inhambane.
SOCIOS	Asociación Económica de la Provincia de Inhambane, la Escuela de Artes y Oficios Massinga, Asociación para el Desarrollo Cultural, Desarrollo Local en Mozambique, la Asociación de Hoteles de Inhambane y el Turismo, Computadoras Shop, Turismo y Eventos.
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el proceso de gestión para las empresas locales micro, pequeñas y medianas, para asegurar una mejor utilización del Fondo de Desarrollo de Distrito (FDD). • Brindar asistencia técnica a los empresarios locales en la gestión y producción. • Establecer y consolidar iniciativas económicas. • Promover las microempresas para la Construcción de Asociaciones Rurales. • Capacitar a los Consejos Técnicos y al Distrito Consejos Consultivos para identificar los puntos fuertes, motores del desarrollo económico-local, las cadenas de valor y desarrollo de <i>marketing</i> territorial, para promover oportunidades de inversión en la provincia de Inhambane y distritos especiales. • Preparar proyectos de inversión, con el mayor impacto a nivel provincial y con efecto inmediato en los distritos.
SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Formación y capacitación a los gobiernos locales y los beneficiarios de la FDD. • Promoción de Mera. • Asistencia técnica a los empresarios locales (actuales y potenciales) de gestión y producción de <i>marketing</i> territorial. • Proyectos de inversión con impacto inmediato. • Apoyar la inclusión de la planificación del desarrollo económico local en su lugar en los distritos seleccionados.

ESTRUCTURA	Director ejecutivo, asesor técnico, secretaria.
INGRESO	PNUD.
SOSTENIBILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento por parte de la agencia de los gobiernos locales. • Inclusión del desarrollo económico local en los planes de desarrollo económico. • Cuotas de socios. • Venta de servicios. • Otras fuentes (fuerza movilizadora en el camino).

SOFALA (MOZAMBIQUE)	
MISIÓN	Fomentar el espíritu empresarial para generar producción e ingresos, y un desarrollo centrado en la persona como un factor de logro de la riqueza y de su bienestar.
SOCIOS	Las instituciones públicas nacionales, a través de sus representaciones en la región, el gobierno local, la Asociación de Comercio de Beira, la Asociación de Amigos de Natural Canxixe Liman, Asociación de Armadores de Pesca de Mozambique, Apa Banda; El amor, Compañía Nacional del Algodón, la ciudad de Beira, Sofala Foro de la Mujer, el Fondo de Promoción Agraria, Oficina de la Pequeña Industria, Mujeres, Derecho y Desarrollo (MULEIDE), la Organización Rural ORAM-Help, Sociedad de Crédito en Mozambique (SOCREMO), la Universidad Pedagógica.
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la diversificación económica y la revitalización de la provincia. • Promover y dar a conocer las oportunidades económicas de la provincia. • Prestar asistencia técnica y asistencia financiera en la creación y fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, dando prioridad a las zonas económicamente desfavorecidas. • Fomentar la creación y desarrollo de las cooperativas y la producción, comercialización y consumo que contribuyen al desarrollo económico de las comunidades. • Gestionar, negociar y canalizar recursos financieros y técnicos para la formulación y ejecución de proyectos de apoyo a la producción, integrados en una visión de la estrategia del desarrollo local vinculado a lo nacional.
SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión empresarial básica. • Promoción de asociaciones. • Diagnóstico territorial. • Gestión de proyectos. • Soporte a la protección contra el VIH/SIDA. • Innovación tecnológica.
ESTRUCTURA	30 empleados y 100 activistas.
INGRESO	ND
SOSTENIBILIDAD	Gestión de proyectos.

MANICA (MOZAMBIQUE)	
MISIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Contribuir al desarrollo económico en la provincia de Manica y fortalecer su base económica y la productividad a través del diálogo y la participación de entidades públicas y privadas. Prestar servicios integrados para el desarrollo empresarial. Crear y mejorar la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, sobre todo en la agroindustria.
SOCIOS	Instituciones públicas, privadas, sociedad civil e individuales.
OBJETIVOS	La promoción de empresas locales capaces de impulsar la economía y crear empleos decentes mediante el uso sostenible de las oportunidades y potencialidades locales.
SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> Identificación y análisis de los ejes del desarrollo económico local. Diseño y análisis de las cadenas de valor. Implementación y desarrollo de proyectos, planes de negocio, estudios de viabilidad económica. Capacitación empresarial. Cogestión en las pequeñas y medianas empresas. Microfinanzas y promoción de grupos de ahorro y préstamo. Inserción del desarrollo económico local en la planificación del distrito. Marketing territorial.
ESTRUCTURA	18 empleados actuales, 9 permanentes y un consejero.
INGRESO	Recursos PNUD.
SOSTENIBILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> Cuotas de socios. Gestión de convenios.

CAPO DELGADO (MOZAMBIQUE)	
MISIÓN	Fomento del espíritu empresarial para crear producción e ingresos, y un desarrollo centrado en la persona como un factor para el logro de la riqueza y de su bienestar.
SOCIOS	Instituciones públicas y privadas, organizaciones no gubernamentales y asociaciones.
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> Realizar de forma conjunta la promoción y el desarrollo de asociaciones público-privadas. Crear capacidades y asistencia técnica para las diversas partes interesadas en garantizar el desarrollo económico local sostenible y equilibrado. Brindar asistencia técnica a los empresarios locales en la producción y la gestión empresarial, la promoción y consolidación de nuevas iniciativas económicas locales. Atraer a otros socios potenciales interesados y disponibles para participar en el apoyo al desarrollo local de la provincia de Cabo Delgado.

SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> Inserción del desarrollo económico local en el Plan de Desarrollo Distrital. Promoción y legalización de las asociaciones voluntarias. Asistencia técnica empresarial. Preparación de proyectos de desarrollo. Capacitación en gestión financiera, contabilidad básica, asociacionismo, empresarialidad.
ESTRUCTURA	Director ejecutivo, técnico de administración de empresas, técnico de planificación y mercadeo territorial, técnico de infraestructura.
INGRESO	Recursos PNUD.
SOSTENIBILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> La afiliación a la Confederación de Asociaciones de Empresas de Cabo Delgado (CAECAD) y al Consejo Empresarial Provincial (CEP)/antena norte CTA en la definición de estrategias para su implementación en la provincia de Cabo Delgado. Cuotas de socios. Otros recursos en vías de movilización.

NAMPULA (MOZAMBIQUE)	
MISIÓN	Apoyo de una manera sostenible a los recursos y al potencial local, a través de la alianza público-privada, para conseguir mayor empleo y mejores condiciones de vida de las poblaciones.
SOCIOS	Instituciones públicas y privadas, organizaciones no gubernamentales y asociaciones.
OBJETIVOS	Promover el espíritu empresarial de los actores locales a partir de asociaciones que impulsan las actividades socioeconómicas y culturales que se traducen en entorno competitivo y favorable para el crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas.
SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> Promoción del desarrollo económico local. Capacitación en las áreas de asociaciones y cooperativas, elaboración de planes de negocios y estudios de viabilidad. Asistencia a los productores para el fortalecimiento y seguimiento de todas las iniciativas empresariales de los territorios.
ESTRUCTURA	Director ejecutivo, asesor técnico, secretaria.
INGRESO	Recursos de PNUD, PPF, Helvetias, REDEL.
SOSTENIBILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> Reconocimiento político de la provincia. ADELNA es parte del Observatorio del Desarrollo y del mecanismo de coordinación y articulación de actores del desarrollo y el gobierno provincial. En vías de movilización el soporte de la Dirección Provincial de Desarrollo Rural.

RUEDA (SRI LANKA)	
MISIÓN	Lograr el desarrollo socioeconómico integral, sostenible e incluyente del territorio de la provincia meridional de Sri Lanka, a través de la promoción del esfuerzo coordinado de los principales actores locales y la creación de un entorno propicio para mejorar el potencial existente en el contexto local, nacional e internacional.
SOCIOS	Autoridad para el Desarrollo Provincia Sur, Departamento de Industrias Provincia Sur, Junta de Desarrollo de Exportaciones, Consejo Municipal de Matara, Distrito de la Cámara de Comercio de Hambantota, Universidad de Ruhuna, Centro Provincial de la Discapacidad del Sur; Federación para el Desarrollo de la Mujer de Hambantota; Sociedad Cooperativa Multipropósitos de Kotapola; Banco Interamericano de Desarrollo de Ruhuna; Oficina de Turismo de Ruhuna, Departamento de Agricultura; Fundación Sí Hambantota; Asociación Cultivadores de Canela, Cámaras de Comercio e Industrias de los distritos Galle y Matara.
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> Contribuir al incremento de las iniciativas económicas y de las oportunidades de empleo para la población local, incluyendo a los segmentos desfavorecidos y vulnerables, a través de la diversificación y la integración de las actividades económicas en el marco de las cadenas productivas de valor. Contribuir a mejorar y facilitar el diálogo y la cooperación entre actores públicos y privados en el desarrollo de políticas, servicios y prácticas administrativas innovadoras para el desarrollo territorial. Contribuir a mejorar la imagen y el reconocimiento del territorio de Ruhuna y sus características específicas, y conectarlo a otros territorios nacionales e internacionales dentro de un marco de alianzas dinámicas. Reforzar las redes de actores locales, en particular los productores y proveedores de servicios, destinados a contribuir al desarrollo socioeconómico de la zona.
SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> Promoción del desarrollo económico local. Apoyo a los negocios. Apoyo financiero a las MIPyME Desarrollo y gestión de proyectos.
ESTRUCTURA	Director ejecutivo, técnico de administración de empresas, técnico de planificación y mercadeo territorial, técnico de infraestructura.
INGRESO	<ul style="list-style-type: none"> Intereses sobre el crédito. Convenio con el PNUD.
SOSTENIBILIDAD	NA

PRÁCTICAS INNOVATIVAS REPLICABLES

Los elementos innovativos propiciados por ART en las características de una Agencia de Desarrollo Territorial y sus prestaciones se refieren a los siguientes ámbitos:

1. Políticas de desarrollo humano, incluyendo el apoyo a los sectores marginales de la población, el enfoque de género, y la protección medioambiental.
2. Integralidad y organización de los servicios.
3. Incidencia en las políticas públicas.
4. Finanza local.

Políticas de desarrollo humano

En el caso de Ecuador se han incorporado en el diseño de las ADEL muchos elementos destinados a mejorar las condiciones de vida de la población, la igualdad de género, a impulsar políticas y acciones dinamizadoras que permitan la diversificación del empleo; y promover la responsabilidad social y ambiental de la empresa privada.

En el caso de Uruguay, la política general del Programa ART ha sido la de facilitar la generación de fuentes de trabajo e ingreso dignos de manera equitativa y sostenible, sin comprometer los recursos medioambientales, la puesta en marcha de instrumentos capaces de superar la marginalidad económica, la fragilidad cultural y la exclusión social, y acciones y proyectos para mejorar el medioambiente y la cohesión social. Todo esto finalmente se refleja en los estatutos y en los planes de las ADEL.

En el caso de República Dominicana se ha promovido la asociatividad territorial y la gestión colectiva entre las

personas que representan la institucionalidad local, y a su vez tienen capacidad de incidir en los cambios de la calidad de vida de los habitantes del territorio, sobre todo a través de talleres y seminarios.

Una forma práctica de incidir ha sido el apoyo brindado a las ADEL a través del convenio entre ellas y el PNUD, que ha dirigido las actividades de las ADEL hacia el enfoque de desarrollo humano (ficha 32).

En Albania se ha consolidado la relación entre desarrollo económico, desarrollo social y medioambiental, modificando los estatutos e introduciendo reglamentos de operaciones coherentes con estos objetivos (ficha 31).

El Programa MyDEL ha introducido una innovación radical en el panorama de los instrumentos para el desarrollo humano: Centro de Servicio para la Empresariedad de las Mujeres (CSEM). MyDEL creó tres centros en El Salvador (Morazán, La Unión y Sonsonate), dos en Honduras (Valle y Ocotepeque), uno en Nicaragua (León), dos en Guatemala (Huehuetenango y Chiquimula). Todos estos centros fueron incorporados a las ADEL ya existentes, para poder ayudar tanto en la sostenibilidad financiera como técnica (ficha 33).

Los CSEM tuvieron mucho éxito, a tal punto que ya se replicaron cinco más en Guatemala (El Quiché-Ixcán, Sololá, San Marcos, Totonicapán y Alta Verapaz), aunque no vinculados con ADEL. Intereses de constituir CSEM y solicitud de ayuda en tal sentido llegaron desde Colombia, Sri Lanka y Mozambique.

En Bolivia, la creación de la ADEL de Oruro corresponde a una experiencia nueva, debidos a la características sociales y culturales del Departamento, con una fuerte presencia de población originaria andina, que llevó a

tomar en cuenta valores propios de esta cultura (la visión cosmogónica de la Pachamama, la solidaridad, etc.), y proponer un diseño de la ADEL original aunque con muchas dificultades de integrar visiones diferentes en el mismo territorio (ficha 38).

La agencia de Oruro se encontraba todavía en fase de revisión de su perfil y organización; sin embargo, el estatuto que se presenta en este documento es un ejemplo interesante e innovativo de cómo se puede organizar una ADEL tomando en cuenta la temática de la población originaria y su potencial de contribución al desarrollo humano.

Integralidad y organización de los servicios (no solamente empresariales)

En Ecuador, se ha promovido la innovación científica y las transferencias de tecnología vinculada al desarrollo local como ejes sustantivos de los servicios de una ADEL.

En Uruguay se han promovido políticas y acciones que contribuyen a potenciar el territorio departamental como atracción para el sector productivo y el desarrollo de una infraestructura vial, comunicación y electrificación; a fomentar la innovación, y promover la gestión de la calidad con la aplicación de sistemas de gestión de calidad en empresas y organizaciones del departamento, a fin de lograr niveles diferenciales en los productos y servicios y puede llegar a los sellos de calidad.

En Albania se aprobaron reglamentos de gestión de las ADEL que regulan su actividad y organización, sobre todo para legitimarlas como estructuras calificadas que pueden ejecutar proyectos y programas del Gobierno, de la Unión Europea y de otros donantes (ficha 34).

ART GOLD Líbano, con el apoyo de ILS LEDA, produjo un manual para organizar las operaciones de las ADEL, que incluye todos los servicios posibles, y es una herramienta útil también para muchas otras ADEL (ficha 37).

Incidencia en las políticas públicas

En Ecuador se ha apoyado la coordinación de las administraciones provinciales con otras instancias que componen el Estado nacional y el sector privado, garantizando la participación multiniveles (local, provincial y nacional). El resultado fue que se emprendieron acciones conjuntas en el ámbito de desarrollo económico productivo y en beneficio de los distintos grupos poblacionales de la provincia.

En el caso de la República Dominicana, las ADEL están incorporadas al Sistema Nacional de Planificación como instrumento de implementación de los Consejos de Desarrollo Territorial, y se logró insertarlas en la planificación provincial.

En el caso de Líbano, el Gobierno emitió un decreto por el cual, por primera vez, las administraciones municipales pueden participar en una estructura público-privada, y reconoció las ADEL apoyadas por el Programa ART, como organizaciones valiosas y útiles para la administración pública.

En Mozambique, las ADEL están vinculadas a la planificación distrital, y el Gobierno nacional ha reconocido a las ADEL como estructuras de referencia para ofrecer servicios integrados en la promoción del desarrollo económico local.



En Colombia, la Red de ADEL es consultada por el Gobierno nacional para programas relativos a la competitividad, el desarrollo rural o la lucha contra la pobreza.

Innovaciones financieras

Particularmente interesante, en el caso de la República Dominicana, es la implementación de cuatro Fondos de Inversión Local para operar, por un total cercano a los seiscientos mil dólares las cuatro agencias.

Una positiva innovación realizada en Albania referida a mecanismos de crédito es el acuerdo para establecer un Fondo de Garantía que facilite el acceso de la población desfavorecida a este (ficha 35), ya sea para los beneficiarios del crédito, o para las condiciones favorables de la relación banco-ADEL, sobre todo en cuanto a la articulación de los intereses bancarios sobre el fondo y sobre el crédito.

En el Líbano, un acuerdo innovativo para gestionar el fondo de garantía en apoyo a las ADEL, se ha realizado entre el PNUD y una estructura del Estado, el Economic and Social Development Fund (ESDF). Según los acuerdos con el PNUD, ESDF ha realizado, a su vez un acuerdo con un banco (que ganó en una licitación pública) para el mecanismo específico crediticio. Interesante en este marco el factor multiplicador aplicado por el banco al volumen de crédito a disposición, que llega a 7, es decir que para cada dólar invertido en el Fondo de Garantía depositado en el banco este puede otorgar 7 dólares de crédito (ficha 36).

Las prácticas más en detalles

31 Las innovaciones en el estatuto de AULEDA (Albania)

La Junta Directiva de la ADEL de Vlora en Albania (AULEDA) decidió aportar unas significativas modificaciones en el Estatuto (establecido en el 2002), con el objetivo de mejorar la eficacia de las prestaciones de la ADEL, de acuerdo a una coherencia más fuerte con los Objetivos de Desarrollo del Milenio, y con la perspectiva de la integración a la Unión Europea.

Los cambios más significativos se refieren a los objetivos generales, la afiliación y la Junta Directiva.

OBJETIVOS GENERALES

- Brindar servicios y llevar a cabo iniciativas y proyectos para el desarrollo económico, social, cultural y medioambiental en la región de Vlora, dirigidos a la difusión de una cultura de integración y fortalecimiento de los recursos, capacidades y competencias de la región, de acuerdo con los principios del desarrollo humano. Los planes estratégicos regionales y municipales y las políticas nacionales constituyen la orientación de los programas y de las iniciativas de AULEDA.
- Prestar especial atención a las áreas sociales y culturales y a los grupos sociales afectados por los fenómenos del retraso y de la marginación, con el fin de incluirlos en el desarrollo social y económico.
- Fomentar una cultura de desarrollo local, a través de la sensibilización de los órganos institucionales y la comunicación directa al público, tanto en Albania como en el resto del mundo.

- Prestación de servicios y realización de iniciativas y proyectos en beneficio de la población regional, a las administraciones locales y las asociaciones de la sociedad civil para mejorar sus capacidades y el rendimiento.

SECTORES MIEMBROS

- Administración pública, Municipios, Comunas, Administración regional, Prefectura, Administración nacional.
- Asociación de personas que representan legalmente a grupos de intereses, como los productores, empresarios, sectores de la **sociedad civil** y **comunitaria**.
- Cualquier otro tipo de entidades jurídicas, públicas o privadas u organizaciones no gubernamentales con competencias específicas y experiencias útiles para los objetivos de AULEDA.

COMPOSICIÓN DE LA JUNTA EJECUTIVA

- Dirección regional de Vlora y Prefectura de Vlora como miembros permanentes del Consejo.
- Al menos dos representantes de dos Municipalidades de la Región de Vlora.
- Por lo menos dos representantes de las asociaciones de productores.
- Al menos un representante de la Dirección del Ministerio.
- Por lo menos un representante de los otras instituciones miembros como representante con carácter rotativo.

32 El impulso a las ADEL en la República Dominicana: el convenio del PNUD. El caso de Monte Plata

TÍTULO DEL PROYECTO

Promoción del desarrollo socioeconómico territorial de la provincia de Monteplata, a través del fortalecimiento de la Agencia de Desarrollo Económico Local (ADELMOPLA).

EFECTO

Para el 2011 se habrá contribuido al desarrollo de un nuevo modelo de desarrollo económico, social e institucional que es incluyente, sostenible y descentralizado que prevé el aumento de inversión social y creación de empleo digno, así como una mayor eficiencia en el uso de los recursos a favor de los ODM.

EFECTO(S) ESPERADO(S) DEL PROGRAMA

Se ha fortalecido el Estado, a nivel central y local, con una mayor eficiencia, equidad y transparencia en la gestión para la consecución de los ODM.

PRODUCTO(S) ESPERADOS(S)

Se ha propuesto un modelo de desarrollo humano con dimensión territorial.

MARCO REFERENCIAL

El programa ART GOLD República Dominicana ha acompañado en la provincia de Monteplata, la construcción de una estrategia de desarrollo económico territorial, en el cual se han identificado

las principales potencialidades, las cadenas de valor territorial potenciales, se diagnosticó la situación actual de cada actividad económica, se identificaron los servicios de desarrollo empresarial y se tejió una agenda de desarrollo basada en las acciones prioritarias para la provincia. En esta dinámica ha tenido un rol fundamental la ADEL, que desde un inicio ha sido la principal referencia del Programa para lograr una animación institucional interesante y una participación en los procesos inclusivos del desarrollo territorial. A partir de este ejercicio, la ADEL ha realizado una tarea de dinamización interna, identificando las personas que atiende en el contexto local, los servicios a prestar, la organización logística, técnica, operativa y funcional para prestar los servicios.

OBJETIVO ESPECÍFICO

Mejorada la competitividad territorial de las cadenas de valor identificadas como prioritarias, promovido un escenario de planificación territorial y de gestión de proyectos para la movilización de recursos, realizando un proceso de animación económico y social y fortaleciendo la cadena láctea a nivel nacional. Estas actividades se realizarán a través de la implementación de la planificación territorial y la ejecución de proyectos, la promoción económica territorial, mediante las cadenas de valor territorial, la implementación de acciones de animación social para la inclusión económica y la implementación de un acuerdo de cooperación con el CENSA de Cuba.

ACTIVIDADES

- Fortalecer las capacidades técnicas, organizativas y de gestión de las cadenas de valor territorial prioritarias en la provincia y el *marketing* territorial.

32 El impulso a las ADEL en la República Dominicana: el convenio del PNUD. El caso de Monte Plata

- Implementar acciones para la creación y fortalecimiento de la planificación territorial y la gestión de proyectos así como los mecanismos de articulación pública y privada para el desarrollo territorial.
- Llevar a cabo acciones de animación social para la incorporación de personas vulnerables en el circuito de desarrollo económico territorial.
- Implementar un programa de mejoramiento de la cadena láctea en el contexto de la cooperación descentralizada con Cuba, y crear un esquema de articulación en lácteos en el marco de la Red de ADEL de República Dominicana.
- Implementar acciones para la creación y fortalecimiento de la planificación territorial y la gestión de proyectos, y los mecanismos de articulación pública y privada para el desarrollo territorial.

ACTIVIDADES POR PARTE DE ART GOLD REPÚBLICA DOMINICANA

- Asistencia técnica en el desarrollo económico territorial.
- Implementación de Fondos de Gestión e Inversión de las ADEL de las provincias para la realización de proyectos de impacto.
- Implementación del Fondo Financiero de las ADEL.
- Asistencia técnica en cadenas de valor territorial.

REGLAS DE IMPLEMENTACIÓN

- Las instituciones que participan en la ejecución del Proyecto son la ADEL y el PNUD a través del Programa ART GOLD República Dominicana.

- La ADEL (socio implementador) será la instancia que implementará las actividades contempladas en este documento de proyecto. Será la principal responsable de la planificación y gestión general de las actividades del proyecto, monitoreo y evaluación.
- El PNUD/ART GOLD República Dominicana brindará apoyo técnico para la implementación de las acciones, asegurando la transparencia en la ejecución del proyecto, a través de la aplicación de normas y estándares internacionales en adquisiciones de bienes y servicios, monitoreo, evaluaciones y auditorías.

ACUERDOS DE GESTIÓN

- Las partes acuerdan que el proyecto tendrá su sede en las instalaciones del ADEL en la provincia, organismo que facilitará el espacio físico adecuado con equipamiento de muebles y materiales necesarios para cumplir con el plan de trabajo de la presente iniciativa.
- Las partes acuerdan que la administración de los fondos estará a cargo de ADEL bajo monitoreo del PNUD, y los mismos serán manejados de acuerdo a sus normas y reglamentos.
- El presente proyecto será implementado hasta abril de 2010.
- La ADEL será el copartícipe en la realización del Proyecto, y para una adecuada implementación de las actividades de monitoreo, seguimiento, evaluación y retroalimentación al proyecto se apoyará en la Dirección Ejecutiva del Proyecto, del cual formarán parte: El Presidente y el Gerente de ADEL, el asistente técnico del proyecto, el Oficial de Gobernabilidad del PNUD y la Coordinadora del Programa ART GOLD República Dominicana y/o su delegado.

33 Los Centros de Servicios para la Empresariedad de las Mujeres en Centroamérica

UN CSEM

1. Es una estructura territorial autónoma sin fines de lucro que promueve la participación de las mujeres en la vida democrática, social y económica del territorio donde opera.
2. Presta servicios técnicos y financieros para potenciar los emprendimientos de las mujeres, de manera que contribuya a la generación de empleos e ingresos, que sean competitivos y dinamicen las economías locales.
3. Está estrechamente vinculado con la ADEL del territorio, la cual facilita las condiciones del entorno para un desarrollo sostenible de la economía territorial, en términos de estrategias, búsqueda de oportunidades, marketing, mecanismos de crédito y financieros, innovación, etc.
4. Sus miembros son:
 - La Agencia de Desarrollo Económico Territorial, cuyo voto en la asamblea general vale por los menos el 60% del total.
 - Asociaciones locales de mujeres, cuyo voto en la asamblea vale el 20% del total.
 - Administraciones públicas locales, donde la ley del país lo permite, cuyo voto en la asamblea vale el 20% del total (ellas están representadas ya en la ADEL).
 - En este caso la ley no permite el mecanismo, el CSEM realiza convenios específicos con las administraciones locales.
5. Es socio de derecho de la Agencia de Desarrollo Económico Local/Territorial.

ORGANISMOS

- **Asamblea general**, que agrupa los socios de los tres sectores representados, con funciones similares a las de una ADEL.

- **Junta directiva**, constituida por un representante de la ADEL, con dos votos, un representante de la administración pública con un voto, y un representante de las asociaciones de mujeres con un voto, cada uno de ellos nombrados por el correspondiente sector. Las funciones de la junta directiva son gerenciales y administrativas, en aplicación del plan anual aprobado por la Asamblea.
- Un **comité consultivo**, constituido por importantes personalidades del territorio, particularmente reconocidos por su desempeño en el campo de la igualdad de género y el avance de las mujeres. La función de este comité es de asesoría y también de promoción de la imagen del CSEM (campañas de sensibilización, capacitación, relación con el Gobierno nacional, etcétera).
- Una **dirección técnica**, para el otorgamiento de los servicios.

ORGANIZACIÓN OPERATIVA

Un CSEM prevé un equipo técnico mínimo, formado por:

- Una gerente, con funciones de coordinación con el exterior (ADEL, administración, Gobierno, cooperación internacional, etc.), de gestión de proyectos, de sensibilización y promoción del rol de la mujer.
- Una operadora de apoyo empresarial.
- Un grupo de consultores/as externos que pueden hacer trabajo voluntario de acuerdo a las necesidades y los proyectos.



En Albania, en el marco del Programa ART GOLD 1, los Consejos de Administración (CDA) de las dos ADEL de Shkodra y Vlora elaboraron un manual de gestión, para facilitar y ordenar las decisiones. Los CDA aprovecharon la asistencia técnica de ILS LEDA.

PARTE 1: ¿CÓMO GESTIONAR EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN?

1. Cómo tomar decisiones colectivas (incluyendo la priorización de las actividades, como proyectos o negocios).
2. La guía general.
3. Las relaciones con los actores internos y externos.
4. La comunicación externa.

PARTE 2: ¿CÓMO PLANIFICAR Y ORGANIZAR LAS ACTIVIDADES?

5. El plan operativo anual.
6. El plan estratégico.
7. La gestión de las actividades.
8. La supervisión.

PARTE 3: ¿CÓMO GESTIONAR LOS RECURSOS HUMANOS?

9. El reclutamiento.
10. Los contratos.
11. El desarrollo de capacidades.
12. Cómo asegurar el mayor desempeño del personal.

PARTE 4: ¿CÓMO ADMINISTRAR?

13. Con transparencia.
14. Asignación de compromisos externos (contratos, adquisiciones, compras).
15. Cómo administrar y controlar el presupuesto.

El acuerdo sobre el Fondo de Garantía fue firmado entre la UNOPS, en su calidad de organismo ejecutor del Programa PASARP de las Naciones Unidas, y el Banco Credins en el 2003. El propósito de este acuerdo fue establecer un mecanismo para canalizar fondos a las micro, pequeñas y medianas empresas, identificadas por las ADEL, y darles acceso al sistema bancario local para apoyar sobre una base sostenible el desarrollo de proyectos locales en las regiones designadas.

El Programa ART GOLD ha seguido utilizando este acuerdo y realizando mejores cambios (como lo de aumentar el monto del crédito disponible de 2 a 3 veces el fondo para garantía).

El monto total del fondo se divide en dos subcuentas específicas para cada ADEL de las prefecturas de Shkodra y Vlora, de acuerdo a lo siguiente:

- Las contribuciones de la UNOPS en el FdG se utilizan como garantía para préstamos concedidos por el banco a los clientes, con el propósito de financiar proyectos de desarrollo de las empresas, identificados y presentados por la ADEL al Comité de Crédito (CRC) como se define en un anexo específico.
- Los recursos financieros del FdG serán subsidiarios y complementarios a los colaterales presentados por los clientes. El Banco acuerda que el FdG servirá para cubrir el riesgo de incumplimiento que se puede esperar de una cartera de crédito y está dispuesto a promover las operaciones de crédito, por un monto que es superior al Fondo de Garantía. Las partes acuerdan aplicar un coeficiente máximo

de tres (3) por uno (1) entre el crédito y el Fondo de Garantía.

- Cada préstamo financiado por el Banco, con una decisión del Comité, será cubierto por el Fondo de Garantía por un importe máximo del 84% (lo que representa una cobertura del 70% del riesgo de crédito de acuerdo con las normas establecidas por el Banco Central) y el resto por el cliente (de acuerdo con el tipo de garantía ofrecida por el cliente según normativa establecida por el Banco Central de Albania).
- El FdG dará un interés a tasa de mercado actual, como se muestra en las Normas de Funcionamiento.
- Los intereses y otros ingresos generados por el FdG serán acreditados por el Banco en una cuenta de ahorro especial.
- UNOPS podrá decidir recurrir a los fondos depositados en la cuenta de ahorro para financiar los gastos de funcionamiento del FdG, pagar los honorarios de asistencia técnica u otros gastos, como es requerido por la UNOPS.
- Las condiciones en términos de cantidades (un mínimo de 4.000 USD y un máximo de 150.000 USD por cada empresa/préstamo); las tasas de interés y garantías serán determinadas por el Banco, teniendo en cuenta el sector de la economía, el perfil de los beneficiarios y su vulnerabilidad social.
- El período del préstamo es de un máximo de siete años, y será aprobado por el Banco de acuerdo con las características del plan de negocio presentado.
- El Banco podrá ofrecer al cliente la tasa de interés preferencial, teniendo en cuenta que la magnitud

35 El Fondo de Garantía en Albania: artículos esenciales

del riesgo y el tamaño de los préstamos será el factor determinante de la exigencia de seguridad y de la tasa de interés.

- Condiciones de reembolso y períodos de gracia serán establecidos por el Banco, de conformidad con las normas monetarias del Banco Central de Albania.
- Las tasas de interés de los respectivos depósitos serán pagadas a la cuenta de ahorro especial del FdG.
- El margen de intereses del crédito se debe dividir 50/50 entre el Fondo y el Banco. Los ingresos por intereses de la UNOPS se pagarán en la cuenta de ahorro en LEK.
- Los beneficiarios de ART GOLD Albania son los pequeños agricultores existentes y los nuevos, asociaciones y cooperativas, y micro, pequeñas y medianas empresas de las Regiones de Shkodra y Vlora.
- Las ADEL proporcionarán asistencia técnica a los beneficiarios interesados: en primer lugar en la revisión de las ideas de negocio, en segundo lugar en la asistencia a los candidatos elegibles en la preparación de un plan de negocios y, finalmente, en la presentación de una solicitud de préstamo, por último acompañarán Banco Credins en el proceso de pago.
- Durante este proceso de preselección, los candidatos elegibles serán evaluados por las ADEL con criterios específicos de acuerdo con la UNOPS, con el fin de determinar si el plan de negocio puede beneficiarse de una presentación formal ante el Comité de Crédito.
- Las partes de este Acuerdo constituirán un CRC a nivel nacional con la participación de las ADEL de cada región ART GOLD.

Los términos de referencia y el funcionamiento del CRC se describen detalladamente en el anexo del acuerdo.



ANTECEDENTES

El Fondo de Garantía es un mecanismo para canalizar recursos financieros a las micro, pequeñas y medianas empresas, y cooperativas, identificadas por las ADEL. El objetivo del Fondo de Garantía es mejorar el desarrollo humano y contribuir a la lucha contra la pobreza y la exclusión, a través del establecimiento y el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el marco de una estrategia de desarrollo territorial.

Con el fin de facilitar el acceso de las personas desfavorecidas y vulnerables y los empresarios en el mercado financiero, el PNUD/ART GOLD Líbano (AGL) ha establecido un convenio con el Fondo Económico y Social para el Desarrollo (ESDF), un departamento autónomo conectado directamente al Consejo de Desarrollo y Reconstrucción (CDR) del Gobierno del Líbano, para la creación de un Fondo de Garantía.

36 El Fondo de Garantía en el Líbano: el acuerdo PNUD-ESDF

RESULTADOS ESPERADOS DEL ACUERDO ENTRE EL PNUD/AGL Y ESDF

1. Un Fondo de Garantía establecido en un Banco Nacional, seleccionado sobre la base de una convocatoria pública por ESDF, con el objetivo de facilitar —en el marco del Programa PNUD-ART GOLD Líbano (AGL)— el acceso a créditos a los beneficiarios, como los pequeños agricultores nuevos y existentes, las asociaciones y las cooperativas, y las micro, pequeñas y medianas empresas de la zona donde el PNUD-AGL está operativo (el norte del Líbano, Bekaa, el sur del Líbano y los suburbios meridionales de Beirut).
2. Fondo transferido a la Banca Libanesa para brindar créditos y préstamos.
3. Comité de Gestión de Garantía creado y en funcionamiento, y resultados supervisados y evaluados.

PRINCIPALES ACUERDOS DE GESTIÓN

Se estableció un Comité de Crédito Mixto (CCM) como mecanismo para determinar el monto de la garantía para beneficiarios pre-identificados.

El Comité de Crédito está compuesto por un representante del PNUD-AGL, asignado por el asesor técnico principal del PNUD-AGL; un representante del Banco, asignado por su Gerente General o por el Consejo Ejecutivo; un representante del CDR-ESDF, asignado por el Director General ESDF.

El Comité tiene entre sus tareas:

- Selección y aprobación de la cobertura de garantía, mientras que el Banco es el único responsable de la aprobación

del préstamo con sus técnicas habituales de evaluación de crédito, basado en el análisis de flujo de Caja.

- Proponer modificaciones sobre las Reglas de Funcionamiento.
- Preparar y presentar a las partes una evaluación Anual.
- Asegurar la coordinación entre las partes.

PNUD/AGL tiene fundamentalmente que:

- Transferir fondos a CDR-ESDF.
- Participar en la CCM.
- Ser el propietario de los Fondos. Basándose en el desempeño del Fondo de Garantía y por el bien de su sostenibilidad, el PNUD considera posible —en el caso que las ADEL no se hallan establecido al final de la duración de este— la transferencia de los fondos de CDR-ESDF con el propósito de mantener los objetivos actuales del FdG.
- Asegurar que los objetivos del acuerdo sean mantenidos.
- Informar a los beneficiarios del PNUD-AGL sobre los términos y condiciones para acceder a los préstamos.

Las ADEL tienen fundamentalmente que:

1. Seleccionar ideas de negocio y proporcionar asistencia técnica a los beneficiarios para la elaboración de los planes de negocio.
2. Desarrollar documentación completa: estudio de viabilidad, el flujo de caja para la aplicación.
3. Entregar a CDR-ESDF los documentos de los beneficiarios requeridos por el Banco.
4. Asegurar el seguimiento post-préstamo a los beneficiarios e informar a CDR-ESDF, al CRC y al Banco sobre cualquier uso indebido, desvío o problemas relacionados con los préstamos.

36 El Fondo de Garantía en el Líbano: el acuerdo PNUD-ESDF

CDR/ESDF tiene que:

- Estar de acuerdo en que las contribuciones de UNDP-AGL en el Fondo de Garantía sean utilizadas como garantía para préstamos concedidos por el Banco a los clientes, con el propósito de financiar proyectos de desarrollo empresarial identificados y presentados por las ADEL.
- Contratar el Banco seleccionado como ejecutor; el contrato debe ser aprobado por escrito por el PNUD y deberá incluir las siguientes cláusulas:
 - a) El banco tiene que administrar el FdG con el debido cuidado, mantener registros claros, precisos y completos, y asegurar la gestión y rendición de cuentas por el uso de todos los recursos financieros.
 - b) El Banco notificará préstamos a los clientes con sus propios recursos en distintos acuerdos de préstamos individuales a suscribir entre el Banco y sus clientes, de acuerdo con criterios sectoriales, sociales y ambientales establecidos por el Programa AGL, y la población objetivo, incluidas las personas con bajos ingresos: mujeres, discapacitados, desempleados y personas que viven en zonas desfavorecidas, los pequeños empresarios, pequeños agricultores y artesanos.
 - c) Después de una evaluación adecuada, el plan de negocios será aprobado o rechazado por el Banco, que identificará cualquier déficit en la garantía. Los préstamos autorizados se presentarán a CRC para la aprobación de la cobertura de garantía.
 - d) El Banco debe utilizar el FdG con el único fin de ofrecer garantías para los préstamos otorgados a los clientes elegibles.
 - e) Someter a CDR-ESDF y al PNUD-AGL a informes financieros mensuales.
 - f) En caso de impagos de préstamos, el proceso de recuperación de los préstamos será objeto de seguimiento por el personal del Banco, del PNUD-AGL y de las ADEL.
- Abrir una cuenta para depositar el FdG.

- Ser responsable de las operaciones y de la gestión del FdG.
- Supervisar y auditar el banco contratado.
- Informar al PNUD/AGL sobre los progresos.

SOBRE EL FONDO DE GARANTÍA

El FdG dará una tasa de interés de aproximadamente el 4,5%. Los intereses devengados por los depósitos respectivos serán acreditados a una cuenta de ahorro especial del FdG.

El interés anual sobre el FdG se utilizará por las pérdidas sufridas debido a la recuperación de los préstamos pendientes del FdG; los importes restantes resultantes de los intereses serán utilizados por CDR-ESDF para cubrir los costos operativos.

El monto total de los créditos desembolsados dependerá del número de solicitudes de crédito aceptables preparadas y proporcionadas por el PNUD-AGL. El Banco aprovechará el FdG hasta 7,5:1.

CONDICIONES DE PRÉSTAMO

1. El monto de los intereses cobrados a los clientes del banco (FNB) para los préstamos, es de aproximadamente 8,75%.
2. El monto de los honorarios cobrados por el Banco (FNB) a los clientes por los préstamos es 0.
3. El banco otorgará créditos de un importe mínimo de 10.000 USD a un importe máximo de 100.000 USD por empresa/préstamo.
4. Las condiciones de plazos de amortización de capital e intereses y el período de gracia serán establecidas por el Banco, de conformidad con las normas monetarias del Banco Central del Líbano.
5. Los recursos financieros del FdG tendrán carácter subsidiario y complementario a las garantías presentadas por los clientes.

6. La cobertura de la Garantía será determinada por el Comité de Gestión de Garantía, teniendo en cuenta el sector de la economía, el perfil de los beneficiarios, y su estado de vulnerabilidad social, además del nivel de garantía que el cliente ha proporcionado.
7. En caso de incumplimiento el Banco aplicará los procedimientos regulares para la recuperación del crédito, sobre la base de las normas y procedimientos establecidos por el Banco Central del Líbano.
8. Las garantías son de los siguientes tipos:
 - Garante de terceros (en forma de garantía personal de un salario o propiedades).
 - Propiedades en el nombre del prestatario o garante. Las propiedades serán evaluadas por un experto. La garantía se calculará como un porcentaje del valor determinado por la valoración de expertos.
 - Para préstamos de activos fijos, el Banco tendrá en cuenta un porcentaje del valor de la máquina, equipos, etc. La garantía se calculará como un porcentaje del valor determinado por la valoración de expertos.
 - Es necesario, en todos los casos, un plan de liquidez fuertemente viable.
 - Cualquier otra forma de seguridad que pueda ser aceptada en el Banco, y que está disponible para los prestatarios finales.

El Fondo de Garantía no está orientado para las operaciones de crédito que incluyen:

- La compra de cualquier tipo de maquinaria o equipo de segunda mano, excepto para los casos de maquinaria o equipo completamente revisados y reconstruidos por un mecánico competente o por una empresa mecánica reconocida por el Banco, y con un certificado de garantía válido por al menos 12 meses.
- Refinanciación de deudas pendientes de pago que el cliente tiene con terceros o con el Banco.
- Contrato de alquiler o compra de terrenos.
- El pago de dividendos o recuperación de las inversiones hechas por los miembros de las empresas u otras asociaciones.
- El financiamiento y el comercio de acciones o materias primas.



ÍNDICE DEL MANUAL

1. La animación territorial y la gestión de proyectos

- Promover y apoyar la cooperación entre los actores locales, sostener las asociaciones, las iniciativas comunes y la evaluación de las necesidades: reforzar las asociaciones locales y el capital relacional, a través de la información y nuevas ideas.
- Realizar un diagnóstico periódico sobre la dinámica económica y supervisarla.
- Estimular a las comunidades locales a participar en la ADEL.
- Evaluar y actualizar las directrices estratégicas.
- Evaluar y priorizar propuestas estratégicas de proyectos, y buscar oportunidades de financiación.
- Elaborar proyectos, seguir el proceso de financiamiento, y ejecutarlos.

2. Apoyo al desarrollo de las PyME existentes

- Identificar a las empresas para apoyarlas a través de la evaluación de las necesidades y priorización de los criterios.
- Preparar planes de negocios para acceder al crédito.
- Gestionar las relaciones con los Socios Financieros.
- Preparar un plan de acción para la asistencia técnica y tutorial.
- Preparar un plan de acción para la formación.
- Seguimiento del desarrollo empresarial, después que hayan recibido el crédito.
- Seguimiento del desarrollo empresarial, en general.

3. Creación de nuevas empresas

- Evaluar y difundir las oportunidades de negocio.
- Buscar nuevos emprendedores.

4. Apoyo a la economía social

- Evaluar las oportunidades de negocio para la economía social, tanto desde el punto de vista de la producción (productos, servicios) como del punto de vista organizativo (cooperativas, sector sin ánimo de lucro, y otros).
- Llevar a cabo campañas de sensibilización.
- Apoyo a las empresas.

5. Apoyo a las cadenas del valor

- Promover consorcios de cadenas de valor.
- Promover y apoyar iniciativas conjuntas.

6. Facilitar la innovación

- Organizar la red de innovación territorial.
- Facilitar los vínculos entre investigación y empresa.
- Implementar las innovaciones.

7. Capacitación e inclusión social

- Armonizar la demanda y la oferta.
- Estimular a las comunidades para incluir las personas desfavorecidas en el circuito económico.
- Proporcionar una formación básica.
- Llevar a cabo la formación profesional y el desarrollo de las habilidades.
- Organizar cursos universitarios para los agentes de LED.
- Seguimiento del impacto.

8. Marketing Territorial

- Promover la ADEL.
- Sensibilizar la población hacia los recursos locales (marketing interno).
- Actualizar el perfil territorial.
- Implementar estrategias de marketing territorial, el posicionamiento internacional, la supervisión del mercado.
- Promover marcas territoriales.

ELEMENTOS PRINCIPALES DE LA PROPUESTA DE ESTATUTO

Visión

La ADECOM es una organización articulada territorialmente de manera comunitaria, unida, inclusiva, transparente, eficiente y eficaz; que promueve y sostiene un sistema socioeconómico comunitario y territorial sostenible y competitivo, con la participación de la totalidad de sus asociados.

Principios

- Vivir bien.
- Territorialidad, complementariedad e integralidad.
- Reciprocidad.
- Igualdad.
- Acceso libre inclusivo.
- Competitividad
- Solidaridad
- Gestión comunitaria.
- Transparencia.
- Control social comunitario.
- Rotación.

Misión

1. Promoción, difusión y fortalecimiento de los modelos pluri-nacional del Estado y de la economía comunitaria, el desarrollo integral del departamento de manera sostenible y competitiva, a través del fortalecimiento de la economía comunitaria de base y la vinculación con las economías campesinas, y de las empresas públicas y privadas, y en armonía con la Madre naturaleza (*Pachamama*).
2. Particularización de soluciones estratégicas programáticas, proyectando las intervenciones para el desarrollo integrado, la creación y el fortalecimiento de las empresas, y la implementación de proyectos, de manera coherente con los planes de desarrollo a nivel nacional, departamental y municipal,

para valorizar las potencialidades del departamento de Oruro, y para satisfacer las necesidades territoriales primarias y, al mismo tiempo, fomentar la producción de valor agregado e innovativo para hacer más atractivo el territorio de Oruro, frente a actores y consumidores nacionales e internacionales.

Objetivos

3. Fomentar, implementar y fortalecer el modelo de la empresa comunitaria en el departamento de Oruro, representando un instrumento de experimentación e innovación de la política nacional para manejar los bienes y recursos en armonía con la *Pachamama*, aplicando y coadyuvando los procesos de interculturalidad, fomentando la diversidad biológica y preservando la buena salud del medioambiente para el sustento de las próximas generaciones.
4. Articular las empresas comunitarias con el sistema de la economía pública y privada, con particular referencia en la micro y pequeña empresa de todo los sectores, en el espíritu de la Constitución boliviana, y para fomentar un desarrollo armónico del Departamento.
5. Ser referencia e instrumento para la elaboración e implementación, en el departamento de Oruro, de las políticas y de los programas nacionales de desarrollo económico, de los planes de desarrollo departamental y municipales, y de la cooperación internacional.
6. Brindar servicios para el desarrollo integral del departamento de Oruro, priorizando el acceso a los mercados, a la tecnología y al crédito; sobre todo por parte de la población con menos recursos.
7. Formular, gestionar y ejecutar iniciativas y proyectos coherentes con los artículos antecedentes, y buscar financiamiento para ellos.

Organismos

Asamblea, Consejo Directivo, Comisión ejecutiva.

PRÁCTICAS INNOVATIVAS ESPECÍFICAS

En la República Dominicana, gracias a la existencia de fondos de microcrédito en los territorios —como en el caso de Monte Plata—, la Cooperativa El Progreso, que ocupa la Presidencia de la ADEL, ha permitido financiar varias iniciativas priorizadas por el territorio en las cadenas de valor. Para el caso de Valverde, la gestión de su fondo de gestión de crédito local ha permitido impactar favorablemente a la economía local. Hoy el fondo se redimensiona y se ajusta a las nuevas demandas y dinámicas locales, así como la renegociación de condiciones con el operador local. En cuanto a Bahoruco, la alianza con la ADEL ha permitido involucrar a un importante número de emprendedores interesados en gestar dinámicas locales. En el 2011, se realiza una importante alianza

entre el PNUD y el PROMIPYME, instancia encargada de la promoción de servicios financieros a las MIPyME en el país, para la promoción de servicios desde el enfoque territorial.

En Albania, el Programa ART ha apoyado las ADEL de Shkodra y Vlora para mejorar sus prestaciones y organización vinculado a la política nacional del Gobierno en la creación de Agencias de Desarrollo (integral) de las Regiones (ADR) y para ser candidatas en las regiones del norte y del sur. Este apoyo se ha realizado a través de un plan de transformación de las ADEL (ficha 39).

Las prácticas en más detalle



39

El plan de transformación de las ADEL de Albania en ADR, de acuerdo con la política del Gobierno

De acuerdo con la nueva política del Gobierno de Albania, con vistas a la integración europea, el programa ART GOLD, con la asistencia técnica de ILS LEDA, ha apoyado las ADEL en la búsqueda de normas y mecanismos adaptados al nuevo escenario. Esto se refiere al marco institucional, a la gestión, a los servicios, y a la estrategia.

INNOVACIONES EN EL MARCO INSTITUCIONAL

1. El fortalecimiento de asociaciones público-privadas, incluyendo a los nuevos miembros, como municipios, asociaciones que representan a los productores y a la sociedad civil, centros de competencia, universidades, etc.
2. Actualización de los criterios para la inclusión de nuevos miembros en la elección de la Junta.
3. Fortalecimiento del papel de AULEDA como institución de referencia para la aplicación de los planes estratégicos regionales y municipales, y el vínculo con ellos.
4. Actualización del papel y la relación entre los miembros, los derechos y los deberes.

Herramientas

- Actualización de la ley.
- Nueva Asamblea.

INNOVACIONES EN LA GESTIÓN/ ADMINISTRACIÓN

1. Actualización de los mecanismos y de los criterios para la toma de decisiones.
2. Actualización de los procedimientos operativos (cómo hacer participar a los miembros en las actividades, cómo organizar las actividades, cómo seleccionar el personal, cómo extender los contratos externos, etc.).
3. Actualización de la organización.

4. Actualización de las normas y los procedimientos administrativos, principalmente en función de la rendición de cuentas y de la transparencia.
5. Actualización del sistema de comunicación (en la región, hacia las instituciones nacionales e internacionales).

Herramientas

- Un plan de capacitación.
- Actualización del Manual Operativo.
- Actualización del organigrama.
- Creación de redes de operadores locales competentes, que sirvan de apoyo a la dirección técnica de las agencias.

INNOVACIONES EN LOS SERVICIOS

1. Actualización de la matriz servicio/usuarios: cuáles son los servicios para quién.
2. Actualización de prioridades.

Herramientas

- Plan estratégico de las ADEL.
- Vínculos con redes nacionales e internacionales (las regiones europeas, EURADA, ILS LEDA, etcétera).
- Fortalecimiento de la capacidad.

INNOVACIONES EN EL PLAN ESTRATÉGICO

1. Corto plazo: departamentalización de la organización (servicios empresariales, servicios de proyecto).
2. Medio período: aumentar el número de servicios (tales como la innovación y la inclusión social).

Herramientas

- Elaboración del documento del plan estratégico.
- Relaciones con el Gobierno Nacional, el PNUD, etc

4. INTERNACIONALIZACIÓN

PRÁCTICAS ESTÁNDAR

Las prácticas muy comunes son los acuerdos de cooperación descentralizada, en algunos casos acuerdos sur-sur (República Dominicana, Colombia, Cuba, Brasil, El Salvador); la participación en eventos (organizados por ART u otros), la participación de las ADEL en ILS LEDA (ver ficha 41).

En el caso de Dominicana se rescata el acuerdo sur-sur entre las ADEL dominicanas y la red ADELCO de las ADEL colombianas, para asistencia técnica y cooperación. Estas acciones están ligadas a la promoción de políticas públicas para el Desarrollo Económico Local.

En el caso de Albania, Teuleda y Auleda han sido involucradas en muchos proyectos de socios (en la mayoría italianos con fondos de las mismas administraciones regionales o fondos europeos).

Entre ellos hay en Vlora proyectos de fomento de la economía social (Región Marche), de desarrollo fronterizo con Macedonia (Región Puglia), y proyectos en Shkodra de alianza empresariales, y de desarrollo de los productos típicos.

En el caso del Líbano, buenas y fructíferas relaciones fueron establecidas entre las administraciones locales de las áreas del programa con FAMSI, la Diputación de Barcelona y Med Cities; con Málaga para el Proyecto GIS, con la unión de los agricultores de Fiandra (Bélgica) para el proyecto de la municipalidad de Trípoli, con el Principado de Mónaco, y con otras regiones europeas.

El Programa MyDEL realizó varios eventos para discutir y difundir a nivel internacional las relaciones entre mujeres y desarrollo económico local, así como dos encuentros sobre el tema: «Género, economía y desarrollo local» en Guatemala, entre el 2006 y el 2007; el Encuentro Internacional «Desarrollo Local y empoderamiento de las mujeres» (Roma, junio 2009), convocado por UNIFEM (hoy ONU-Mujeres), de cara al establecimiento de las bases conceptuales, metodológicas y la definición de líneas estratégicas de acción que vinculen esta nueva ruta conceptual: desarrollo económico local/territorial, derechos humanos, empoderamiento de las mujeres. Y contribuyó a la elaboración de una nota conceptual y metodológica del Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (RIMISP), que es una referencia importante para la valorización del rol de las mujeres en el desarrollo

económico territorial para América Latina: «Desarrollo local: desde las actividades micro a las orientaciones de políticas. Potenciando a las mujeres en la región latinoamericana» (ver ficha 40).

El programa en Mozambique facilitó la participación de los actores locales y las ADEL en muchos eventos internacionales, así como las convenciones de los Programas ART (Tánger, La Habana, Dakar, Foligno); el intercambio de experiencias en desarrollo económico local entre Mozambique y Guatemala, la participación en el proyecto Europeo Centro para MDG.

El Programa ILS LEDA, articulado con la oficina ART de Ginebra, es la red de las Agencias de Desarrollo Económico Local, que se han creado en el marco de los programas de cooperación internacional desde 1991. ILS LEDA facilita la vinculación entre ellas de las Agencias de la Red, la relación con entidades similares de otras partes del mundo, la puesta en marcha de proyectos internacionales conjuntos (ver ficha 41).

Las prácticas más en detalles

40 Desarrollo local: desde las actividades micro, a las orientaciones de políticas. Potenciando a las mujeres en la región latinoamericana: Una nota del RIMISP, propiciada por el Programa Mydel (recomendaciones finales)

La *Nota conceptual* presentada tiene las siguientes características:

1. Se basa en una lectura de las tendencias actuales del contexto internacional y latinoamericano, priorizando algunos de los fenómenos más impactantes en el nivel local y, en particular, en los territorios rurales.
2. Realiza un breve análisis de algunas de las experiencias relevantes disponibles en América Latina y el Caribe a nivel local, seleccionadas a partir de un conjunto de parámetros clave.
3. Identifica lecciones aprendidas que sean de utilidad para la incidencia en la acción pública.
4. Propone lineamientos para futuras iniciativas colaborativas que permitan aumentar la escala de las intervenciones e influir en el nivel más macro y político.

Las experiencias seleccionadas son: el Programa MyDEL, el Proyecto de Manejo de Recursos Naturales en la Sierra Sur del Perú (MARENASS), el Proyecto de Desarrollo de la Sierra Sur en Perú (PDSS), el Proyecto de Manejo de Recursos Naturales en los Valles Interandinos y el proyecto Chaco en Bolivia (PROMARENA), el Proyecto de Desarrollo Territorial Rural con Identidad Cultural (DTR-IC).

Se propone en esta ficha las lecciones aprendidas para la incidencia pública. Ella responde a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las oportunidades reales de que las iniciativas locales logren «subir» la escala e influir en la esfera de la acción pública? ¿Y en qué ámbito de esta esfera?
- ¿Cómo se capitalizan y amplían las experiencias valiosas generadas en las regiones y que están maduras para dar este salto?

Las respuestas encontradas se sitúan en los siguientes ejes de lecciones aprendidas:

1. La relevancia de la investigación aplicada para sistematizar y generar conocimientos útiles e influyentes para una toma de decisiones «informada».
 - a) Las cuestiones relativas a agricultura, soberanía alimentaria, sistemas locales de producción, cambio climático en América Latina necesitan de respuestas políticas urgentes, y de buenas propuestas en función de la lucha contra la pobreza y el desarrollo sostenible, en el marco de un abordaje más amplio e integral, a través del enfoque de desarrollo territorial. Es preciso entonces re-pensar el abordaje a los emprendimientos femeninos y su enlace con el desarrollo económico, la sostenibilidad ambiental y la inclusión social por un lado; y también establecer conexiones con el *mainstreaming* institucional y político que anima la agenda política internacional.
 - b) Se necesita de una base de información sólida y análisis consistentes y críticos, que provengan de investigaciones aplicadas basadas en:
 - Una demanda para este tipo de conocimientos, la misma que debe ser también preparada y alimentada con actores y en espacios diferentes.
 - Un marco conceptual y analítico interdisciplinario e innovador.
 - Una base de experiencias territoriales capaces de ser sistematizadas y medidas a partir de pocos y relevantes indicadores cuali-cuantitativos.
 - La capacidad de generar y transmitir constantemente, a lo largo de los procesos investigativos, mensajes potentes a distintas esferas de toma de decisiones y de acción (desde los niveles locales hasta los internacionales pasando por los nacionales), mostrando claramente el valor estratégico que puede tener la investigación.
 - Las pistas que muestra MyDEL en Centroamérica son muy útiles en este sentido, y también lo son algunos de

los recorridos y de los resultados que pueden mostrar los proyectos apoyados por FIDA en América del Sur. Un aporte catalizador y analítico al respecto podría ser dado por la interlocución con el Programa de Dinámicas Territoriales de RIMISP.

- c) El enfoque de activos parece particularmente indicado tanto para «aterrizar» a nivel de territorios, a través de un abordaje de potencialidades antes que de carencias, como para establecer puentes con temáticas que hoy en día en América Latina están siendo trabajadas de una manera competente y con un enfoque de género.
 - d) La investigación —por sí sola—, no es mecánicamente propositiva ni contribuye a la incidencia en la acción pública. Por lo tanto, la combinación con el desarrollo de capacidades y las plataformas de influencia, son elementos clave de una tríada que puede obtener resultados importantes si se entrelazan sus diferentes dimensiones.
 - e) Las experiencias territoriales deben mostrar resultados y efectos, y reflexionar a partir de aquellos, sobre las reales potencialidades de escalamiento. Aplicar un set pequeño y relevante de indicadores que midan el empoderamiento de las mujeres en sus distintas dimensiones, podría convertirse en una práctica ejemplar de los proyectos y programas de desarrollo con enfoque de género. Varias entidades entre las anteriormente mencionadas están en este proceso.
 - f) Este tipo de investigación y estos puentes no pueden provenir de una única instancia. El punto de partida esencial es el establecimiento de consorcios o «alianzas miradas» entre distintas instituciones con distintas competencias/abordajes/espacios de influencia. Es necesario «contaminar positivamente» los estudios y las entidades especializadas en género desde otras áreas, y al revés.
2. El desarrollo de capacidades que reconoce y valoriza los talentos locales y los saberes propios, en un puente que penetre desde los territorios hacia la formación y acreditación académica.
 - a) Las experiencias territoriales muestran mucha riqueza en términos de distintos enfoques, mecanismos y herramientas útiles para la lucha contra la pobreza y el desarrollo territorial en una perspectiva de equidad.
 - b) Es cierto que esta gama de buenas experiencias y buenas herramientas está dispersa y es escasamente accesible, pero

ningún inventario, diagnóstico, sistematización de escritorio ha resuelto hasta ahora el problema de «los conocimientos que viajan». Es necesario ser más pragmáticos y encontrar espacios compartidos en los que se pueda ir construyendo una propuesta de desarrollo de capacidades que logre combinar modalidades virtuales y presenciales más académicas, con la vivencia y el análisis de base territorial. Instancias como MyDEL, el Proyecto DTR-IC/RIMISP, la Corporación Regional PROCASUR, entre otros, han avanzado en esta línea y se podría pensar en la utilidad de una plataforma común de diseño e implementación que se «polinice» recíprocamente, adquiriendo un mayor valor agregado de la síntesis que se obtenga.

- c) La cuestión del reconocimiento, valorización y acreditación de los talentos y los saberes locales es un reto que no se puede esquivar y que representa una fuerte interpelación al *statu quo*. Por este mismo motivo no puede ser abandonada a procesos espontáneos, sobre todo si las principales involucradas son las mujeres.
3. La construcción de plataformas de incidencia basadas en sinergias interinstitucionales y acciones colaborativas.
 - a) Es necesario el desarrollo de un abordaje hacia la acción pública que no se limite a meros asuntos técnicos/normativos, ni tampoco solo a las políticas del Estado. Se trata de orientarse hacia cambios políticos e institucionales que involucren múltiples actores y niveles, revertiendo los factores que hacen a las desigualdades, las exclusiones, la redistribución del poder y los activos.
 - b) El tiempo de las redes estructuradas y formales ha dejado espacio a otro tipo de colectivos, basados en flujos intensos de información, intereses compartidos, confianzas construidas paulatinamente y co-inversiones. No se necesitan asambleas, ni comités directivos, ni mecanismos demasiado armados.
 - c) Las experiencias analizadas muestran que las plataformas más potentes son aquellas que ayudan a constituir coaliciones territoriales o nacionales/internacionales, que estén en condiciones de posicionar un enfoque o un tema, comprometiendo a encontrar recursos y formas para abordarlo, en este tránsito micro/macro e involucrando lo público y lo privado.

ILS LEDA es un programa EURADA que apoya organizaciones locales, nacionales e internacionales para fortalecer los procesos de desarrollo económico, con el objetivo de lograr un desarrollo humano, justo y sustentable.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) reconoce a ILS LEDA como una de las más importantes organizaciones internacionales que promueven y apoyan las ADEL.

ILS LEDA ha estado trabajando desde 1990 en 20 países de todo el mundo y ha apoyado la creación de 60 ADEL, cuyo objetivo final es el desarrollo humano.

ILS LEDA brinda los siguientes servicios:

- Promoción y creación de Agencias de Desarrollo Económico Local/Territorial, que incluyen centros de servicios para los emprendimientos de las mujeres.
- Apoyo a las estrategias y a los planes de desarrollo económico territorial.
- Apoyo a las políticas nacionales para el desarrollo económico territorial.

- Apoyo a las ADEL para el desarrollo humano, con el fin de mejorar sus prestaciones y sus relaciones internacionales, a través de formación a distancia (PAQUINOTT) y programas de asistencia (ADA, Comercio Justo, Banca Ética, IQUAL, etc.).
- Acreditación de las ADEL para ser estructuras de desarrollo humano.

El valor añadido de ILS LEDA puede sintetizarse en lo siguiente:

- El enfoque integral de intervención, que vincula políticas locales y nacionales, desarrollo económico y desarrollo social y cultural, y perspectivas nacionales e internacionales.
- El enfoque participativo que facilita la formación del capital relacional local.
- La promoción de Agencias de Desarrollo Económico Local y de Centros de Servicios para los emprendimientos de las Mujeres.
- El desarrollo de las alianzas territoriales a nivel internacional.

ILS LEDA está contratado por el Programa ART para el apoyo al desarrollo económico local.

PRÁCTICAS INNOVATIVAS REPLICABLES

Las innovaciones más interesantes se refieren a iniciativas tomadas por la coordinación de los Programas Marco ART del PNUD, con particular referencia en la organización del Foro Mundial de Desarrollo Económico Local y de las ADEL (ficha 42), y la sucesiva realización de la iniciativa para dar seguimiento a ello y la aplicación de una política de marca a las ADEL (ficha 43), para facilitarle a las ADEL que participan en la Red ILS LEDA que funcionen como agencias que trabajan en pos del desarrollo humano y del cumplimiento de las Metas del Milenio.

En cuanto a los Programas en los países, cabe destacar la organización del Foro Mediterráneo de los Apicultores que se realizó en Beirut en el 2010.

El dato innovativo introducido por todas las ADEL latinoamericanas ha sido la constitución de una red de ADEL de toda Latinoamérica, con fuerte vocación en el impulso al desarrollo humano: REMALDH (Red-Mosaico de las ADEL Latinoamericanas para el Desarrollo Humano), que tuvo sus gérmenes en un Foro en Santo Domingo en el 2009 y se constituyó oficialmente en el II Foro Latinoamericano de Agencias de Desarrollo Económico Local (Foro de Quito), en el 2010 (ficha 45).

Lo interesante es que a partir de esta iniciativa propiciada por los Programas ART, otras ADEL del continente,

constituidas a través de políticas públicas, iniciativas de las administraciones locales o por la cooperación internacional —principalmente el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y la Unión Europea— quieren y se unen a la Red, que cuenta con más de cincuenta unidades de Uruguay, Argentina, Chile, Ecuador, Brasil, Colombia, Bolivia, El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Honduras y República Dominicana.

En el Líbano, un caso significativo está representado por el soporte a la internacionalización de las producciones apícolas, con particular referencia en el área Mediterránea, que tuvo su momento crucial en la organización del Foro Mediterráneo de los Apicultores del 2010 en Beirut, con la presencia de participantes de cada país que incide sobre este Mar. También fue una ocasión de intercambio y definición de políticas comunes y, sobre todo, de lanzamiento para una nueva iniciativa global —Cooperation— que tiene el fin de defender la abeja como elemento de la biodiversidad y de protección del medioambiente; y la apicultura como una actividad que es, al mismo tiempo, productiva arraigada en la civilización, oportunidad ecológica para el desarrollo económico y el intercambio de experiencias y de valores humanos (ver ficha 44).

Las prácticas más en detalles

El Primer Foro Mundial de Agencias de Desarrollo Local **Territorio, Economía y Gobernanza Local: Nuevas Miradas para Tiempos de Cambio**, organizado para celebrarse en Sevilla del 5 al 7 de Octubre de 2011, se ha propuesto crear un espacio de reflexión sobre el desarrollo local, que permita avanzar en la construcción de nuevas miradas, que apunten al desarrollo humano, solidario y sostenible.

El Foro se ubica en las prácticas de las ADEL como instrumento de concertación público-privada; en apoyo a las políticas públicas de desarrollo local, en su dimensión económica, de economía incluyente, creación de empleo y mejora de la calidad de vida. Todo ello, desde la puesta en valor del territorio como elemento estratégico y un abordaje territorial no localista, basado en estrategias compartidas por los actores públicos y privados del territorio y articulado con las acciones de los gobiernos nacionales.

El evento, organizado por el Servicio Andaluz de Empleo de la Junta de Andalucía, la Iniciativa ART del PNUD y FAMSI, aglutina actores y agencias de desarrollo local de todo el mundo, y toma en cuenta especialmente los aportes del Programa ART/PNUD en alianza con la cooperación descentralizada.

El enfoque sobre el desarrollo humano y las Metas del Milenio representan una prioridad importante como elemento de salida de la crisis actual, en cuanto es evidente que algunas de las

principales causas de ella son el bajo control democrático de los procesos económicos y financieros, el empobrecimiento del medioambiente y el aumento de la pobreza y las desigualdades.

Este enfoque del desarrollo humano tiene casi veinte años de experiencia a través de varios Programas de las Naciones Unidas (PNUD, OIT, UNOPS, ONU-Mujeres). Muchos organismos de cooperación se han involucrado en los últimos tiempos en propuestas de desarrollo económico local y de ADEL.

Las prácticas realizadas desde el enfoque ART permiten señalar algunos caminos ya probados y experimentados:

1. Las ADEL como **instrumentos** para la construcción de una estrategia de desarrollo territorial para valorizar las potencialidades de los territorios y proyectarlas a nivel nacional e internacional.
2. Las ADEL como **«instituciones»** a nivel local en las que los actores locales toman decisiones en forma concertada y autónoma sobre propuestas e iniciativas de desarrollo económico sostenible, a la vez que buscan las condiciones técnicas para su viabilidad y la movilización de los recursos necesarios, con el objetivo de crear oportunidades de acceso al circuito productivo del conjunto de la población, en particular la más desfavorecida.

3. Las ADEL como **estructuras** que facilitan diseñar una estrategia territorial específica, construir e implementar (o ayudar a implementar) una agenda territorial de acciones en un marco de complementariedad y compromiso público-privado.

La literatura del desarrollo económico local recomienda algunas bases para que las ADEL caminen en el sentido de las definiciones expuestas:

- Promover la participación de los actores locales públicos y privados, apuntando a construir una visión estratégica del futuro, compartida entre los actores territoriales, y condiciones de gobernanza local.
- Aprovechar los recursos endógenos, generando dinamismo económico y social a partir del desarrollo de los recursos locales y la creación de cadenas de valor.
- Mirar hacia adentro y mirar el entorno (lo local y lo global).
- Apoyar a grupos vulnerables de la sociedad para el acceso a oportunidades económicas y de empleo, en base a objetivos de mejora y creación de empleo, promoción de pequeñas y medianas empresas y mejora de calidad de vida.
- Tener su propia autonomía técnica y financiera.

No existe un modelo de agencia y cada una refleja la complejidad y características del territorio donde está establecida.

En el mundo se cuentan, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), con casi quince mil agencias de desarrollo territorial, que son solo públicas o solo privadas y otras con alianzas público-privadas. En Europa se estiman alrededor de quinientas.

Los escenarios futuros imponen a las agencias de desarrollo local/territorial del mundo nuevos desafíos, que tienen que ver con su articulación con los grandes centros de la política mundial —desde los G-20 a los foros sociales y de la economía social y solidaria—; con la necesidad de buscar nuevas fórmulas para combinar competitividad territorial con la lucha contra la pobreza y las desigualdades, y la salvaguardia del medioambiente y la biodiversidad; con la urgencia de vincular más eficazmente las políticas públicas nacionales (y aquellas macro-regionales emergentes) con estrategias de desarrollo local.

El Foro fue justamente pensado para ser una oportunidad de propiciar la puesta en común y el debate entre responsables, autoridades, personal técnico, gestores y gestoras locales del norte y el sur, en relación con el desarrollo local, y el papel de las Agencias, para facilitar la puesta en marcha de iniciativas conjuntas y acciones en marcos multilaterales, y para ahondar en el conocimiento de la experiencia internacional y su potencial valor para el establecimiento de prácticas de desarrollo basadas en la eficacia demostrada, y dar a conocer otras experiencias de interés en la materia.

* G. Canzanelli y G. Dichter: «Local Economic Development, Human Development and Decent Work», en *Paper 2, Best practices and trends*, Universitas-ILO, 2001; y G. Canzanelli: «Reseña sobre el estado del arte en temas de ADEL», *ILS LEDA Papers*, 2011.

43 El sello de calidad para las ADEL

El mundo está cambiando. Los valores tradicionales, como el mercado soberano, el crecimiento económico como prioridad, los activos financieros como herramienta principal de crecimiento están en crisis, porque no resuelven problemas como la salvaguardia de los importantes recursos de la Tierra —el medioambiente y el bienestar humano—, más bien parece que los destruyen.

Nuevas tareas y metas, por tanto, se necesitan de parte de las ADEL.

EURADA e ILS LEDA han identificado las siguientes áreas críticas:

1. **Gobernabilidad:** con enfoque en una gobernabilidad participativa, que incluye actores públicos, privados y socio-comunitarias.
2. **Objetivos:** con enfoque de desarrollo humano e integral.
3. **Servicios:** con especial atención a la parte más desfavorecida de la población y de los empresarios.
4. **Estrategia:** con el foco en la valorización de las potencialidades locales, a través de una continua investigación-acción sobre los recursos locales.
5. **Sostenibilidad:** sostenibilidad institucional (vínculos con los gobiernos locales y nacionales), sostenibilidad social (participación equilibrada en la gestión), sostenibilidad económica (la independencia de los subsidios, o evitar una fuente única de ingresos), y sostenibilidad técnica.

6. Administración: tendiente a lograr las capacidades en la administración de una estructura compleja multipropósito y multitarea.

Este tipo de objetivos corresponden a la nueva situación que las ADEL están enfrentando, a los nuevos requisitos que todas las instituciones de desarrollo deben tener en cuenta para su posicionamiento, elegibilidad y legitimidad, y parecen una buena guía para el mejoramiento del desempeño de las Agencias de Desarrollo económico Local.

EURADA-ILS LEDA lanzó entonces el Programa IQUAL, un instrumento para ayudar a las ADEL a lograr los objetivos mencionados anteriormente.

En este marco, el Programa:

1. Analiza las prestaciones actuales de las ADEL, de acuerdo con la metodología y los parámetros ILS LEDA.
2. Asigna una etiqueta (Girasol) para la ADEL, de acuerdo con el resultado del análisis.
3. Puede proporcionar un programa de asistencia a distancia, que consta de 16 horas de apoyo para mejorar el desempeño y lograr un mejor etiquetado.
4. Registra las ADEL etiquetadas a la red ILS LEDA y les proporciona asistencia gratuita a distancia.

El programa EURADA-ILS LEDA ha elegido **21 variables** para evaluar la calidad de las ADEL, y uno o más indicadores para cada una de ellas.

IQUAL evalúa las prestaciones de las ADEL para cada indicador y asigna un puntaje.

Las variables se clasifican en dos tipos: muy importante (que tiene más «peso») y menos importante (que tiene menos «peso»).

Las variables de primera clase son las siguientes:

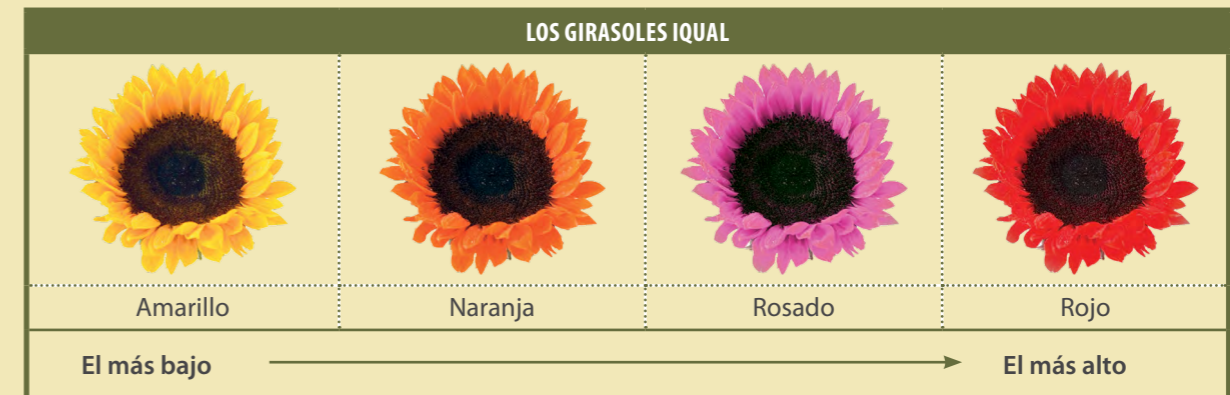
- Marco legal, composición del directorio, objetivos de la ADEL, enfoque de género, servicios, impactos en la producción y servicios locales, fuentes de ingresos, usuarios/clientes, estrategia, enfoque del medioambiente.

Las variables de segunda clase son las siguientes:

- Estructura técnica, relaciones con el gobierno local, relaciones con las políticas nacionales, presupuesto, tendencia de presupuesto, gestión de servicios, red, administración, proyectos ejecutados, valor de los proyectos, origen (coherencia) de los proyectos.

La puntuación máxima posible es de 163. La puntuación mínima para ser etiquetado es de 80.

La etiqueta consta de un Girasol (¡porque siempre busca el sol!), de un color diferente desde amarillo al rojo, de acuerdo con la siguiente tabla:



Coobeeation es una alianza que incluye los apicultores, las realidades productivas y sociales, los gobiernos y las instituciones locales, nacionales e internacionales, las iniciativas y las agencias de las Naciones Unidas, las organizaciones de investigación y todas aquellas personas que están interesadas en colaborar y cooperar en la defensa de la abeja, como factor de la biodiversidad, y en la protección del medioambiente y de la apicultura como una actividad que es, al mismo tiempo, productiva mayéutica de la civilización, oportunidad ecológica para el desarrollo económico y el intercambio de experiencias y valores humanos.

Coobeeation se articula perfectamente con los objetivos, retos, actores e iniciativas de la cooperación internacional para el desarrollo, y es parte de un nuevo tipo de enfoque multilateral de la cooperación que promueve la participación activa y el papel de las comunidades locales y el desarrollo de las asociaciones entre los territorios destinadas a la consecución de los ODM.

Coobeeation en particular contribuye al logro de cuatro de los ocho Objetivos de Desarrollo. Con el ODM 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre; ODM 3: Promover la igualdad de género y empoderar a las mujeres; con el ODM 7: Garantizar la sostenibilidad del medioambiente; y con el ODM 8: Fomentar una asociación mundial para el desarrollo.

COOBEERATION

- Resalta el papel activo de las comunidades locales en los procesos de desarrollo de la apicultura, apoya la búsqueda de sistemas alternativos y económicamente viables para la agricultura sostenible y de bajo impacto ambiental para la reducción del riesgo en la fauna de insectos.
- Insiste sobre las políticas de los gobiernos nacionales, regionales y locales que están en consonancia con un aumento de las abejas, con su desplazamiento uniforme en los territorios

y acentuados en aquellos en riesgo; y da apoyo a las comunidades locales que desarrollan actividades de apicultura.

- Opera a nivel internacional ofreciendo su experiencia y redes temáticas, y fomentando alianzas concretas de cooperación descentralizada entre las comunidades locales y los actores sociales del sector público, sector privado y del voluntariado.

Coobeeation articula su acción en el contexto de las iniciativas multilaterales y en colaboración con los diferentes actores de la cooperación, realiza fundamentalmente las siguientes actividades:

- Apoya a los gobiernos nacionales o locales que deseen llevar a cabo programas y proyectos de desarrollo apícola, proporcionando la asistencia técnica y organizativa necesarias; promueve el comercio entre los países; organiza eventos internacionales y asegura el flujo de información y documentos.
- Proporciona asistencia técnica y capacitación en el sector de la apicultura en los proyectos de cooperación descentralizada.
- Ofrece asistencia técnica especializada para la creación de agencias/organizaciones/instituciones para el desarrollo local de la apicultura y sus redes.
- Identifica las innovaciones relevantes para el desarrollo de la apicultura y la conservación de la biodiversidad, divulga las innovaciones en los países en colaboración con las instituciones científicas nacionales; moviliza la asistencia técnica para la transferencia de las innovaciones de los autores de los países interesados, a través de mecanismos de cooperación sur-sur y norte-sur.
- Ofrece asistencia técnica especializada en el campo de las políticas y prácticas de la salud de las abejas.
- Promueve la conexión entre las universidades y centros de investigación públicos y privados del norte y del sur, y su participación en las prácticas innovadoras de cooperación internacional para la protección y conservación de la abeja y el desarrollo de la apicultura; promueve cursos de capacitación, actualización e investigación-intervención para acumular y difundir el conocimiento de las experiencias de calidad.



45 REMALDH: la Red-Mosaico de las ADEL Latinoamericanas para el Desarrollo Humano

REMALDH es una estructura orientada a brindar servicios a sus socios, de acuerdo a los objetivos identificados y a fomentar el desarrollo de Ellos. La Red esta vinculada al servicio internacional ILS LEDA, con sede en Roma, y articulada con Redes similares en otras regiones del mundo.

Los objetivos de REMALDH son:

1. Facilitar el intercambio de buenas prácticas y experiencias, a través del uso de la página Web y de la promoción de ILS LEDA.
2. Diseñar y facilitar el uso de un sistema de indicadores de desempeño de las ADEL, que permitan monitorear el cumplimiento de sus objetivos y la creación de su sello.
3. Preparar y gestionar programas y proyectos comunes para temas de relevante interés, así como la lucha contra la pobreza, la gestión del medioambiente, la gestión de financiamientos, la clasificación de las mejores prácticas, etc.
4. Realizar el marketing de las ADEL socias de América Latina.
5. Facilitar los intercambios comerciales y tecnológicos, a través de la conexión con organismos y ferias internacionales, para la promoción de los productos y servicios propiciados por las ADEL socias, la organización de ferias, los intercambios comerciales entre los socios, etc.

PRÁCTICAS INNOVATIVAS ESPECÍFICAS

A raíz de la constitución de la Red-Mosaico de las ADEL Latinoamericanas para el Desarrollo Humano (REMALDH), ART Uruguay ha propiciado la creación de la Red de Agencias del Cono Sur, que incluye a Uruguay, Argentina, y Chile.

El Programa Mujer y Desarrollo Económico Local (MyDEL), por su parte, ha creado la Red Centroamericana de los Centros de Servicios para la Empresarialidad de las Mujeres (CSEM) y la Escuela Centroamericana de formación para ADEL y CSEM (ECCA) con base en la ADEL Morazán, pero con un enfoque internacional y como plataforma de formación,

investigación-acción-incidencia, gestión de conocimiento (ver ficha 46).

MyDEL realizó también un convenio marco con el Centro para la Promoción de la Micro y Pequeña Empresa (CENPROMYPE), en Centroamérica (ficha 47), con el fin de fortalecer el enfoque de género en la economía de los países centroamericanos, especialmente Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua; reconociendo que la promoción de la igualdad a nivel de las sociedades es un eje fundamental en las naciones y, por ende, se ha de constituir en un compromiso del desarrollo.

Las prácticas en más detalle



46 La ECCA

La ECCA se implementó para dar respuestas estructuradas a las importantes demandas de asistencia técnica y capacitación de los actores nacionales, locales e internacionales, con vista a la implementación de nuevas ADEL y CSEM.

La Escuela es una iniciativa centroamericana con base territorial e institucional en la ADEL Morazán, del Departamento de Morazán, en El Salvador.

La misión de la ECCA es propiciar el desarrollo humano en el marco del desarrollo económico territorial, con enfoque de equidad de género.

La ECCA brinda sus servicios de capacitación y asistencia técnica con el objetivo de formar operadores/as de desarrollo económico local que promuevan las ADEL y los CSEM en América Latina, y para fortalecer las capacidades técnicas, gerenciales y de liderazgo del personal de las ADEL y de los CSEM existentes para la promoción empresarial de las mujeres y del desarrollo humano.

La ECCA brinda una formación de calidad que ofrece no solamente conocimientos teóricos, sino también herramientas y metodologías que aseguran el abordaje de los problemas que plantea el desarrollo local, a través de conferencias, cursos, talleres breves, de especialización, diplomados, pasantías, y seminarios (de forma presencial, virtual e itinerante).

La ECCA pone su experiencia y sus recursos técnicos a disposición de gobiernos nacionales y locales, instituciones nacionales y organizaciones de cooperación internacional que quieran crear nuevas o fortalecer las ADEL y CSEM. Con este objetivo, la ECCA dispone de un «banco de consultores» con

larga experiencia en la implementación y gestión de estructuras territoriales de gobernabilidad de los procesos de desarrollo económico local.

La ECCA, gracias a su alianza con la Universidad Católica (UCA) de San Salvador promueve y realiza investigaciones en el campo de la economía local y social, para analizar los casos más exitosos de economía local y social, el impacto de las ADEL y los CSEM en los territorios, con especial referencia al desarrollo humano, la evolución de la condición de las mujeres y de las empresas de mujeres, la equidad de género en las estrategias de desarrollo local.

La ECCA cuenta con la colaboración de un Comité Académico y de un Consejo Asesor Internacional, integrados por personas de diferentes países con una sobresaliente experiencia, conocimientos multidisciplinarios y compromiso hacia el desarrollo humano.

La ECCA desarrolla sus actividades en alianza con las ADEL y los CSEM de los países centroamericanos y con sus redes nacionales. Colabora también con las universidades centroamericanas y de otros países calificadas en los temas del desarrollo local, con la Red-Mosaico de las ADEL Latinoamericanas para el Desarrollo Humano (REMALDH), con las redes nacionales de ADEL de Colombia, Ecuador, República Dominicana y Uruguay, con ILS LEDA (International Links and Services for Local Economic Development Agencies), el Programa Internacional IDEASS (Innovación para el desarrollo y la cooperación sur-sur) que favorece la promoción de la innovación para el desarrollo humano, con el programa internacional UNIVERSITAS, para el enlace con universidades internacionales.

La colaboración está orientada a fortalecer el enfoque de género en la economía de los países centroamericanos y, especialmente, de Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua; reconociendo que la promoción de la igualdad a nivel de las sociedades es un eje fundamental en las naciones y por ende se ha de constituir en un compromiso del desarrollo.

Las partes se comprometen a:

1. Promover y facilitar el intercambio de conocimientos, experiencias, investigaciones y personal técnico para la construcción de acciones conjuntas que permitan fortalecer el rol de la mujer como actora de la economía a nivel de los territorios donde opera el Programa MyDEL.
2. Cooperar en la organización, realización y participación en eventos relacionados con el tema.
3. Promover procesos de concientización y sensibilización sobre igualdad de género a nivel de las diferentes instancias que tienen relación con CENPROMYPE.

En el 2010 se ha consolidado e institucionalizado la alianza entre el Programa MyDEL y CENPROMYPE, materializada en el marco del Programa DELMYPE, financiado por la Cooperación de Austria, para establecer sinergias en los territorios de los países en que interviene el Programa, con el objeto de potenciar las capacidades empresariales de las mujeres a través del desarrollo económico

local. El proyecto, en el caso de Guatemala, fue asumido por el Viceministerio de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, responsable ante CENPROMYPE de la prestación de los servicios y —de acuerdo con el Plan de Acción—, de desarrollar la administración técnica y financiera general del Proyecto Regional DELMYPE, así como de contratar a instituciones o personas para que brinden servicios de desarrollo empresarial a la micro y pequeña empresa o nuevos emprendimientos.

Las misiones conjuntas* se iniciaron en mayo 2010 con una visita a la zona sur del Valle de Honduras, una visita de reconocimiento del trabajo de la ADED-CSEM Valle, para examinar posibilidades de trabajo conjunto en la zona del Golfo de Fonseca. La reunión celebrada en la sede de la ADED en Valle tuvo resultados positivos, ya que se acordó celebrar un convenio de cooperación entre ambas instituciones. En esta reunión estuvieron presentes también los representantes de la Oficina de Desarrollo del Sector Social de la Economía, y del Servicio de Desarrollo Empresarial de la Subsecretaría de la MIPYME de Honduras.

En junio 2010, CENPROMYPE organizó la Reunión ordinaria de la Junta de Gobernadores y viceministros de Economía de los países centroamericanos y solicitó a Mydel presentar ante la Junta la **estrategia y plataforma del Programa**, con vistas a abrir el debate sobre la agenda de género pendiente, en cuanto al reconocimiento y potenciación del emprendimiento femenino.

CONCLUSIONES

El presente estudio analizó 141 prácticas e innovaciones de 10 Programas Marco ART del PNUD (Albania, Bolivia, Centroamérica, Colombia, Ecuador, Líbano, Mozambique, República Dominicana, Sri Lanka, Uruguay), coordinadas por la oficina en ART en Ginebra (ver tablas de anexos).

Las prácticas se hallan articuladas en 60 prácticas estándar, 66 innovaciones replicables, y 15 innovaciones no replicables.

Las **principales conclusiones** del estudio son que:

1. Los Programas ART son innovativos.
2. Las estrategias de desarrollo local fueron priorizadas.
3. Los ámbitos que registraron más innovaciones son las ADEL y las políticas nacionales.
4. En cada ámbito hay temas que se destacaron de otros.

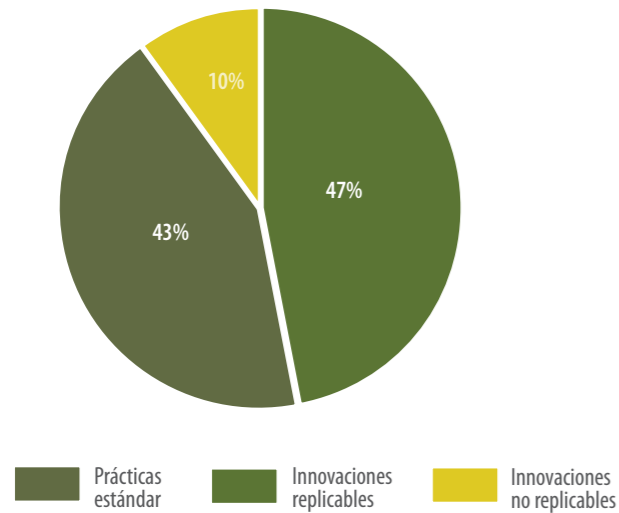
LOS PROGRAMAS ART SON INNOVATIVOS

Las prácticas innovativas, incluyendo las innovaciones replicables y aquellas no replicables, representan el 57% de las prácticas analizadas (figura 1). Los Programas

* Participó por el Programa Mydel el coordinador a en Honduras, Rogelio Canales; y por CENPROMYPE, la oficial de Programas y coordinadora del Programa DELMYPE, Carolina Mónico.

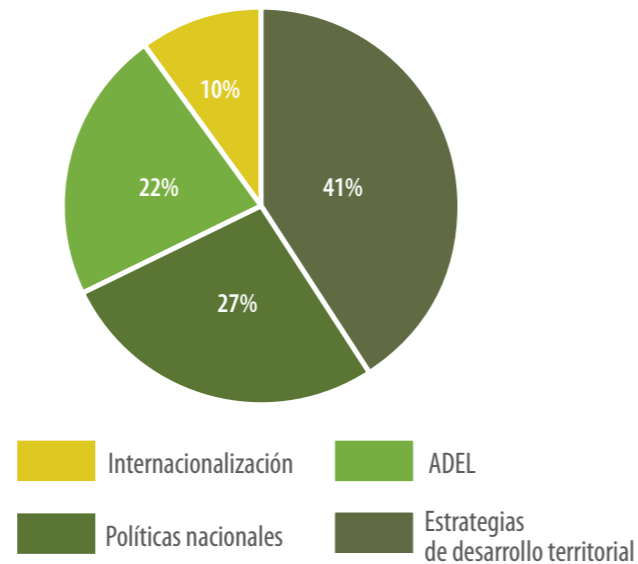
ART, entonces, han introducido un número significativo de innovaciones (ver lista en anexo) en el marco de sus acciones.

Figura 1. Las prácticas por tipologías



de desarrollo económico local; el 27% de las prácticas actuaron en apoyo a las políticas nacionales y 10% a la internacionalización (figura 2).

Figura 2. Las prácticas por ámbitos



LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL FUERON PRIORIZADAS

Las actividades donde se han registrado más prácticas son aquellas relativas al desarrollo territorial.

El 63% de las prácticas se refirieron al ámbito local: 41% son las prácticas en apoyo a las estrategias de desarrollo territorial y el 22% a la creación y soporte a las agencias

LOS ÁMBITOS QUE REGISTRARON MÁS INNOVACIONES

En todos los ámbitos (figuras 3, 4, 5 y 6) el número de las prácticas innovativas (sumando las replicables y las no replicables) resultaron la mayoría. Sin embargo, las innovaciones en la creación, soporte, gestión de las ADEL y las innovaciones en la internacionalización superaron el 60% (llegando a ser el 70% en el caso de

las ADEL y el 64% en el otro); lo que confirma dos pilares de los programas ART. Las estrategias de desarrollo territorial registraron el 60% de prácticas estándar, mientras las políticas nacionales el 40%.

Figura 3. Políticas nacionales

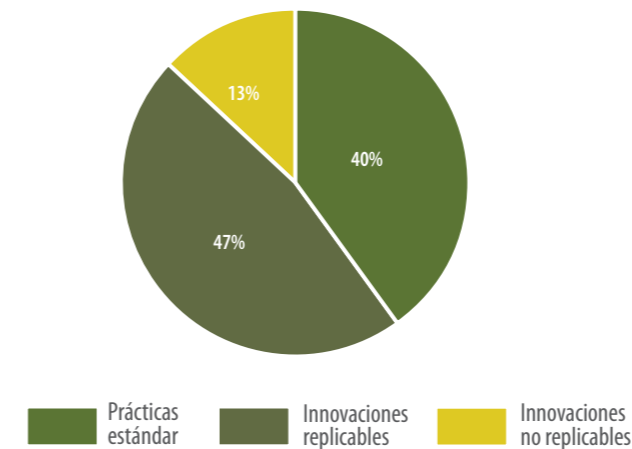


Figura 4. Estrategias de desarrollo local

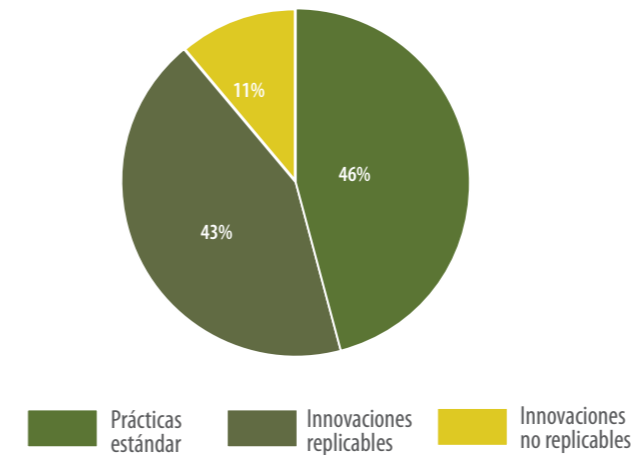


Figura 5. ADEL

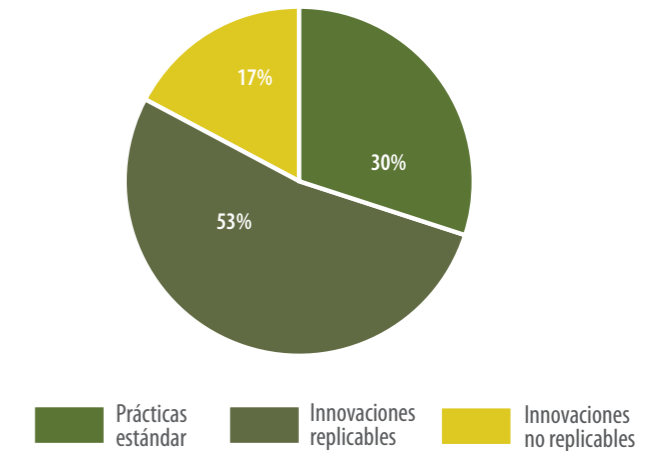
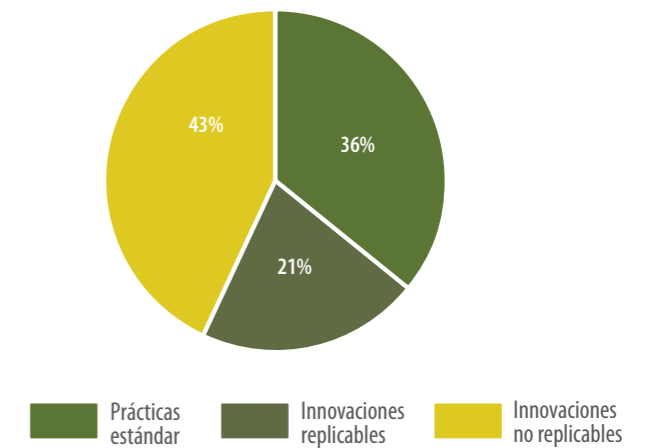


Figura 6. Internacionalización



LAS PRÁCTICAS MÁS EN DETALLES

Política nacional

Las prácticas (incluyendo todas las tipologías) que fueron más actuadas se refieren a la capacitación (con particular referencia en cursos o diplomados universitarios para agentes de desarrollo territorial, talleres, y seminarios), que fueron más del 30% del total de las prácticas en este ámbito, junto con aquellas relativas a la vinculación entre políticas nacionales y desarrollo local (como por ejemplo apoyo sectorial, movilización de fondos, coordinación intersectorial).

La creación y el apoyo a las redes nacionales de ADEL también han representado una práctica bastante

difundida (llegando al 18% de los casos en este ámbito). Este era un resultado esperado, dado el mandato mismo de los Programas Marco ART.

Una actividad significativa fue también el apoyo a la redes nacionales de ADEL, que es un instrumento muy potente de eficacia de la ayuda, por el rol que esta estructura puede desempeñar al finalizarse los programas en apoyo a las ADEL del país, como ya demuestran los casos de Colombia y Mozambique.

De las prácticas analizadas, muy pocas resultaron para incorporar a las ADEL en la política nacional (el 8% de los casos; esto es: solo 2 países). Por su parte, la definición de marcos regulatorios para el desarrollo económico local 5%, y el desarrollo de infraestructuras económicas que articulan política nacional y desarrollo local también 5%.

Figura 7. Política nacional

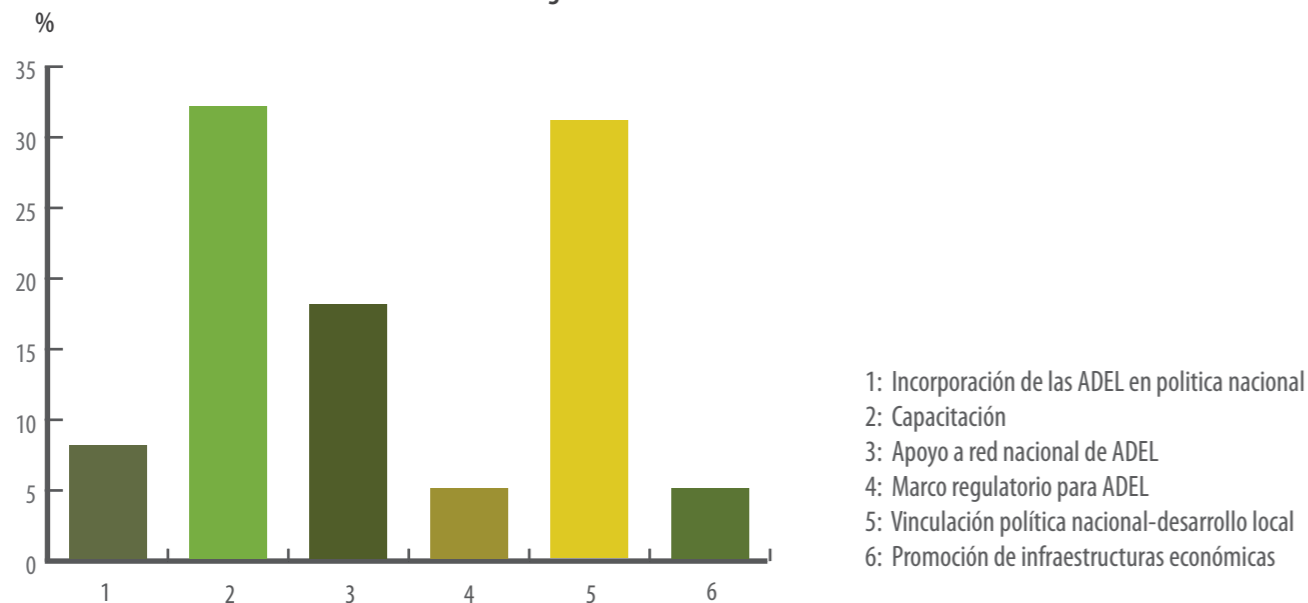
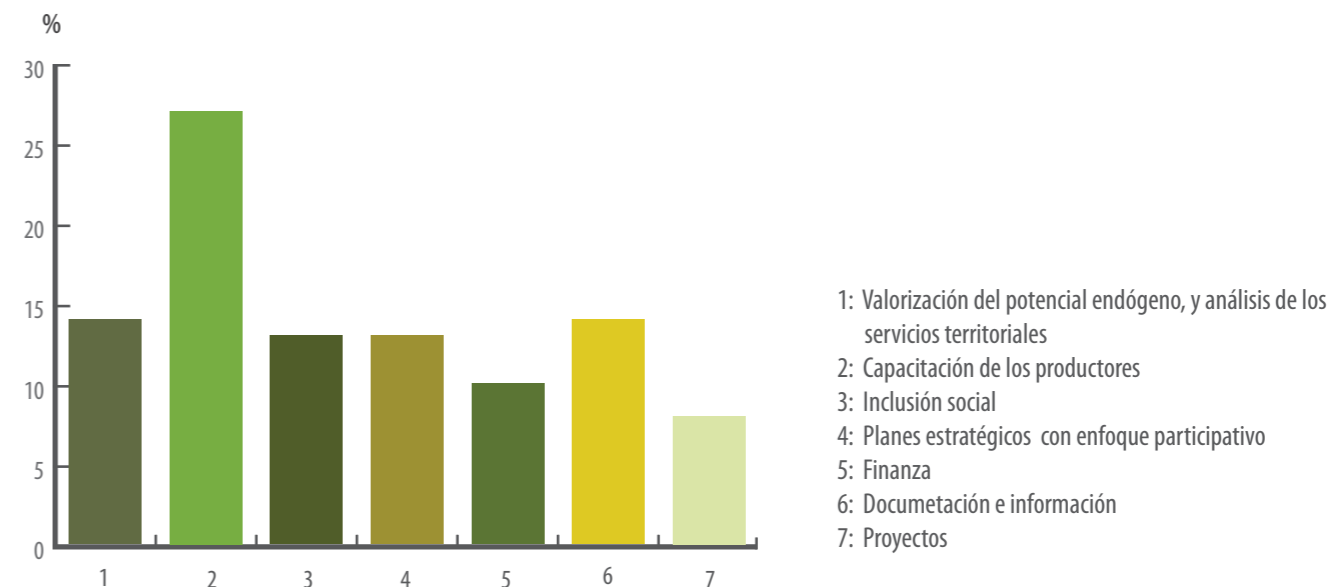


Figura 8. Estrategias de desarrollo local



Estrategias de desarrollo local

También en el caso de las estrategias de desarrollo territorial las prácticas que se destacaron de las otras (27% del total) fueron aquellas relativas a la construcción de mejores capacidades sobre todos de parte de los mismos productores, en la mayoría micro y pequeños empresarios, cooperativistas, mujeres, campesinos.

Esto confirma un rol importante de los Programas ART en cuanto a la generación de nuevas capacidades para facilitar el autodesarrollo.

Siguen en la lista la valorización de las potencialidades locales y el fomento de las cadenas del valor, y muchas

actividades, en la mayoría de los casos con altos niveles de innovación en los contenidos, de documentación e información (folletos, libros, papeles, cuadernos, etc.). Estos dos casos cuentan con casi el 15% de frecuencia estadística.

Inclusión social y apoyo a los planes estratégicos de desarrollo con enfoque participativo no alcanzaron el 13% de todas las Prácticas. Probablemente se deba trabajar un poco más en este tema.

La búsqueda de nuevos financiamientos para el desarrollo local y la implementación de proyectos fueron las prácticas menos actuadas (el 10% y el 8%, respectivamente, de los casos).

Las prácticas de las ADEL

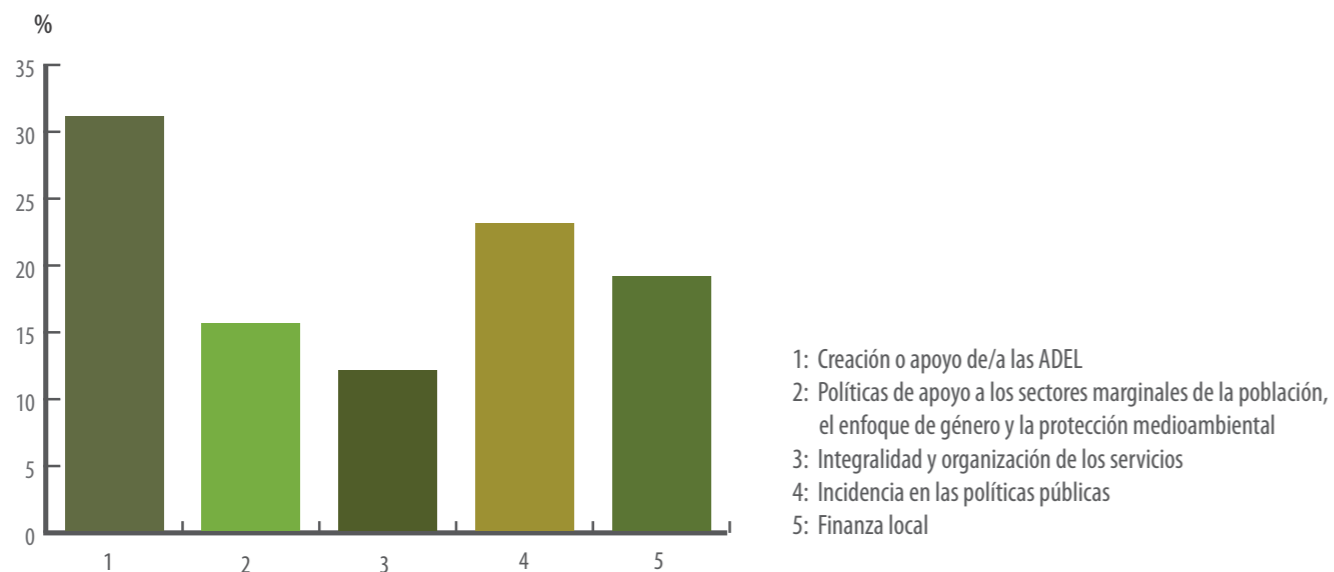
Más del 30% de todas las prácticas de este ámbito se refiere a la creación de ADEL o apoyo a las agencias ya existentes; y esto no sorprende, desde el momento que uno de los objetivos principales de los Programas ART en cuanto a desarrollo económico local está, justamente, en la promoción y apoyo para establecer servicios a la economía.

Interesante el dato que un buen 23% de las prácticas se refieren a la incidencia de las ADEL en la política pública, sobre todo en términos de precisar que ellas sean referentes (consultas, participación a decisiones, implementación de programas) principalmente de las políticas territoriales (en relación a los planes de las administraciones), pero también de la planificación nacional.

Es interesante comparar este resultado con el otro, aparentemente en contradicción con las prácticas relativas a la incorporación de las ADEL en la política nacional (solamente el 8%). Esto se explica con el enfoque de los programas más de tipo «bajo-arriba», que «arriba-bajo», y que ha determinado un reconocimiento de las ADEL por esta vía, más que por autónoma decisión de los gobiernos nacionales.

La finanza local también logró un lugar significativo en las prácticas, llegando casi al 20%. En la mayoría de los casos esto ha tratado el establecimiento de fondos de garantía o mecanismos de microfinanza. Menor peso ha tenido el apoyo a los sectores marginales de la población, el enfoque de género, y la protección medioambiental (solamente en el 15% de los casos), y esto representa una limitante para un Programa como ART.

Figura 9. ADEL



Las prácticas de la internacionalización

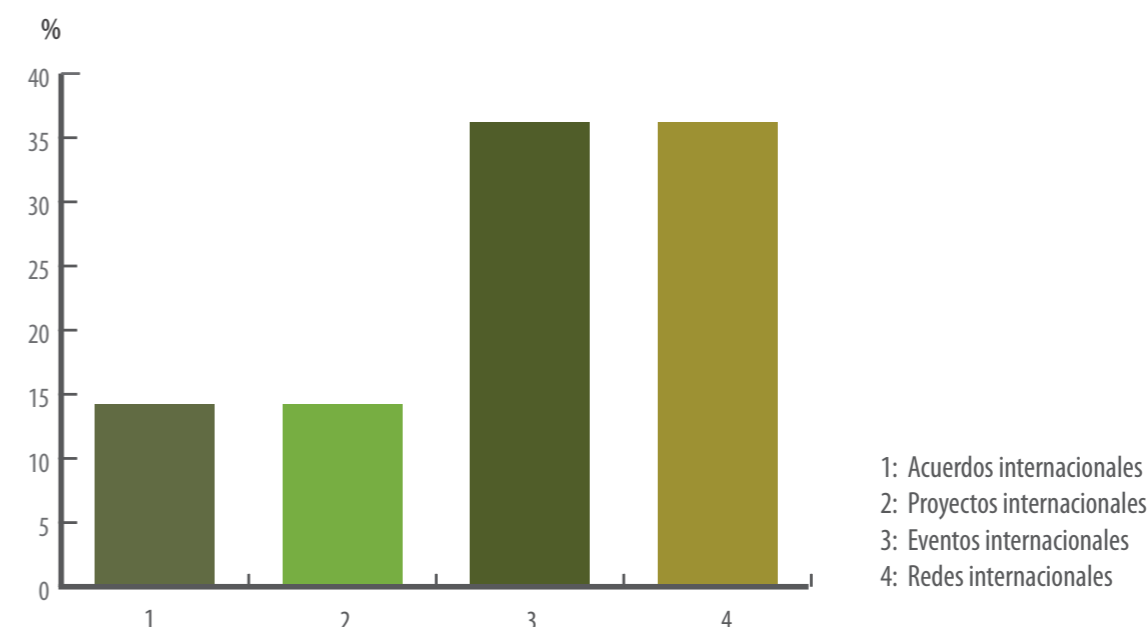
Las prácticas más frecuentes han sido la organización y la participación de los beneficiarios en eventos internacionales y el apoyo a redes internacionales (como la red Cono-Sur o ILS LEDA) o la facilitación en la participación de los beneficiarios en redes internacionales. Ambos casos llegaron al 35% del total de las prácticas en este ámbito.

Menos frecuentes han sido el apoyo o la facilitación de acuerdos o proyectos con *partners* internacionales, que se han presentado solamente en el 15% de los casos.

Quiere decir que las ADEL, en sus propios esfuerzos de organizar el desarrollo de las economías locales, en muchos casos no han priorizado la inclusión de la población desfavorecida en su propia actividad. Este resultado, por otra parte, se alinea con el mismo tipo de prácticas de las estrategias de desarrollo territorial (en este caso, también aquellas relativas a la inclusión habían llegado al 15%), demostrando una cierta debilidad en este ámbito.

Por último, se encuentran las prácticas relativas a la integralidad de los servicios de las ADEL, actuadas solamente en los casos donde se ha establecido que las tareas de las agencias no trataban exclusivamente el desarrollo económico.

Figura 10. Internacionalización



ANEXOS

1. LISTA DE PRÁCTICAS

2. LISTA DE INNOVACIONES

Albania

ÁREAS	PRÁCTICAS		
	ESTÁNDAR	INNOVATIVAS REPLICABLES	INNOVATIVAS NO REPLICABLES
POLÍTICA NACIONAL	Transformación de las ADEL en Agencias de Desarrollo de las Contéas (ADC).	<ul style="list-style-type: none"> • Conferencia «Integración Europea, conocimiento, innovaciones y gobernanza democrática». • Talleres para sistematizar y difundir la experiencia local en desarrollo humano. 	
ESTRATEGIAS TERRITORIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis participativo (método de la investigación-acción) de 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. • Capacitación en planificación estratégica, y en gestión de ADEL. 	Planes estratégicos de las dos regiones del programa, que llegaron a priorizar acciones y proyectos para el desarrollo sostenible en un marco de coherencia y perspectivas durables	Formulación de proyectos innovativos priorizados por el plan estratégico, en Turismo temático regional; Marca regional; Protección de las aguas; Tratamiento de las aguas negras; Artesanía; Red de tecnología digital; Infraestructura para las mujeres.
ADEL	Apoyo a las 2 ADEL de las regiones de Shkodra (TEULEDA) y Vlora (AULEDA), para la conversión en nuevas agencias de desarrollo integral.	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en los estatutos, introduciendo reglamentos de operaciones de las ADEL de manera coherente con los objetivos de consolidar la relación entre desarrollo económico, desarrollo social y medioambiental. • Realización del reglamento de gestión de las ADEL, que regula sus actividades y organización, sobre todos para calificar las mismas como estructuras que ejecutan proyectos y programas del gobierno, de la Unión Europea y de otros donantes. • Acuerdo para establecer un Fondo de Garantía y facilitar el acceso al crédito para la población más en desventaja, con innovación ya sea para los beneficiarios del crédito, que para las condiciones favorables en relación banco-ADEL, en cuanto a la articulación de los intereses bancarios sobre el fondo y sobre el crédito. 	Apoyo a las Adel de Shkodra y Vlora en mejorar sus prestaciones y organización para vincularse en la política nacional del Gobierno en la creación de Agencias de Desarrollo (integral) de las Regiones (ADR).
INTERNACIONALIZACIÓN	Teuleda y Auleda han sido involucradas en muchos proyectos de socios Europeos con fondos de las mismas administraciones regionales socias o fondos europeos.		

Bolivia

ÁREAS	PRÁCTICAS		
	ESTÁNDAR	INNOVATIVAS REPLICABLES	INNOVATIVAS NO REPLICABLES
POLÍTICA NACIONAL	Acuerdo con el Ministerio de Desarrollo Productivo para el Desarrollo de marco institucional de apoyo para pequeños productores: y el desarrollo del Marco legal y normativo para pequeños productores: incluyendo cooperación sur-sur, especialmente con Brasil	Seminario internacional sobre "Institucionalidad para promover el desarrollo económico local"	
ESTRATEGIAS TERRITORIALES			
ADEL	Creación de dos ADEL, la del área metropolitana de La Paz, y la de Oruro	Propuesta de un diseño de una ADEL con una fuerte presencia de población originaria andina, que llevó a tomar en cuenta valores propios de esta cultura (la visión cosmogónica de la Pachamama, la solidaridad, etc.), y originales aunque con muchas dificultades de integrar visiones diferentes en el mismo territorio.	
INTERNACIONALIZACIÓN			

Colombia

ÁREAS	PRÁCTICAS		
	ESTÁNDAR	INNOVATIVAS REPLICABLES	INNOVATIVAS NO REPLICABLES
POLÍTICA NACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ADEL incorporadas al Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 ADELCO incorporada en el programa nacional del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural Apoyo a red nacional de ADEL 	<ul style="list-style-type: none"> Convenio del programa ART con la RED nacional ADELCO. Diplomado universitario sobre Desarrollo Económico Territorial. Talleres para sistematizar y difundir la experiencia local en desarrollo humano. 	Acceso a fondos europeos de parte de la Red ADELCO, que ganó dos licitaciones del proyecto Desarrollo Económico Local y Comercio de la Unión Europea.
ESTRATEGIAS TERRITORIALES	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas sobre las potencialidades de cada departamento y priorizaron de 3 cadenas de valor para cada una de las ADEL Colombianas socias de la Red ADELCO. Metodología para la promoción del marketing territorial. Capacitación en asociatividad, planificación, emprendeduría. Incorporación de grupos de población vulnerables como beneficiarios directos de los proyectos, e integración de organizaciones comunitarias como socias de las ADEL. 	La «Revista del Buen Gobierno» pública en 2008 el importante artículo «Las Agencias de Desarrollo Económico Local, instrumento clave para el desarrollo regional».	Apoyo a la Adel de Vélez para un proyecto de lucha contra la pobreza con fondos de los jugadores Ronaldo y Zidane, el desarrollo del centro tecnológico del oriente Antioqueño y el apoyo al mejoramiento de la Adel Zapatosa con recursos de FAMSÍ
ADEL	Apoyo a la Red Nacional de Agencias (Adelco). Es la Red que tiene la tarea de apoyar la creación de nuevas ADEL y ayudar las que existen.	Incidencia en la política pública: la Red de ADEL es consultada por el Gobierno Nacional para programas relativos a la competitividad, el desarrollo rural, la lucha contra la pobreza medioambiental.	Apoyo a las Adel de Shkodra y Vlora en mejorar sus prestaciones y organización para vincularse en la política nacional del Gobierno en la creación de Agencias de Desarrollo (integral) de las Regiones (ADR).
INTERNACIONALIZACIÓN			

Centroamérica

ÁREAS	PRÁCTICAS		
	ESTÁNDAR	INNOVATIVAS REPLICABLES	INNOVATIVAS NO REPLICABLES
POLÍTICA NACIONAL	Sistematización del conocimiento sobre la emprendeduría femenina, y apoyo a la formación de capacidades para la gobernanza y el desarrollo, la inserción de las mujeres.	Fortalecimiento de las instituciones coordinadoras de políticas territoriales y sectoriales en la capacidad de propuesta e incidencia en las decisiones de política y estrategia económica local/nacional.	
ESTRATEGIAS TERRITORIALES	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación a mujeres en empresarialidad. Promoción y consolidación de 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. 	<ul style="list-style-type: none"> Conformación de al menos 5 redes locales de mujeres emprendedoras, con acceso e inserción en procesos de desarrollo territorial/transnacional. 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. Investigación-acciones realizadas en colaboración con la Universidad UCA de San Salvador sobre La Dinámica de la Empresarialidad Femenina. Modelo concertado de empoderamiento económico de las mujeres y de gobernanza del desarrollo local-regional. Realización del Centro regional de gestión del conocimiento. Inventario, caracterización y geo-referenciación de los emprendimientos femeninos, vinculados al análisis del potencial económico y la metodología de la cadena de valor. Promoción e implementación de un modelo financiero para la promoción de los emprendimientos femeninos a nivel local, a través de fondos rotatorios en cada país. Publicación del libro <i>Mujeres, economías locales, territorios saberes y poderes</i>, que hace un recorrido donde se encuentran las mujeres indígenas, mestizas, afro descendientes, quienes dinamizan las economías locales 	
ADEL		<ul style="list-style-type: none"> Creación de 3 CSEM en El Salvador (Morazán, La Unión, y Sonsonate), 2 en Honduras (Valle, Ocotepeque), 1 en Nicaragua (León), 2 en Guatemala (Huehuetenango, Chiquimula) 	

ÁREAS	PRÁCTICAS		
	ESTÁNDAR	INNOVATIVAS REPLICABLES	INNOVATIVAS NO REPLICABLES
INTERNACIONALIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Varios eventos internacionales para discutir y difundir a nivel internacional las relaciones entre mujeres y desarrollo económico local. Nota conceptual y metodológica del RIMISP (Centro Latino Americano para el desarrollo rural) "Desarrollo local: desde las actividades micro a las orientaciones de políticas. Potenciando a las mujeres en la región latinoamericana". 		<ul style="list-style-type: none"> Apoyo a la creación de la ECCA (Escuela Centro Americana para ADEL y CSEM), basada en la ADEL Morazán, pero con un enfoque internacional y como plataforma de formación, investigación-acción-incidencia, gestión de conocimiento Convenio marco con el Centro para la Promoción de la Micro y Pequeña Empresa en Centro América (CENPROMYPE), con el fin de fortalecer el enfoque de género en la economía de los países Centroamericanos

Ecuador

ÁREAS	PRÁCTICAS		
	ESTÁNDAR	INNOVATIVAS REPLICABLES	INNOVATIVAS NO REPLICABLES
POLÍTICA NACIONAL	Apoyo a Red Nacional de ADEL (CEDET).	<ul style="list-style-type: none"> Acuerdo operativo con CONCOPE para generar un apoyo a la temática de fomento productivo con enfoque de cadenas de valores. Foro de la Red Latino Americana de ADEL. Diplomado universitario sobre Desarrollo Económico Territorial 	
ESTRATEGIAS TERRITORIALES	<ul style="list-style-type: none"> Priorización de las potencialidades territoriales a través de procesos participativos, técnicos e institucionales, a partir de la planificación articulada entre lo local, provincial, zonal y nacional, que llevaron a la elaboración de las líneas directrices de desarrollo integral en 6 provincias. Capacitación en planificación, desarrollo económico territorial y ADEL, fomento productivo agropecuario. La mayoría de los proyectos han beneficiado mujeres, poblaciones rurales y/o urbanas marginales, jóvenes, personas con capacidades diferentes y familias de condiciones socio-económicas más pobres. 	Folleto «Ventajas y oportunidades de contar con una ADET».	Proyectos innovativos de infraestructuras productivas, mejoramiento de capacidades, reducción de la vulnerabilidad, apoyo a micro empresas, y fomento del turismo y de la cultura
ADEL	Constitución de 2 ADEL (El Oro y Esmeralda), a través del apoyo a la red nacional (CEDET)	<ul style="list-style-type: none"> Inserción en el diseño de las ADEL de muchos elementos que miran a mejorar las condiciones de vida de la población, la igualdad de género, políticas y acciones dinamizadoras de la diversificación del empleo; y la promoción de la responsabilidad social y ambiental de la empresa privada. Promoción de la innovación científica y las transferencias de tecnología vinculada al desarrollo local, como eje substantivo de los servicios de una ADEL. 	

ÁREAS	PRÁCTICAS		
	ESTÁNDAR	INNOVATIVAS REPLICABLES	INNOVATIVAS NO REPLICABLES
ADEL		<ul style="list-style-type: none"> • Incidencia en las políticas públicas, a través de la coordinación de las Administraciones Provinciales con otras instancias del Estado Ecuatoriano y del sector privado, para emprender acciones conjuntas en el ámbito de desarrollo económico productivo y en beneficio de los distintos grupos poblacionales de las provincias. 	
INTERNACIONALIZACIÓN			

Libano

ÁREAS	PRÁCTICAS		
	ESTÁNDAR	INNOVATIVAS REPLICABLES	INNOVATIVAS NO REPLICABLES
POLÍTICA NACIONAL		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.	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de desarrollo de uno de los sectores con más potencial de desarrollo, el de la apicultura • Organización de una Asociación Nacional de los apicultores
ESTRATEGIAS TERRITORIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis participativo (método de la investigación-acción) de los recursos locales en las cuatro regiones del programa (Beirut Sur, Bekaa, Líbano Norte y Sur) según un enfoque de cadenas del valor, con sus propias características competitivas y sostenibles • Capacitación de apicultores • Capacitación de funcionarios en DET y ADET • Especial atención en el enfoque de género. Creación de una red de 15 cooperativas de mujeres 	Apoyo integral a la cadena del 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	Proyectos innovativos en infraestructuras, mejoramiento de capacidades, apoyo a las cadenas del valor priorizadas, apoyo a las mujeres.
ADEL	Creación de 4 ADEL: en los Suburbios de Beirut sur, en la Región Norte, en la Región Sur, y en la valle de la Bekaa.	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de un manual para organizar las operaciones de las ADEL, que incluye todos los servicios posibles, y es una herramienta útil también para muchas otras ADEL • Incidencia en la política pública, con la emisión de un decreto gubernamental, con el cual, por primera vez, las administraciones municipales pueden participar en una estructura público-privada, y el reconocimiento de las ADEL como organizaciones valiosas y útiles para la administración pública 	

ÁREAS	PRÁCTICAS		
	ESTÁNDAR	INNOVATIVAS REPLICABLES	INNOVATIVAS NO REPLICABLES
ADEL		<ul style="list-style-type: none"> Acuerdo innovativo para gestionar el fondo de garantía en apoyo a las ADEL entre el PNUD y una estructura del Estado el ESDF (Economic and Social Development Fund). ESDF, a su vez, ha realizado un acuerdo con un banco (que ganó en una licitación pública) para el mecanismo específico crediticio. Interesante el factor multiplicador del crédito, que es de 7 veces el valor del fondo. 	
INTERNACIONALIZACIÓN	Relaciones entre las administraciones locales de las áreas del programa con FAMSÍ, la Diputación de Barcelona y Med Cities; con Málaga para el Proyecto GIS, la municipalidad de Trípoli con la unión de los agricultores de Fiandra (Bélgica), con el Principado de Mónaco, y con otras regiones europeas.	Soporte a la internacionalización de las producciones apícolas, con particular referencia al área mediterránea, que tuvo su momento crucial en la organización del Foro Mediterráneo de los Apicultores del 2010 en Beirut.	

Mozambique

ÁREAS	PRÁCTICAS		
	ESTÁNDAR	INNOVATIVAS REPLICABLES	INNOVATIVAS NO REPLICABLES
POLÍTICA NACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo a red nacional de ADEL. Las ADEL facilitadas en sus inserción en los planes económicos de desarrollo distrital. Promoción de ferias económicas Creación de incubadoras locales de empresas. Formación universitaria —a través del centro de formación de la OIT a distancia— en desarrollo económico local y de género 		
ESTRATEGIAS TERRITORIALES	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento de las instituciones locales en el desarrollo económico, sobre todos incentivando la inserción del desarrollo económico en los planes estratégicos de desarrollo de los distritos (PEDD), promoviendo y estableciendo incubadoras de empresas, y promoviendo ferias económicas. Fortalecimiento de las capacidades de las Direcciones Provinciales del Desarrollo Rural (DPDR) en la promoción de un desarrollo socioeconómicamente sostenible. Capacitación de funcionarios públicos de cada provincia en administración de empresa, <i>marketing</i> territorial y DEL, y de funcionarios de la ADEL de Nampula en enfoque de género y desarrollo económico. Apoyo a la elaboración de cursos de especialización y de una maestría en España en colaboración con FAMSÍ. 	<ul style="list-style-type: none"> Facilitación de la emprendeduría de las mujeres, de acuerdo con sus específicas lógicas y potencialidades, empoderando las mujeres y fortaleciendo capacidades técnicas y organizacionales. Fortalecimiento y mejoramiento de los Fondos de Desarrollo Distritales. 	Proyectos de incubadoras de empresas para el mejoramiento de la competitividad empresarial en Nampula e Inhambane.
ADEL	Apoyo a las Adel ya existentes de Cabo Delgado, Nampula, Inhambane, Gaza y Maputo, y la red nacional, que incluye también a las Adel de Manica y Sofala.	Incidencia en la política pública, en cuanto las ADEL están vinculadas a la planificación distrital y el Gobierno Nacional ha reconocido las ADEL como estructuras de referencia para ofrecer servicios integrados para promover el desarrollo económico local.	

ÁREAS	PRÁCTICAS		
	ESTÁNDAR	INNOVATIVAS REPLICABLES	INNOVATIVAS NO REPLICABLES
INTERNACIONALIZACIÓN	Facilitación de la participación de los actores locales y de las Adel en muchos eventos internacionales.		

República Dominicana

ÁREAS	PRÁCTICAS		
	ESTÁNDAR	INNOVATIVAS REPLICABLES	INNOVATIVAS NO REPLICABLES
POLÍTICA NACIONAL	Apoyo a red nacional de ADEL.	<ul style="list-style-type: none"> • Foro de la Red Latino Americana de ADEL. • Curso para formar una Red de Projectistas. • Visitas para conocer las experiencias de Brasil, Ecuador, Chile y Argentina, y con ellas construir un Sistema Nacional de Planificación y Desarrollo. • Contrato entre el CENSA de Cuba y la Agencia de Desarrollo Económico de Monte Plata, para apoyar el desarrollo de la cadena láctea. 	Compromiso del gobierno en movilizar recursos nacionales en apoyo a los proyectos de Desarrollo Económico Local.
ESTRATEGIAS TERRITORIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del potencial endógeno del territorio, a partir del estudio de los recursos territoriales, su aprovechamiento, sustentabilidad y competitividad y promoción de 15 cadenas de valor territorial, 3 por cada territorio. • Análisis de la oferta y demanda de servicios de desarrollo territorial • Capacitación de productores de productos orgánicos. • Capacitación en desarrollo económico local, lucha contra la exclusión social, gestión de proyectos, mecanismos financieros, redes empresariales. • Talleres participativos con los grupos sociales, en los cuales participaron jóvenes, mujeres, madres cabeza 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. • Impulso de un propio ciclo de la inclusión social, una actividad de animación social para la incorporación al circuito de desarrollo económico territorial de los grupos marginales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de criterios relativos a la inclusión de grupos excluidos socialmente, al beneficio para el medio ambiente, a la posibilidad de lograr una mayor equidad de género en la actividad económica. Estos criterios se compatibilizan con criterios de competitividad territorial, de diferenciación, innovación y diversificación incorporados en la valorización de las cadenas. • Definición de las líneas estratégicas y prioritarias de desarrollo para cada provincia, de manera participativa y consensuada y creación de consorcios de cadenas incluyendo a todos los agentes pertinentes, y orientando y formando a los mismos. • Acuerdos de Gestión Financiera en los territorios con instituciones financieras para la movilización de recursos. • Reforzamiento de los Fondos de las ADEL de Valverde, de Monte Plata, de Dajabón y Bahoruco. • Constitución de un programa de micro finanzas para las ADEL, que involucró a 80 entidades, para atender a más de tres mil emprendedores. • Método y 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. 	De acuerdo a cada cadena y con el fin de activar servicios territoriales, las ADEL han formulado una cartera importante de proyectos innovativos en cada territorio y en Red, con impacto en términos de empleo, ingresos e inclusión de la población más vulnerable en el círculo económico territorial.

ÁREAS	PRÁCTICAS		
	ESTÁNDAR	INNOVATIVAS REPLICABLES	INNOVATIVAS NO REPLICABLES
ESTRATEGIAS TERRITORIALES		<ul style="list-style-type: none"> Generación de espacios de diálogos territoriales y nacionales, entre actores históricamente distanciados, en un proceso de economía más democrática. Documentación innovativa con un Cuaderno ART para el Desarrollo Humano, y Agencias para el Desarrollo Económico Local y una tesis «ADEL y Gobernabilidad Democrática». 	
ADEL	Creación de 1 ADEL (El Seibo) y apoyo a las Adel de Dajabón, Bahoruco, Valverde, y Monte Plata	<ul style="list-style-type: none"> Promoción de la asociatividad territorial y la gestión colectiva para incidir en los cambios de la calidad de vida de los habitantes del territorio, a través de talleres y seminarios, y un convenio con el PNUD Incidencia en la política pública con las ADEL incorporadas al Sistema Nacional de Planificación, y en la planificación provincial Implementación de 4 Fondos de Inversión Local, por un total cercano a los 600.000 USD en las 4 ADEL 	Creación de la República Microfinanzas con agentes de créditos que visitan las PYME en el territorio para identificar necesidades y apoyarlas —conjuntamente con las ADEL— con microcrédito, en el marco de los fondos de microcrédito del Gobierno nacional
INTERNACIONALIZACIÓN	Acuerdo Sur-Sur entre las ADEL dominicanas y la red ADELCO de la ADEL colombianas, para asistencia técnica y cooperación.		

Sri Lanka

ÁREAS	PRÁCTICAS		
	ESTÁNDAR	INNOVATIVAS REPLICABLES	INNOVATIVAS NO REPLICABLES
POLÍTICA NACIONAL			
ESTRATEGIAS TERRITORIALES			
ADEL		Creación de una ADEL en la Provincia Sur: Rueda	
INTERNACIONALIZACIÓN			

Uruguay

ÁREAS	PRÁCTICAS		
	ESTÁNDAR	INNOVATIVAS REPLICABLES	INNOVATIVAS NO REPLICABLES
POLÍTICA NACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> Acuerdos de trabajo bilaterales con muchas entidades nacionales del gobierno y públicas Apoyo a la red nacional de ADEL 	<ul style="list-style-type: none"> Realización de dos concursos (2009 y 2010) para las mejores prácticas innovativas para el desarrollo humano Diplomado universitario sobre Desarrollo Económico Territorial 	Acuerdos de trabajo bilaterales con muchas entidades nacionales del gobierno y públicas, para microcréditos en el territorio; apoyo a fortalecimiento y creación de tres ADEL: apoyo a los procesos innovadores y difusión de inversiones, desarrollo rural, social, y de las MIPyME
ESTRATEGIAS TERRITORIALES	<ul style="list-style-type: none"> Análisis y priorización de potencialidades endógenas en 12 departamentos del país Capacitación en guías turísticas, en desarrollo económico territorial y ADEL, en técnicas de comercialización, en políticas activas de empleo y desarrollo económico Proyectos que generan inclusión social: escuela de ladrilleros, de apoyo a los mieleros y hortofrutícolas, emprendimientos de bajos recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación del enfoque participativo con la realización de más de 80 talleres, con alrededor de 1500 participantes para la validación y la priorización de las cadenas del valor A raíz de la labor de priorización se llevaron a cabo más de 40 proyectos productivos de desarrollo económico para inclusión social en 11 departamentos. Publicación de seis números de la revista innovativa "Cuadernos para el Desarrollo Local" 	Proyectos innovativos de infraestructuras productivas, apoyo a las cadenas productivas priorizadas, fomento del turismo y de la cultura, inclusión social, marketing territorial. Red de inteligencia comercial
ADEL	Creación de 2 Adel (Rivera, Florida) y apoyo a las ADEL de Paysandú, Río Negro, Cerro Largo, Tacuarembó, Durazno	<ul style="list-style-type: none"> Inclusión en los estatutos y en los planes de las ADEL de elementos que miran a generar fuentes de trabajo e ingreso dignos de manera equitativa y sostenible, sin comprometer los recursos medio ambientales, a superar la marginalidad económica, la fragilidad cultural y la exclusión social, y, a mejorar el medio ambiente y la cohesión social. Fomento de políticas y acciones que contribuyen a potenciar al territorio departamental como atracción productiva y de servicios que incluyen el marketing territorial, el desarrollo de infraestructuras, la innovación, y promover la gestión de la calidad hasta realizar Sellos de Calidad 	

ÁREAS	PRÁCTICAS		
	ESTÁNDAR	INNOVATIVAS REPLICABLES	INNOVATIVAS NO REPLICABLES
INTERNACIONALIZACIÓN			Creación de la Red de Agencia del Cono Sur, que incluye a Uruguay, Argentina, y Chile.

Oficina ART en Ginebra

ÁREAS	PRÁCTICAS		
	ESTÁNDAR	INNOVATIVAS REPLICABLES	INNOVATIVAS NO REPLICABLES
POLÍTICA NACIONAL			
ESTRATEGIAS TERRITORIALES		Publicación de una serie de documentos, así como <i>Las Adel y el desarrollo humano</i> , <i>Reseña acerca el estado del arte sobre las Adel</i> ; <i>Las ADEL y la eficacia del ayuda</i> ; <i>“Desarrollo Local y Globalización; The Local Economic Development approach: Potentialities and Limits of ART Initiative Through the Analysis of Study cases</i>	
ADEL			
INTERNACIONALIZACIÓN	Red Global ILS LEDA, que facilita la vinculación de las Agencias de la red entre ellas, la relación con entidades similares de otra parte del mundo, y la puesta en marcha de proyectos internacionales conjuntos	<ul style="list-style-type: none"> Primer Foro Mundial de Agencias de Desarrollo Local “Territorio, Economía y Gobernanza Local: Nuevas Miradas para Tiempos de Cambio” Introducción de un Sello de Calidad para las ADEL, para facilitar a las ADEL que participan en la red ILS LEDA de caracterizarse como agencias que trabajan para el desarrollo humano y la metas del Milenio Apoyo a la constitución de una red de ADEL de toda Latino América, con fuerte vocación en el impulso al desarrollo humano: REMALDH: Red Mosaico de las ADEL Latinoamericanas para el Desarrollo Humano 	

LISTA DE LAS INNOVACIONES

POLÍTICAS NACIONALES			
ESTÁNDAR			
NO.	TÍTULO DE LA INNOVACIÓN	PÁG.	REFERENCIA WEB
1	El CEDET en Ecuador	18	http://www.ilsleda.org/usr_files/activities_national/01-cedet_ecuado_571941.pdf
2	La Red de ADEL Dominicanas	18	http://www.ilsleda.org/leda/agencies-details.php?id=79&lang=es
3	RADEL: la Red de las ADEL de Uruguay	19	http://www.ilsleda.org/usr_files/activities_national/radel_informe_f_094450.pdf
4	ADELCO: la Red de las Agencias de Desarrollo Colombianas	20	http://www.ilsleda.org/leda/agencies-details.php?id=75&lang=es
INNOVATIVAS			
NO.	TÍTULO DE LA INNOVACIÓN	PÁG.	REFERENCIA WEB
5	El Foro de la Red latinoamericana de ADEL en Ecuador	23	http://www.ilsleda.org/news/detail.php?id=38&lang=es
6	El concurso de las mejores prácticas innovadoras para el desarrollo humano en Uruguay	24	http://www.ilsleda.org/usr_files/activities_national/06-concurso_nac_899629.pdf
7	El curso para formar una Red de Proyectistas en República Dominicana	26	http://www.ilsleda.org/usr_files/activities_national/07.formulacion__934230.pdf
8	La Conferencia «Integración Europea, conocimiento, innovaciones y gobernanza democrática» en Albania	27	http://www.ilsleda.org/news/detail.php?id=60&lang=es
9	El convenio ART Colombia con ADELCO (la red nacional de ADEL)	28	No aplicable
10	El diplomado en Ecuador	29	http://www.ilsleda.org/usr_files/papers/diplomado_en_de_739499.pdf
11	Los Laboratorios para el desarrollo humano en Albania	30	http://www.ilsleda.org/news/detail.php?id=83
12	El ICO aplicado a las ADEL en Colombia	31	http://www.ilsleda.org/usr_files/activities_national/12-guia_de_anal_424465.pdf

ESTRATEGIAS DET

ESTÁNDAR

NO.	TÍTULO DE LA INNOVACIÓN	PÁG.	REFERENCIA WEB
13	La ficha del análisis de la demanda de servicios de desarrollo territorial en la República Dominicana	38	http://www.ilsleda.org/usr_files/activities_national/13-ficha_de_ana_446164.pdf
14	La competitividad territorial en Dajabón (República Dominicana)	39	http://www.ilsleda.org/usr_files/activities_national/14-documento_mt_458575.pdf
15	El mapeo de los recursos económicos competitivos en la región de Vlora en Albania	40	http://www.ilsleda.org/usr_files/activities_national/map_of_resource_012740.pdf
16	Las líneas directrices para el desarrollo integral provincial en Ecuador: el caso del Carchi	44	http://www.ilsleda.org/usr_files/activities_national/16-priorid_art__602211.pdf
17	Los lineamientos de la estrategia de desarrollo económico territorial en el Líbano: el caso del norte del Líbano	46	http://www.ilsleda.org/usr_files/activities_national/lebpsgann1864195.pdf
18	La promoción del <i>marketing</i> territorial en Colombia	48	http://www.ilsleda.org/usr_files/activities_national/presentacio_769_870150.pdf
19	El ciclo de la inclusión social en la República Dominicana: animación social para la incorporación al circuito de desarrollo económico territorial	50	ND
20	El diagnóstico económico local en Uruguay: el caso del Departamento de Rivera	51	http://www.ilsleda.org/usr_files/activities_national/20-diagnostico__628639.pdf

INNOVATIVAS

NO.	TÍTULO DE LA INNOVACIÓN	PÁG.	REFERENCIA WEB
21	Criterios para priorizar proyectos en el marco de los planes regionales de desarrollo en la región de Vlora (Albania)	56	No Aplicable
22	CEI desarrollo integrado de la cadena de valor de la apicultura en el Líbano	57	No Aplicable
23	La planificación estratégica en Albania: el caso de Vlora	59	http://www.ilsleda.org/usr_files/activities_national/23-strategic_pl_712999.pdf

24	La investigación-acción en Líbano para estimular estrategias compartidas de desarrollo económico territorial	61	http://www.ilsleda.org/usr_files/activities_national/lebpsgann2877333.pdf
25	La dinámica de la empresarialidad femenina y el caso del departamento de Sonsonate-El Salvador: una investigación-acción	63	http://www.ilsleda.org/usr_files/activities_national/25-presentacion_485075.pdf
26	La ruta del (re)conocimiento del papel dinamizador de las emprendedoras de la economía local-territorial: un estudio del Programa MyDEL	65	http://www.ilsleda.org/usr_files/documents/panel_emprendedoras_803888.pdf
27	Modelo de movilización de fondos en el caso de República Dominicana	67	No Aplicable
28	El folleto «Qué es desarrollo económico territorial: ventajas y oportunidades de contar con una Agencia de Desarrollo Económico Territorial», elaborado por el CEDET	68	http://www.ilsleda.org/usr_files/documents/28-folleto_cedet_555980.pdf
29	Las Agencias de Desarrollo Económico Local como instrumento de gobernabilidad democrática en República Dominicana: una tesis universitaria	70	http://www.ilsleda.org/usr_files/activities_national/29-adels_y_gobe_937322.pdf

ADEL

ESTÁNDAR

NO.	TÍTULO DE LA INNOVACIÓN	PÁG.	REFERENCIA WEB
30	Las ADEL	79	http://www.ilsleda.org/leda/

INNOVATIVAS

NO.	TÍTULO DE LA INNOVACIÓN	PÁG.	REFERENCIA WEB
31	Las innovaciones en el estatuto de AULEDA (Albania)	96	http://www.ilsleda.org/usr_files/documents/31-new_auleda_statute_1_787283.pdf
32	El impulso a las ADEL en la República Dominicana: el convenio del PNUD. El caso de Monte Plata	97	http://www.ilsleda.org/usr_files/activities_national/32-adelmopla-fo_504376.pdf
33	Los Centros de Servicios para la Empresarialidad de las Mujeres en Centroamérica	99	http://www.ilsleda.org/news/detail.php?id=36&lang=es
34	El manual de gestión de las ADEL de Albania	100	http://www.ilsleda.org/usr_files/papers/14_leda_managem_066938.pdf

NO.	TÍTULO DE LA INNOVACIÓN	PÁG.	REFERENCIA WEB
35	El fondo de garantía en Albania: artículos esenciales	101	http://www.ilsleda.org/activities/national-level-details.php?id=288
36	El fondo de garantía en Líbano: el acuerdo PNUD-ESDF	103	http://www.ilsleda.org/usr_files/activities_national/36-undp_prodoc_590328.pdf
37	El manual operativo de las ADEL	106	http://www.ilsleda.org/knowledge-production/detail.php?id=66
38	La Agencia de Desarrollo Comunitario en Oruro (Bolivia)	107	http://www.ilsleda.org/activities/national-level-details.php?id=302

ESPECÍFICAS

NO.	TÍTULO DE LA INNOVACIÓN	PÁG.	REFERENCIA WEB
39	El plan de transformación de las ADEL de Albania en ADR, de acuerdo con la política del Gobierno	109	http://www.ilsleda.org/usr_files/activities_national/39-plan_for_imp_693823.pdf

INTERNACIONALIZACIÓN

ESTÁNDAR

NO.	TÍTULO DE LA INNOVACIÓN	PÁG.	REFERENCIA WEB
40	Desarrollo local: desde las actividades micro, a las orientaciones de políticas. Potenciando a las mujeres en la región latinoamericana: Una nota del RIMISP, propiciada por el Programa Mydel (recomendaciones finales)	112	http://www.ilsleda.org/usr_files/papers/40-nota_concept_737225.pdf
41	La red global de ADEL: ILS LEDA	114	www.ilsleda.org
45	REMALDH: la Red-Mosaico de las ADEL Latinoamericanas para el Desarrollo Humano	121	http://www.ilsleda.org/regional-leda-network/details.php?id=3&lang=es

INNOVATIVAS

NO.	TÍTULO DE LA INNOVACIÓN	PÁG.	REFERENCIA WEB
42	El Foro Mundial	116	http://www.ilsleda.org/usr_files/documents/42-nota_conceptual_foro_adel_768376.pdf
43	El sello de calidad para las ADEL	118	http://www.ilsleda.org/usr_files/documents/i_qual_program-presentation_764062.pdf

44	El Foro Mediterráneo de los apicultores: la iniciativa Coobeeration	120	http://www.ilsleda.org/usr_files/activities_national/44-coobeeration_817565.pdf
----	---	-----	---

ESPECÍFICAS

NO.	TÍTULO DE LA INNOVACIÓN	PÁG.	REFERENCIA WEB
46	La ECCA	123	http://escuela-ecca.org/images/docgenerales/ecca.pdf
47	El Convenio MyDEL-CEMPROMYPE	124	http://www.ilsleda.org/usr_files/documents/47-info_mydel_art_2010_878740.pdf



Articulación de Redes Territoriales