



Buenas prácticas para un modelo de gobernanza económica territorial

El Salvador



P
N
U
D

Al servicio
de las personas
y las naciones

Buenas prácticas para un modelo de gobernanza económica territorial

El Salvador

Gobierno de El Salvador

Francisco Roberto Lorenzana Durán
Secretario Técnico y de Planificación de la
Presidencia de la República

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

Christian Salazar
Representante Residente del PNUD y
Coordinador Residente del Sistema de Naciones
Unidas en El Salvador
Stefano Pettinato
Representante Residente Adjunto del PNUD
El Salvador

Concepto y sistematización:

PNUD/ART El Salvador:

Aura Maritza Majano de Rivas
Borja Odriozola
José Touriño
Massimo Fortunato

Edición de textos:

*Nancy Argueta, Carolina Rovira, Massimo
Fortunato, Tania Góchez*

Diseño y diagramación: *Celdas Estudio*

Coordinación editorial: *Miguel Huevo Mixco*

Impresión: *Impresos Múltiples*

Financiado por:

Gobierno de Italia
Gobierno de España
*Agencia Española de Cooperación
Internacional para el Desarrollo*
(AECID)

Comité Interinstitucional para el Apoyo al Desarrollo Económico Local (CIADEL) 2014

Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia (STPP)

Isabel Villatoro, Coordinadora del Sistema
Estrategia Nacional de Desarrollo
Patricia Flores, Técnica

Ministerio de Economía (MINEC)

Alfonso Goitia, Coordinador de Asesores
Roberto González, Director de Coordinación de
Políticas Productivas
Juana Ramírez, Subdirectora de Fomento
Productivo
Wilfredo Medina, Coordinador Sistema
Nacional de Desarrollo Productivo

Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE):

Gladys Melara, Subdirectora Ejecutiva
Francisco Lima, Gerente de Desarrollo de Tejido
Productivo

Viceministerio para los Salvadoreños en el Exterior (SALEX)

Ada Ábrego, Subdirectora General de Atención a
la Comunidad en el Exterior
Javier Galdámez, Director de Inversiones y
Negocios

Ministerio de Turismo (MITUR)/Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR)

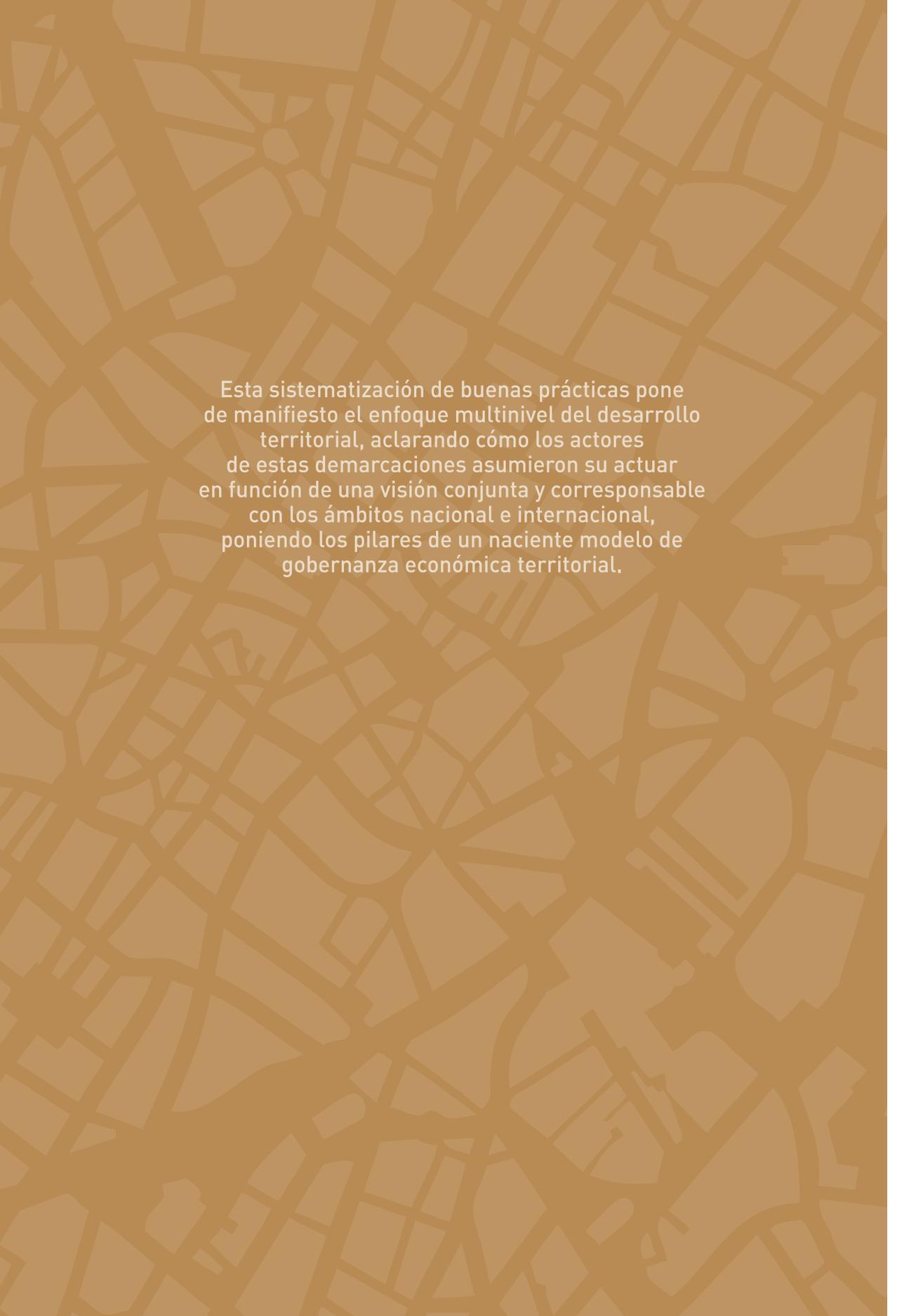
Martha Cristina Morales, Gerente de Proyectos
e Inversión
Doris Cornejo Cabrera, Coordinadora de Inversión
Leonardo Aguilar, Especialista de Inversión

Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)

Jorge Salinas, Director de Políticas y Planificación
María José Morales, Analista de Políticas

Índice

05	RESUMEN EJECUTIVO
07	PRESENTACIÓN
09	SIGLAS Y ACRÓNIMOS
11	GLOSARIO
13	INTRODUCCIÓN
15	LA RELACIÓN ENTRE DESARROLLO HUMANO Y LA GOBERNANZA ECONÓMICA TERRITORIAL
19	LA EXPERIENCIA DE EL SALVADOR EN MATERIA DE GOBERNANZA ECONÓMICA LOCAL
19	<i>Política pública favorable</i>
22	<i>Enfoque multinivel</i>
24	<i>Institucionalidad nacional</i>
28	<i>Mecanismos territoriales</i>
34	<i>Articulación intersectorial y planificación estratégica conjunta</i>
37	BUENAS PRÁCTICAS Y PERSPECTIVAS HACIA EL FUTURO DEL MODELO
37	<i>Buenas prácticas del modelo</i>
40	<i>Sostenibilidad: Logros y desafíos</i>
45	<i>Lecciones aprendidas</i>
46	<i>Perspectivas hacia el futuro del modelo</i>
49	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS
51	ANEXOS
51	<i>Anexo 1 Políticas públicas e instrumentos para el territorio ofrecidos por CIADEL</i>
53	<i>Anexo 2 Leyes y reglamentos que contribuyen al fomento, diversificación y trans- formación productiva</i>
55	<i>Anexo 3 Conformación público-privada de las ADEL</i>
	ÍNDICE DE GRÁFICOS, ILUSTRACIONES, TABLAS
21	Ilustración 1 El buen vivir para El Salvador
23	Ilustración 2 Roles y responsabilidades para la gobernanza económica territorial basados en el enfoque multinivel
25	Ilustración 3 Instituciones que conforman el CIADEL
26	Ilustración 4 Estructura consensuada por el CIADEL
29	Ilustración 5 Articulaciones y vinculaciones generadas por una ADEL en el territorio
32	Tabla 1 Membresía de las ADEL por sector
32	Ilustración 6 Posible modelo de gobernanza económica local: articulación entre CIADEL, ADEL, actores locales y PNUD/ART
41	Ilustración 7 Sostenibilidad del modelo de gobernanza territorial
44	Cuadro 1 Resumen de las apuestas del modelo de gobernanza económica territorial



Esta sistematización de buenas prácticas pone de manifiesto el enfoque multinivel del desarrollo territorial, aclarando cómo los actores de estas demarcaciones asumieron su actuar en función de una visión conjunta y corresponsable con los ámbitos nacional e internacional, poniendo los pilares de un naciente modelo de gobernanza económica territorial.

Resumen ejecutivo

El desarrollo humano no se realiza en abstracto sino que se concreta en cada etapa del ciclo de vida y en los diferentes entornos en los que las personas se desenvuelven, a partir de sus hogares, comunidades y territorios.

La presentación de la experiencia salvadoreña en materia de gobernanza económica territorial ubica a la persona lectora en un proceso de trabajo desarrollado en los últimos cuatro años entre las diferentes instituciones de nivel internacional, nacional y local, en la búsqueda de modelos que acerquen los servicios y las políticas del Estado a la población en los territorios del país.

Esta sistematización de buenas prácticas pone de manifiesto el enfoque multinivel del desarrollo territorial, aclarando cómo los actores de estas demarcaciones asumieron su actuar en función de una visión conjunta y corresponsable con los ámbitos nacional e internacional, poniendo los pilares de un naciente modelo de gobernanza económica territorial.

El desarrollo humano no se realiza en abstracto sino que se concreta en cada etapa del ciclo de vida y en los diferentes entornos en los que las personas se desenvuelven, a partir de sus hogares, comunidades y territorios. Por esa razón, los contextos políticos, institucionales, económicos, sociales y culturales influyen directamente sobre el desarrollo humano de la gente a lo largo de su vida, moldeando concretamente tanto las necesidades como las oportunidades presentes en los lugares donde vive.

En el contexto económico, promover modelos de gobernanza territorial significa fomentar la coordinación y articulación entre actores en diferentes niveles y sectores para que, bajo un esquema de corresponsabilidad, puedan trabajar juntos en el logro de un mismo objetivo fundamental: mejorar las condiciones de vida de las personas.

A partir del trabajo realizado, será importante fortalecer la institucionalidad territorial y las dinámicas de inclusión y participación activa, equitativa y democrática, para que la política pública en materia económica pueda formularse según las necesidades de los territorios y ejecutarse de forma eficiente y eficaz en el nivel local.

Un modelo de gobernanza territorial como el que aquí se presenta requiere de un contexto político favorable hacia la modernización del Estado

(reformas institucionales, agilización de procesos, desconcentración de ciertas competencias públicas, etc.) y el involucramiento activo de las instituciones nacionales y de los actores locales, incluidos los gobiernos locales, socios público-privados e instancias mancomunadas. Éstos, al trabajar como aliados para el desarrollo, pueden construir relaciones e intereses comunes, y generar plataformas territoriales que beneficien tanto al ámbito local como al nacional.

Las buenas prácticas que se han experimentado en los últimos años configuran un encuentro estructurado entre lo local, lo nacional y lo internacional, y orientan el quehacer de las instituciones hacia un modelo que, si impulsado, conlleva la factibilidad técnica y política para convertirse en un referente para la gobernanza económica territorial en El Salvador y a nivel internacional.

Presentación

Los actores locales han demostrado el deseo de participar activamente en los procesos de desarrollo como socios de las instancias nacionales, no solo de forma pasiva sino empoderándose de los procedimientos, construyendo oportunidades y liderando procesos complejos, convirtiéndose en los motores de su propio desarrollo.

Todos los grandes árboles fueron un tiempo semillas. En El Salvador, la semilla que generó el naciente modelo de gobernanza económica territorial fue la voluntad de reconocer las brechas territoriales existentes, cuestionando la integralidad y equidad de los resultados logrados en términos de desarrollo.

Adoptando ese enfoque, se logró reconocer el potencial y las características peculiares de los territorios, fomentando la participación activa de los actores locales para sostener y alimentar procesos de desarrollo sostenibles.

A partir de la voluntad del Gobierno de El Salvador (GOES), con el apoyo y acompañamiento del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), a través del Programa Articulación de Redes Territoriales y Temáticas para el Desarrollo Humano (ART), se pudo impulsar las varias acciones y dinámicas que, no sin dificultades, han logrado crear los pilares de un modelo de gobernanza económica con el potencial para seguir fortaleciéndose en los próximos años.

Los territorios acogieron de forma positiva esta apertura, dando un valor agregado al participar activamente, dedicando tiempo y recursos para llenar de contenidos los procesos que se promovieron. De esta manera, las instituciones

nacionales y los actores locales lograron generar visiones compartidas de desarrollo mediante un trabajo conjunto enfocado en la corresponsabilidad, proponiendo modelos eficaces y eficientes para ejecutar políticas públicas en el ámbito territorial.

La gran riqueza de todo este proceso se concretó en las plataformas territoriales y nacionales que ofrecen buenas prácticas para un modelo como el que se propone, el cual es importante rescatar a partir de la práctica del día a día. Gracias a esta articulación, se pusieron en marcha dinámicas de desarrollo económico que lograron empezar a estimular desde abajo la economía de los departamentos involucrados, lo que contribuye al desarrollo humano de miles de familias salvadoreñas.

En este marco, los actores locales han demostrado el deseo de participar activamente en los procesos de de-

sarrollo como socios de las instancias nacionales, no solo de forma pasiva sino empoderándose de los procedimientos, construyendo oportunidades y liderando procesos complejos, convirtiéndose en los motores de su propio desarrollo.

Este documento ofrece información e insumos útiles para todas aquellas personas e instituciones interesadas en los temas de desarrollo económico y gobernanza territorial, de modo que puedan promover mecanismos de gobernanza inclusivos, democráticos e integrales en todos los ámbitos y contextos en los que operan.

Christian Salazar

Coordinador Residente del Sistema de las Naciones Unidas y Representante Residente del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en El Salvador (PNUD)

Siglas y acrónimos

ADEL Agencia/s de Desarrollo Económico Local

BANDESAL Banco de Desarrollo de El Salvador

CAT Centros de Amigos del Turista

CDMYPE Centro de Desarrollo de Micro y Pequeñas Empresas

CDT Comité de Desarrollo Turístico

CIADEL Comité Interinstitucional para el Apoyo al Desarrollo Económico Local

CONAMYPE Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa

CORSATUR Corporación Salvadoreña de Turismo

FCM Franja Costero-Marina

FONDEPRO Fondo de Desarrollo Productivo

GOES Gobierno de El Salvador

ILSLEDA International Link and Services for Local Economic Development Agencies (Vínculos y Servicios Internacionales para Agencias de Desarrollo Económico Local)

INSAFORP Instituto Salvadoreño de Desarrollo Profesional

ISDEMU Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer

MAG Ministerio de Agricultura y Ganadería

MARN Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales

MIGOBDT Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial

MINEC Ministerio de Economía

MINED Ministerio de Educación

MITRAB Ministerio de Trabajo

MITUR Ministerio de Turismo

ONG Organización/organizaciones no gubernamentales

PNUD Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

PNUD/ART Programa Articulación de Redes Territoriales para el Desarrollo Humano Sostenible del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

PQD Plan Quinquenal de Desarrollo

PROESA Agencia de Promoción de Exportaciones e Importaciones de El Salvador

RREE Ministerio de Relaciones Exteriores

SALEX Viceministerio para los Salvadoreños en el Exterior

SNDP Sistema Nacional de Desarrollo Productivo

STP Secretaría Técnica de la Presidencia

STPP Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia

VMCD Viceministerio de Cooperación al Desarrollo

VMCT Viceministerio de Ciencia y Tecnología

Glosario

Actores locales: Todas aquellas personas, instituciones y organizaciones que operan a nivel local, incidiendo en el desarrollo de un determinado territorio. Los actores locales pueden ser públicos (gobiernos locales), privados (empresas y cooperativas), socios público-privados y, en general, instancias, redes y organizaciones de la sociedad civil.

Cadena de valor: Conjunto amplio de actividades que se requieren para llevar un producto o servicio desde su concepción, sus diferentes fases de producción, hasta la entrega a consumidores finales y la disposición después de su uso.

Capacidades: Elementos fundamentales de la calidad de vida de las personas, que hacen referencia a lo que cada individuo es capaz de hacer y ser. Constituyen, en esencia, un conjunto de oportunidades usualmente interrelacionadas para elegir y actuar en libertad; oportunidades que toman en cuenta las habilidades de las personas, pero de forma combinada con el entorno político, social, económico y ambiental.

Ciclo de vida: Enfoque para analizar y diseñar políticas públicas, el cual reconoce el proceso evolutivo de las personas a lo largo de diversas etapas

de desarrollo físico y psicosocial. Este enfoque supone que las personas están expuestas y enfrentan distintas necesidades y riesgos a lo largo de estas etapas (pre- y perinatal, niñez, adolescencia, juventud, adultez y vejez). Desde la política pública, las diferentes necesidades y riesgos deben abordarse para asegurar la plena realización de las capacidades de las personas y la expansión de sus libertades.

Cohesión social: Capacidad de la sociedad para asegurar a largo plazo el bienestar de todos sus miembros, incluyendo el acceso equitativo a los recursos disponibles, el respeto por la dignidad humana con el debido respeto a la diversidad, la autonomía personal y colectiva, y la participación responsable. La cohesión social supone y facilita el logro de consensos entre la ciudadanía, las fuerzas sociales, económicas y políticas y el gobierno, basados en la justicia social, el respeto al estado de derecho y la primacía de los intereses generales sobre los particulares. Supone también el establecimiento de puentes de comunicación para superar las diferencias.

Desarrollo humano: Proceso de ampliación de las opciones de las personas y fortalecimiento de sus capacidades para llevar al máximo posible lo que

cada sujeto puede ser y hacer. Este enfoque normativo, promovido por el PNUD alrededor del mundo, implica asumir que el centro de todos los esfuerzos de desarrollo y el foco de todos los análisis y políticas deben ser las personas.

Enfoque de desarrollo económico

Local: Busca generar oportunidades económicas locales sostenibles y de ganancias en la calidad de vida, promoviendo la colaboración y cooperación estratégica planificada e impulsada a partir de las necesidades y características de los territorios y una mejor gobernanza económica territorial.

Enfoque de desarrollo de capacidades

Des: Busca fortalecer las capacidades de los sectores públicos y privados para apoyar —de manera efectiva y sostenible— el logro de los objetivos de desarrollo trazados por los países. El enfoque de desarrollo de capacidades no solo se utiliza para comprender aquellos obstáculos que impiden a los países alcanzar el desarrollo, sino que también se concentra en la realización de intervenciones para mejorar las habilidades requeridas para lograr estos resultados. El enfoque de desarrollo de capacidades no es equivalente o sinónimo del enfoque de capacidades.

Gobernanza multinivel: Sistema de toma e implementación de decisiones que implica la participación de actores de Gobierno, de la sociedad civil, del sector privado y de la cooperación internacional en todos los niveles, desde

el comunitario hasta el internacional, pasando por el municipal, regional, estatal y federal, para incluir en la planeación estratégica y en su respuesta a todos los actores y niveles de acción del desarrollo humano.

Políticas públicas: Respuestas que da el Estado a las demandas de la sociedad, en forma de normas, instituciones, prestaciones, bienes públicos o servicios. Involucra una toma de decisiones y un proceso previo de análisis y de valorización de dichas necesidades. Son el instrumento por medio del cual los Estados —a través de los gobiernos y sus instituciones— pueden abrir los espacios sociales, reducir las brechas de origen y potenciar el desarrollo humano.

Potencial endógeno: El potencial endógeno de un territorio es el conjunto de los recursos locales (humanos, institucionales, económicos, naturales y culturales, entre otros), que se pueden aprovechar para fomentar un desarrollo sostenible y competitivo.

Territorio: Espacio infranacional de definición consensuada, de configuración de las dinámicas sociales, políticas, económicas, culturales y medioambientales orientadas a la mejora de la calidad de vida de la población que vive en el mismo, suficientemente amplio y homogéneo para asegurar una visión estratégica, y suficientemente cercano a la población para garantizar su plena participación y empoderamiento.

Introducción

Los procesos de descentralización y desconcentración del Estado tienen una larga historia en El Salvador. Sin embargo, a partir de los últimos años, la voluntad política para impulsarlos se ha fortalecido y concretado, generando estrategias y acciones prácticas para que los actores locales se conviertan en actores claves para el desarrollo.

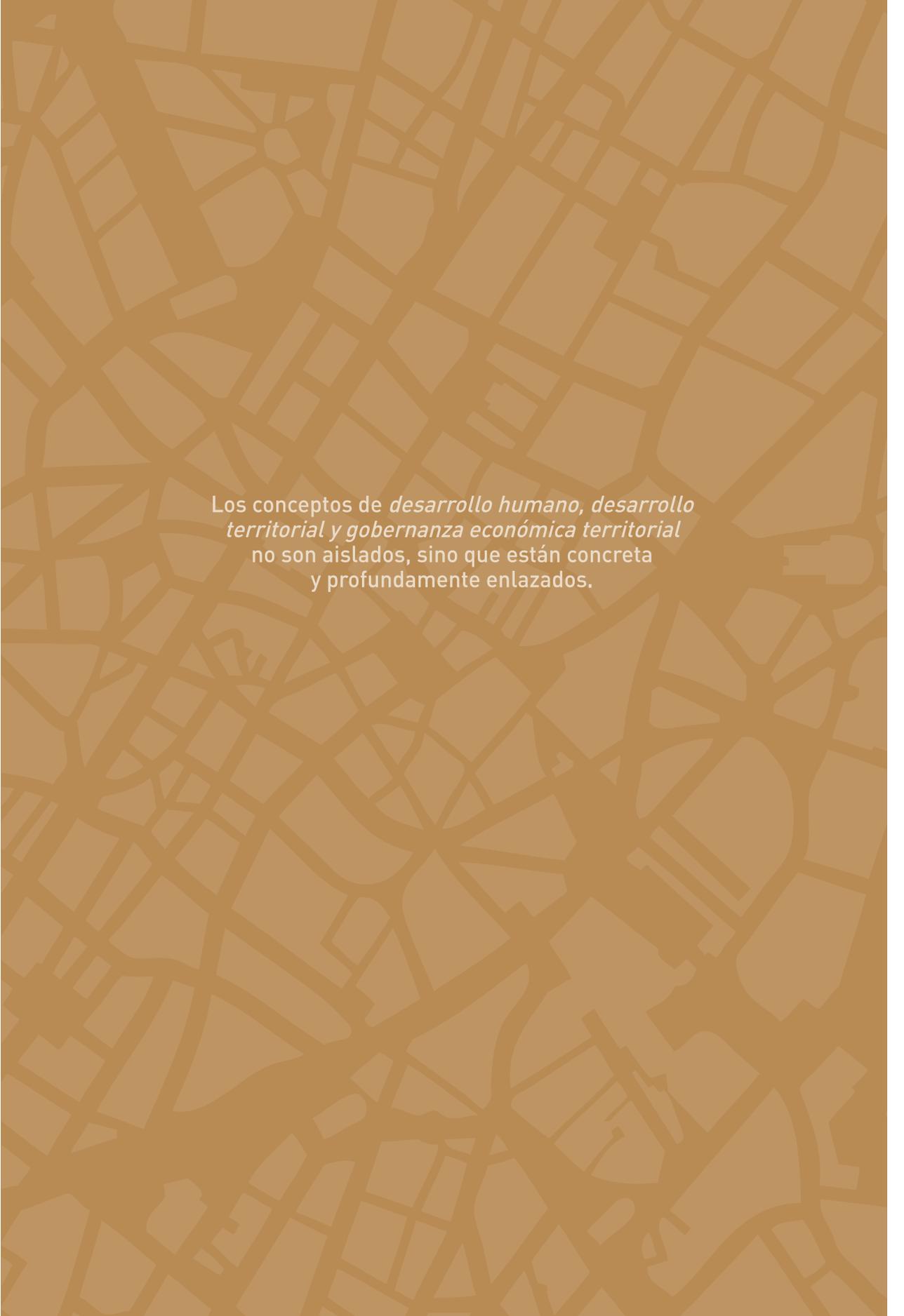
A través de la articulación multinivel y multisectorial de actores comprometidos con el desarrollo de los territorios salvadoreños, fue posible crear plataformas y espacios de diálogos útiles para la toma de decisiones compartidas e indispensables para acercar actores internacionales, nacionales y locales.

Tal proceso fue acompañado técnica y financieramente por el Programa Articulación de Redes Territoriales para el Desarrollo Humano Sostenible del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD/ART) El Salvador que ha estado ofreciendo su asistencia en los últimos años, facilitando las metodologías y la experiencia en desarrollo territorial para que la voluntad política en los dos niveles —el nacional y el territorial— se convirtiera en acciones concretas. Esto fue posible por la clara disposición al cambio y al trabajo consolidado e integrado de los actores locales junto con las entidades del Gobierno nacional que se iniciaron

en el Comité Interinstitucional para el Apoyo al Desarrollo Económico Local (CIADEL).

A partir de estas herramientas, será importante fortalecer el naciente modelo de gobernanza económica local y las dinámicas de inclusión y participación activa, garantizando que la política pública de fomento económico se concrete en el nivel territorial vis a vis con la voluntad política y de trabajo para formar y consolidar la necesaria institucionalidad económica en los territorios.

El texto de este documento se divide en tres capítulos. El primero, “La relación entre desarrollo humano y la gobernanza económica territorial”, intenta poner de manifiesto los diferentes enlaces existentes entre los conceptos de desarrollo humano, desarrollo económico local y gobernanza económica local. En el segundo capítulo, “La experiencia de El Salvador en materia de gobernanza económica local”, se describen los mecanismos de gobernanza multinivel y multisectorial que fueron impulsados en un contexto favorable de políticas públicas. Para concluir, en el tercer capítulo, “Buenas prácticas y perspectivas hacia el futuro del modelo”, se analizan los logros y los retos que presenta el modelo, definiendo las perspectivas que tiene hacia el futuro.



Los conceptos de *desarrollo humano, desarrollo territorial y gobernanza económica territorial* no son aislados, sino que están concreta y profundamente enlazados.

La relación entre desarrollo humano y la gobernanza económica territorial

Las personas no se desarrollan en abstracto sino en entornos económicos, políticos, institucionales, sociales y culturales definidos que configuran las dinámicas al interior de los hogares, las comunidades y los territorios en los que aquellas viven, se confrontan y crecen.

Los conceptos de desarrollo humano, desarrollo territorial y gobernanza económica territorial (GET) no son aislados, sino que están concreta y profundamente enlazados.

En particular, el desarrollo humano se entiende como:

...el proceso de ampliación de las opciones de las personas y fortalecimiento de sus capacidades para llevar al máximo posible lo que cada sujeto puede ser y hacer.

Este enfoque normativo, promovido por el PNUD alrededor del mundo, pone en el centro del desarrollo a la persona, promoviendo una visión integral del desarrollo que para ser “humano” debe conjugarse con factores sociales, políticos, de derechos humanos, culturales y medioambientales.

Como se menciona en el *Informe sobre Desarrollo Humano El Salvador 2013* (PNUD, 2013), cada persona está expuesta a distintas necesidades y riesgos a lo largo de su vida, y es desde la política pública que estos aspectos tienen que abordarse para asegurar la plena realización de sus capacidades.

Consecuentemente, hay que rescatar el hecho de que las personas no se desarrollan en abstracto sino en entornos económicos, políticos, institucionales, sociales y culturales definidos que configuran las dinámicas al interior de los hogares, las comunidades y los territorios en los que aquellas viven, se confrontan y crecen.

Es por esa razón que, si se centra el enfoque en el tema del fomento económico, es clave estudiar el sistema de actores locales, la identidad territorial y los recursos endógenos y exógenos de un territorio, así como las ventajas competitivas y comparativas que estos recursos tienen para fomentar verdaderos procesos de desarrollo local (PNUD/ART, 2007).

En particular, el desarrollo local enmarca el desarrollo económico como vehículo para el desarrollo humano desde un enfoque de participación multinivel e intersectorial cuyas principales características son la inclusión, la equidad y la participación ciudadana equitativa en los territorios, lo cual incorpora el análisis de su gente y su entorno, a partir de sus recursos, sus oportunidades, sus ventajas y sus desventajas, entre otros (PNUD/ART, 2012).

Este proceso supone la concertación de actores de todos los sectores que participan en la vida a nivel local, en una estrategia basada en el potencial propio de un territorio, gracias al de-

sarrollo de las capacidades locales, sean estas municipales, privadas o productivas (Canzanelli, 2004).

De lo aprendido, se contextualiza que el desarrollo económico local se compone de procesos vivos, de personas que gozan de una continua retroalimentación por parte de todos los actores involucrados en los diferentes niveles, actores y sectores. De hecho, Marco Dini y Francisco Albuquerque se refieren al desarrollo económico local como “los patrones y estructuras mediante las cuales los actores sociales llevan a cabo procesos de intercambio, coordinación, control, interacción y toma de decisiones concertadas y conjuntas” (Albuquerque y Dini, 2008).

Dichos procesos son más fluidos y pueden tener más impacto cuando están estructurados en mecanismos de gobernanza, en donde se define claramente el rol de cada instancia en los diferentes niveles, considerando que “una suma compleja de instrumentos de fomento no puede sustituir nunca la necesaria institucionalidad territorial para el desarrollo económico” (Albuquerque en Correa, Déniz y Palazuelos, 2008).

Si bien los teóricos del desarrollo económico local plantean la toma de decisiones comunes, hay que poner en evidencia que esta es un medio valioso, siempre y cuando se establez-

can las competencias institucionales y humanas en cada nivel.

De la misma manera que el desarrollo humano propone un enfoque de ciclo de vida para la definición de políticas y acciones específicas aptas al fortalecimiento de capacidades, los mecanismos de gobernanza territorial se enfocan en estos ciclos y en los entornos en los que las personas se desenvuelven. En el caso del tema económico, fomentar modelos de gobernanza garantiza que los tejidos empresariales y sociales puedan contribuir directamente a impulsar dinámicas que aspiran a mejorar la sociedad, no solo favoreciendo el crecimiento económico a partir de las variables del ingreso y el empleo, sino más bien aportando al goce pleno de los derechos humanos y al desarrollo humano.

Es importante mencionar que el concepto mismo de gobernanza se ha ido desarrollando en el tiempo y ha sido adoptado por varias escuelas de pensamiento, cada una ofreciendo su propia interpretación y, por tanto, sus propuestas para la aplicación de un determinado modelo de “buena gobernanza”.

A pesar de las diferencias entre las distintas definiciones, los actores nacionales y territoriales pueden afirmar que la expresión “gobernanza territorial” está relacionada a todos aquellos procesos de “buen Gobierno” que ven

al Estado y los actores locales actuar como socios en los territorios con el objetivo de asegurar una gestión más inclusiva de la política pública.

Esos procesos presuponen una ampliación del abanico decisional y de las responsabilidades de los territorios y del conjunto de actores locales en la identificación de sus necesidades así como en la búsqueda y puesta en marcha de políticas públicas y acciones aptas para resolverlas.

De acá se deriva que con la experiencia y el proceso experimentado, la expresión “gobernanza económica territorial” se refiere a aquellas dinámicas que crean y fortalecen espacios de diálogo y coordinación entre el nivel central del Estado y las instancias locales, inclusive los sectores público, privado y académico, en pro de una gestión corresponsable de los procesos de desarrollo económico e inclusive de los territorios.

El término “corresponsabilidad”, de acuerdo a la competencia y a los consensos, está a la base de las buenas prácticas para un modelo de gobernanza económica territorial que se presentan en este texto. Esta corresponsabilidad tiene que ser uno de los pilares fundamentales de una articulación funcional entre el Gobierno de El Salvador (GOES) y los actores locales públicos y privados de los departamentos priorizados, para el establecimiento de rela-

ciones más horizontales en el proceso de toma de decisiones con el propósito de lograr objetivos compartidos.

El dinamismo ofrecido por una estructura horizontal de corresponsabilidad, donde los territorios y sus actores actúan como socios para el desarrollo y no solo como beneficiarios de las acciones e intervenciones del Estado, permite instaurar ciclos de mejora continua que fortalecen a los actores locales y a las instituciones estatales a la vez, generando canales más fluidos para la transferencia bilateral de conocimientos y permitiendo fortalecer la credibilidad de las instituciones nacionales frente a los actores territoriales y viceversa.

De esa manera, no solo las políticas públicas pueden ser acogidas de forma más integral en los territorios sino que también pueden nacer en estos para que reflejen la voluntad de la población y, por ende, ser implementadas de forma más fácil y natural en el largo plazo.

La gobernanza económica territorial, entonces, nace y se fortalece gracias al acercamiento del nivel nacional con el territorial y al proceso de retroalimentación continuo entre estos dos niveles de dinámicas, visiones y políticas públicas, fomentando en el corto, mediano y largo plazo el desarrollo humano de las personas.

La experiencia de El Salvador en materia de gobernanza económica local

Política pública favorable

Antes de hablar de los mecanismos de gobernanza territorial en detalle, es necesario aclarar que el naciente modelo no hubiera podido surgir de manera artificial, desde afuera y de forma desconectada de las dinámicas nacionales y territoriales. Por el contrario, el modelo que aquí se describe se configura como instrumento de desarrollo de una estrategia nacional, ampliamente consensuada y planificada con el Gobierno de El Salvador (GOES) y los diferentes Ministerios.

En el marco de dicha colaboración, la Estrategia de Desarrollo Integral de la Franja Costero-Marina (FCM) del GOES representa una apuesta de política pública en el nivel nacional en la cual se retoma la planificación nacional, apostándole a la programación de medio y largo plazo, y a la gestión territorial, valorizando las

potencialidades, vocaciones y aportes al desarrollo de los territorios como detonantes del desarrollo nacional (STP, PNUD/ART, 2013).

Esta estrategia tiene como punto de partida, y por tanto de inflexión, a un país excesivamente centralizado, con concentración de recursos y una competencia que por tradición ha dado la espalda a uno de sus mayores recursos: el mar. Además de su capacidad agroalimentaria y pesquera, el mar es fuente de la riqueza natural y ambiental que supone la costa y que cuenta con un alto potencial para el desarrollo de actividades turísticas, logísticas y de servicios.

La estrategia se formuló con base en las propuestas institucionales y las demandas de la población en los territorios, partiendo de un diagnóstico territorial previo que toma en consideración los pilares fundamentales del Plan Quinquenal de Gobierno

2010-2014: “Una economía pujante, integrada y diversificada; una sociedad equitativa e inclusiva, y una democracia fortalecida y consolidada” (GOES, 2010).

En este contexto, los lineamientos específicamente relacionados con el desarrollo económico local han sido asumidos y posteriormente desarrollados por el Sistema Nacional de Desarrollo Productivo (SNDP)¹ que implementa el Ministerio de Economía (MINEC).

Si bien el SNDP es un conjunto de normas, mecanismos y estrategias que se orientan al fortalecimiento del tejido empresarial, la característica de promoción de la inversión productiva lo perfila como una política pública sectorial, ya que define el acercamiento de los servicios de desarrollo empresarial, financieros y no financieros como estrategia de operación, con el objetivo de crear oportunidades de negocios, fortalecer la competitividad empresarial y, en consecuencia, generar empleos.

El SNDP trabaja en el marco de la Política Nacional de Fomento, Diversificación y Transformación Productiva de El Salvador, que perfila dos grandes temas: la diversificación y la innovación, planteando la necesidad de que el nivel local mejore en calidad y cantidad de productos para abrirse a mercados internacionales y regionales.

El SNDP involucra a la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), el Ministerio de Economía (MINEC), el Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL), el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), el Ministerio de Turismo (MITUR), el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN), el Viceministerio de Ciencia y Tecnología (VMCT), el Viceministerio para los Salvadoreños en el Exterior (SALEX), el Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo (VMCD) y la Agencia de Promoción de Exportaciones e Importaciones de El Salvador (PROESA), entre otros.

Principales líneas de trabajo del SNDP: Atención al inversionista a través de Centros de Desarrollo de Micro y Pequeñas Empresas (CDMYPE) y al Programa CRECES MIPYME del MINEC, apoyo a la formalización a través de la ventanilla única, cofinanciamiento del desarrollo productivo a través del Fondo de Desarrollo Productivo (FONDEPRO), fortalecimiento institucional y empresarial en los territorios (se considera de importancia

contar con instituciones como las Agencias de Desarrollo Local [ADEL] y mecanismos como las cadenas productivas y los CDMYPE como parte del sistema de servicios para mejorar tanto la asociatividad empresarial así como el entorno empresarial) y fortalecimiento del tejido productivo de la FCM (en esta línea de trabajo se considera a las ADEL como agentes económicos operadores de política pública en los territorios).

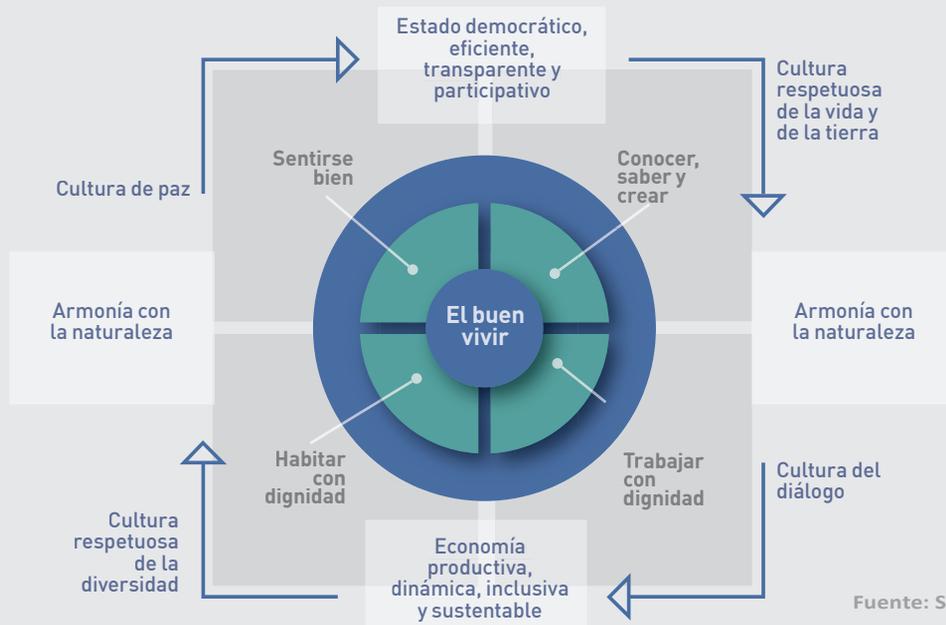
La importancia que tienen los territorios ha sido también reiterada en el nuevo Plan Quinquenal de Desarrollo (PQD) 2014-2019, donde el GOES define como prioritaria la articulación de esfuerzos a nivel local y nacional como un elemento clave para el impulso del desarrollo en el país, en función de fortalecer las capacidades locales y la participación. En este sentido, el PQD:

... apuesta a convertir a El Salvador en un país incluyente, equitativo, próspero y solidario que ofrezca oportunidades de buen vivir a toda su población y que, como requisito fundamental para ello, reconozca las diferencias y necesidades específicas de los diversos grupos poblacionales (STPP, 2015) (ver ilustración 1).

El PQD 2014-2019 se enfoca en el derecho de las personas a optar por el buen vivir, rescatando algunas características ideales que, según la ciudadanía salvadoreña, debería tener el Estado: “democrático y de derecho, eficiente, transparente, participativo, equitativo”, así como el sistema económico para garantizar las condiciones necesarias para el buen vivir: “una economía productiva, dinámica inclusiva y sustentable” (STP, 2015).

A través de este plan, el GOES ha reiterado el compromiso de abordar y corregir los desequilibrios en el desarrollo territorial “a partir de la implementación del PQD 2014-2019 y de políticas públicas que reconozcan y recojan las potencialidades, oportunidades, recursos y necesidades especí-

El buen vivir para El Salvador



Fuente: STPP, 2015

ficas de los territorios”, afirmando que “todas las estrategias y políticas para la aceleración del desarrollo del país deberán fundarse y expresarse en el propio despegue económico y social de los territorios” (STPP, 2015).

Enfoque multinivel

El naciente modelo de gobernanza económica territorial involucra actores públicos y privados que actúan en distintos niveles —internacional, nacional y local— para que, a través del involucramiento de todas las instancias que lo conforman, se puedan fomentar mecanismos de gobernanza integrales con la capacidad para sostener esfuerzos de coordinación entre instancias que tienen roles diferentes y complementarios, propiciando las condiciones necesarias para poder escalar las experiencias y trascender territorios específicos.

En este modelo, “involucrar” significa fomentar la apropiación de los procesos de formulación, ejecución y monitoreo de las políticas públicas que tienden a mejorar las economías y las dinámicas de empleo y emprendimiento a nivel local por parte de los agentes y actores económicos territoriales.

El enfoque multinivel no se limita a una conceptualización abstracta sino que fortalece la sostenibilidad de los

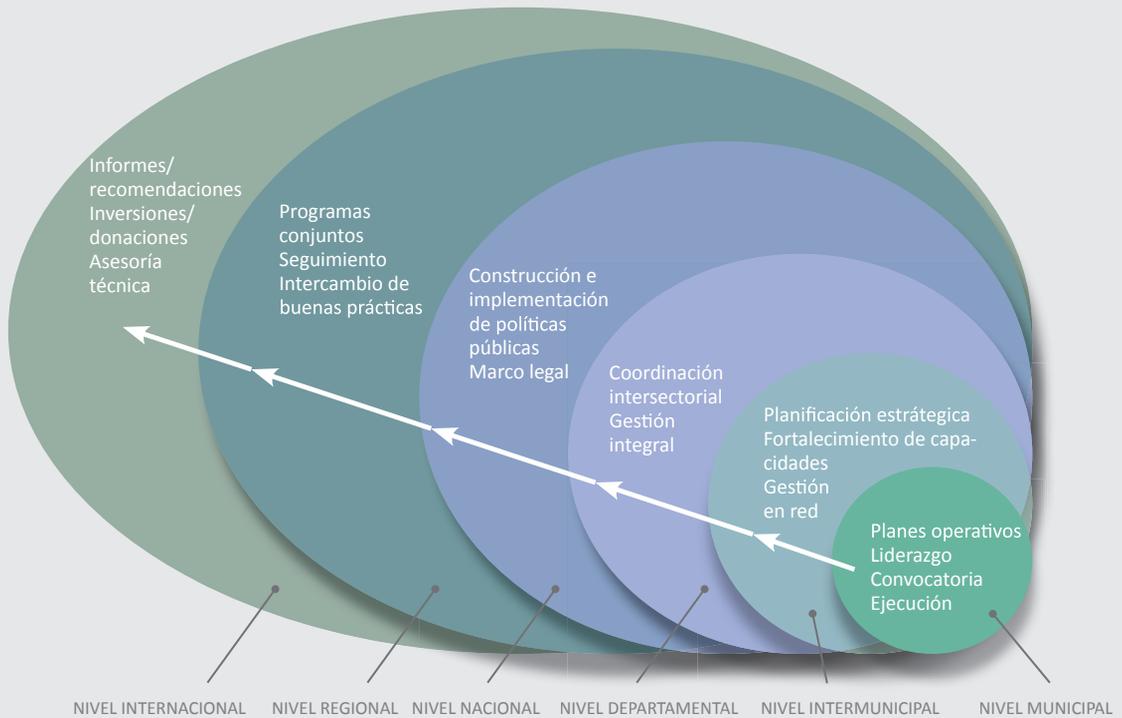
procesos emprendidos al hacer converger las líneas directrices definidas por los territorios con las posibilidades de actuación de los entes nacionales e internacionales, determinando así líneas de acción concretas para la implementación de iniciativas económicas locales.

El modelo de gobernanza económica territorial multinivel, construido en la experiencia de El Salvador, se grafica como una figura con líneas concéntricas que toman lo local como centro y primer peldaño de forma organizada, en donde los gobiernos locales son la institución pública por antonomasia que responde a las inquietudes de la población de cada municipio (ver ilustración 2).

El modelo continúa avanzando hacia la coordinación intersectorial e intermunicipal, y es en este nivel donde se visibiliza el rol de las municipalidades asociadas (o microrregiones) y los agentes y actores económicos que se asocian.

En este nivel, como se explica en el apartado *Mecanismos territoriales*, se decidió apostar por el modelo de las Agencias de Desarrollo Económico Local (ADEL), las cuales pueden jugar un papel importante por su capacidad de enlazar visiones de tipo micro y macro, ascendiendo al espacio territorial y aglutinando a entes públicos y priva-

Roles y responsabilidades para la gobernanza económica territorial basados en el enfoque multinivel



Fuente: Elaboración propia

dos que actúan en los departamentos del país. En este espacio se concretan las visiones conjuntas y se operan políticas públicas del Gobierno central.

Los gabinetes económicos departamentales se coordinan con los entes y referentes territoriales que aseguran la puesta en marcha de políticas públicas y alianzas para que las funciones económicas de la producción, el consumo, las inversiones y la distribución de bienes y servicios sean más efectivas, y aseguren para la población oportunidades que minimicen los efectos de la pobreza y de la migración forzada.

En el nivel nacional, como se explica en el apartado *Institucionalidad nacional*, se fomentó la creación del Comité Interinstitucional para el apoyo al Desarrollo Económico Local (CIADEL) para que se convirtiera en un referente colegiado con el potencial para asignar recursos, monitorear y coordinar la ejecución de políticas públicas, y concretar los instrumentos y mecanismos para que un mayor número de agentes económicos acceda a los servicios de desarrollo empresarial y fortalecimiento de capacidades locales que mejoran la economía y el empleo en los territorios.

Con la perspectiva de la articulación de Centroamérica y el Caribe, en el nivel regional los esfuerzos se concentraron en la cooperación sur-sur; en el caso de El Salvador, en la experiencia del aprendizaje y del intercambio de saberes y buenas prácticas entre pares e iguales. En concreto, el intercambio de actores locales de Usulután y La Unión con los de Guatemala y República Dominicana fue un factor decisivo para la creación de estas buenas prácticas. Otra buena práctica en este nivel fue la articulación entre ADEL La Unión con sus homólogos hondureños que, a partir de esta experiencia, han comenzado a proponer, de forma conjunta, mejoras a las economías locales de los dos países.

El modelo se cierra con el nivel de articulación internacional, la cual se proyecta desde el territorio en formas de cooperación descentralizada, también acompañadas por el GOES, para intercambiar y apoyarse en materia de asesorías, asistencia técnica, proyectos, inversiones y donaciones (ver ilustración 2).

Con respecto al nivel internacional, la articulación con el International Link and Services for Local Economic Development Agencies (ILSLEDA [Vínculos y Servicios Internacionales para Agencias de Desarrollo Económico Local]), la asistencia técnica con universidades europeas y la puesta en marcha de

proyectos como el denominado “Migración y Desarrollo”, representan algunas de las buenas prácticas que el naciente modelo de gobernanza económica territorial ha generado.

Aunque este modelo de gobernanza económica territorial tenga su centro en el territorio, en su fase de arranque derivó de la voluntad de articulación de las instancias nacionales. Por esa razón, a continuación se describen los mecanismos de gobernanza fomentados a nivel nacional que, a su vez, permitieron el fortalecimiento de la institucionalidad a nivel territorial.

Institucionalidad nacional

A partir de las estrategias y políticas sectoriales —con acuerdo político ministerial del MINEC, la entonces Secretaría Técnica de la Presidencia (STP), el MITUR, la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y el Ministerio de Relaciones Exteriores (RREE)— se decidió crear una plataforma nacional para abordar las temáticas sectoriales propuestas y consolidarlas de manera integral, sumando esfuerzos públicos en favor de los territorios de la FCM.

Esa plataforma es el CIADEL, un espacio donde convergieron instituciones del Gobierno nacional que norman y ejecutan políticas públicas para el fomento del desarrollo económico y so-

cial del país. Este comité respondió, por una parte, a las necesidades priorizadas por el GOES para fortalecer las capacidades locales y la institucionalidad territorial en los departamentos definidos como prioritarios. También sirvió de enlace entre la institucionalidad territorial y los espacios público-privados territoriales cuyos actores demandan los servicios que ofrece el Gobierno a través de sus instituciones, particularmente las vinculadas al desarrollo económico.

En este sentido, el CIADEL buscó la coordinación y complementariedad para facilitar la generación de procesos de desarrollo económico local, así como apoyar la puesta en marcha de las ADEL o de cualquier otro ente colegiado que sea referente público y privado que favorezca en primera

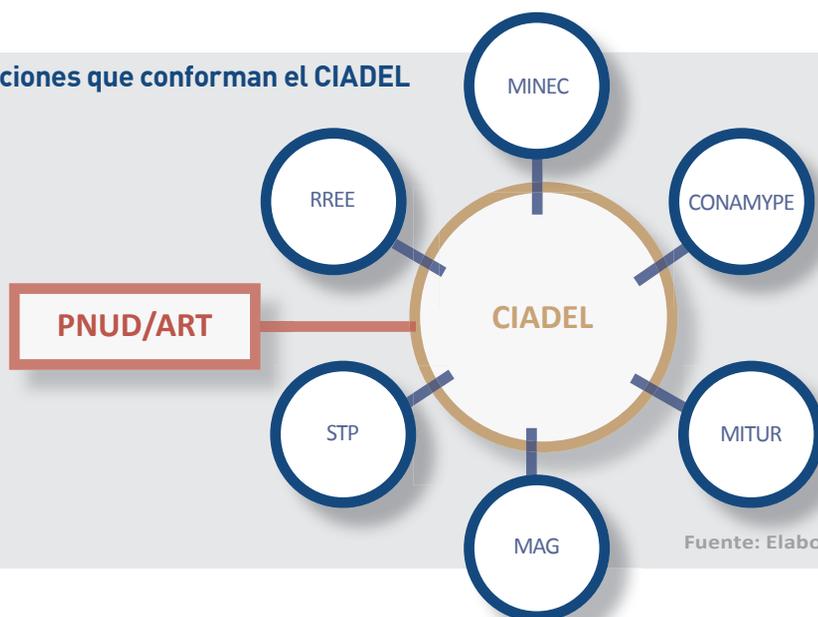
En este proceso, además de toda la parte técnica y conceptual del enfoque de desarrollo económico en los territorios, aprendimos a manejar las diferencias institucionales; a veces, las personales.

Las metodologías del PNUD nos hicieron reflexionar juntos y encontrarnos en función del territorio, complementando los intereses sectoriales para construir hacia el futuro.

El manejo de las relaciones humanas en la escuela del CIADEL nos enriqueció, y este espacio fue la punta de lanza para otros espacios dentro del MINEC, en donde hemos replicado las metodologías que aprendimos y vivimos.

Juana Ramírez, MINEC

Instituciones que conforman el CIADEL



Fuente: Elaboración propia

instancia el crecimiento económico y el desarrollo humano en los territorios priorizados.

Como se puede apreciar en la ilustración 3, las instituciones de Gobierno que conformaron el CIADEL fueron: Secretaría Técnica de la Presidencia (STP), Ministerio de Economía (MINEC), Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), Ministerio de Turismo (MITUR), Viceministerio de Salvadoreños en el Exterior (SALEX) —a través de la Dirección de Migración y Desarrollo— y Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).

Además del núcleo básico aquí representado, el CIADEL estuvo abierto a todas las instituciones alineadas con el desarrollo territorial y económico, tales como: gobernaciones, gabinetes departamentales, Ministerio de Trabajo (MITRAB), Ministerio de Educación

Uno de los objetivos principales del Plan Quinquenal de Desarrollo es iniciar procesos de reformas a la estructura gubernamental, encaminados a la descentralización de las políticas públicas y de los servicios del Gobierno.

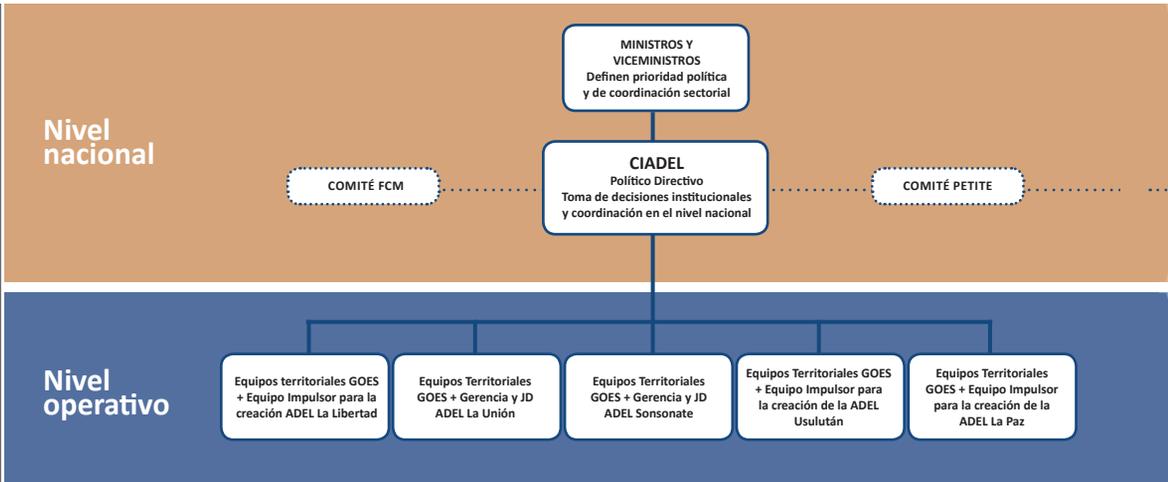
Atendiendo a ese mandato, se ha iniciado una serie de esfuerzos por la territorialización. Entre ellos, se tomó la decisión de formar las ADEL a nivel de la FCM.

El CIADEL se formó como una instancia de creación, facilitación, apoyo, articulación y desarrollo de las ADEL.

Ronal Steinau, MINEC

(MINED) y MARN, entre otras que, por su competencia en los temas relativos al desarrollo económico local, pueden facilitar el trabajo de los actores locales.

Estructura del CIADEL



A nivel local, esta plataforma mantuvo equipos territoriales con representantes de cada una de las instituciones antes listadas —una combinación de personal técnico que reside en los territorios, que tiene sede o asignación en el mismo.

El rol de estos equipos abarcó la provisión de información y la operación de la asistencia técnica, así como el acompañamiento a los actores locales para que los servicios gubernamentales de las diferentes ventanillas de asistencia técnica sean de fácil acceso en los territorios priorizados.

También tuvieron como misión ser referentes del Gobierno nacional en el territorio para la promoción de los programas y proyectos del GOES, y brindar la asistencia técnica requerida.

Sus funciones principales fueron:

- a. Representar el Gobierno central en el territorio.
- b. Negociar y facilitar procesos con actores locales del territorio.
- c. Promover los conceptos del desarrollo económico local.
- d. Brindar acompañamiento para la creación y fortalecimiento de las ADEL.
- e. Coordinarse y dar asistencia técnica a los equipos impulsores formados por actores locales para la creación de las ADEL.
- f. Mantener contacto permanente con las juntas directivas de las ADEL en funcionamiento.
- g. Aplicar las metodologías e instrumentos de gestión del desarrollo económico local.

Integrado por:

CIADEL POLÍTICO DIRECTIVO:
MINEC - Dirección/Subdirección Desarrollo Productivo
STP - Estrategia para el Desarrollo de la FCM
CONAMYPE - Dirección/Subdirección
MITUR - Dirección de Proyectos e Inversiones
RREE SALEX - Dirección de Desarrollo e Inversiones
MAG - Asesoría Despacho
PNUD ART - Coordinación/ DET

Funciones principales:

CIADEL:

- * Articulación nacional/territorial
- * Toma de decisiones
- * Enlace nivel político
- * Planificación y coordinación
- * Monitoreo planes de trabajo
- * Monitoreo equipos territoriales
- * Gestión de recursos

Comité Petite:

- * Formular insumos técnicos
- * Proponer al CIADEL

Funcionamiento:

- *Prepara convocatorias y agenda: MINEC
- * Comunica a CIADEL y territorio: MINEC
- * Documenta (Secretariado: MINEC)
- * Reuniones mensuales
- * Reuniones extraordinarias

EQUIPOS TERRITORIALES (1 persona por cada institución)

MINEC
STP
CONAMYPE
MITUR
RREE-SALEX
MAG
PNUD/ART

- * Representación GOES en territorio
- * Planifica y operan plan de trabajo
- * Acompañamiento
- * Retroalimenta al CIADEL Directivo
- * Entrega la asistencia técnica a los actores locales
- * Promueve creación/fortalecimiento de las ADEL
- * Promueve programas/proyectos GOES
- * Aplica metodologías e instrumentos DET

- * Reuniones de acuerdo al Plan de Trabajo formulado sobre la base de la planificación territorial de los actores locales y de la planificación institucional

- * Reuniones de retroalimentación y monitoreo con el CIADEL directivo del nivel nacional

Fuente: Elaboración propia

- h. Coordinarse con los actores locales respecto a temas, tiempos y abordaje.
- i. Planificar el acompañamiento y asistencia técnica.
- j. Promover los programas, proyectos y servicios gubernamentales en materia de economía local y empleo.
- k. Retroalimentar al CIADEL directivo del nivel nacional sobre los hallazgos y necesidades territoriales, así como sobre las propuestas de solución a problemas encontrados.

De cara al futuro, será importante fortalecer estos equipos territoriales si se quiere seguir acercando los servicios del Estado al territorio y creando vínculos con rostro humano entre instituciones públicas y población.

Mecanismos territoriales

Las políticas industriales disponen de múltiples herramientas de desarrollo económico en los territorios, inclusive las así llamadas agencias para el empleo, los centros de información para empresas, los centros de servicios a las empresas, las incubadoras empresariales, los centros de enlace universidad-empresa, así como los parques científicos y tecnológicos.

En el caso de El Salvador, el CIADEL optó por las ADEL como un mecanismo eficien-

te y eficaz para promover el desarrollo económico local y contribuir a la gobernanza territorial, al contar a los gobiernos locales y a expresiones del sector productivo del territorio entre sus miembros, junto con otras organizaciones de la sociedad civil.

Las ADEL son instituciones público-privadas e intersectoriales que nacen con el objetivo de fomentar el desarrollo económico local. Estos mecanismos encuentran amparo legal en el Código Municipal de El Salvador (en particular en los artículos 11 y 12):

Art. 11. Los Municipios podrán asociarse para mejorar, defender y proyectar sus intereses o concretar entre ellos convenios cooperativos a fin de colaborar en la realización de obras o prestación de servicios que sean de interés común para dos o más municipios.

Art. 12. Los municipios individuales o asociados con otros, podrán crear entidades descentralizadas, asociaciones con participación de la sociedad civil y del sector privado, fundaciones, empresas de servicios municipales o de aprovechamiento o industrialización de recursos naturales, centros de análisis, investigación e intercambio de ideas, informaciones y experiencias, para la realización de determinados fines municipales.

La ADEL es una herramienta para apoyar al Gobierno, levantar el sector productivo y desarrollar la economía local.

Las ADEL van a resolver los problemas complejos, y no hay otro tipo de organización, otro modelo de organización que le apueste a transformar de forma conjunta problemas complejos.

José Matilde Sigarán Navarrete, ADEL Usulután

Articulaciones y vinculaciones generadas por una ADEL en el territorio



Si los actores locales que están instalados en la ADEL conducen los procesos de su territorio con la visión estratégica del Gobierno, la gobernanza está dada.

Por el contrario, si su visión de trabajo no está en sintonía con la política nacional, entonces la capacidad de gobernanza no va a tener la misma fuerza y coherencia.

Francisco Lima, CONAMYPE

Las ADEL se han situado como una herramienta necesaria e idónea para hacer posible una articulación eficiente entre territorios y políticas nacionales. Uno de sus rasgos más destacables es

Se vio el beneficio de tener una ADEL en el departamento porque esa estructura era capaz de articular esfuerzos públicos y privados, también vinculándose al nivel nacional a través de la implementación de políticas públicas.

Mario Chavarría, ADEL La Unión

que, debido a su naturaleza inclusiva, las ADEL pueden incluir muchos de los mecanismos ya mencionados, por ejemplo a través del sector privado y de las universidades.

De hecho, las ADEL están conformadas por un amplio conglomerado de actores que tienen experiencia en diferentes áreas y ofrecen un valioso espacio de diálogo e intercambio, en el que las diferentes entidades locales pueden perseguir objetivos compartidos para el desarrollo económico del territorio que conocen y en el que operan (ver ilustración 5).

Las ADEL impulsan estrategias de desarrollo territorial y responden así a las problemáticas y prioridades de los territorios con una visión y una articulación departamental (PNUD/ART 2012).

En particular, su trabajo tiende a promover y fortalecer los recursos endógenos, tangibles e intangibles de los territorios —inclusive los recursos naturales, la cultura y la historia—, así como a fomentar las cadenas de valor, la organización del sector productivo, el posicionamiento estratégico de la zona y la coordinación entre gobiernos locales comprometidos con el desarrollo territorial.

Los sectores que conforman a las ADEL aportan una serie de diferentes valores específicos a los procesos locales, contribuyendo a la generación de dinámicas de desarrollo sólidas y compartidas.

Por todas esas razones, las ADEL tienen el potencial para convertirse en aliadas directas del Estado, funcionando como antenas en el territorio capaces de captar e interpretar sus necesidades e inquietudes, así como para proponer, gestionar y coordinar válidas propuestas de intervención en pro del desarrollo local.

Vemos una ADEL que dé siempre una respuesta a la población más vulnerable; una ADEL que genere cambios de pensamiento, impulso de la economía y derechos humanos.

Mayela Torres, ADEL Sonsonate

Es la visión que tenemos, de ser número uno, establecer una marca en el territorio con la ADEL, que sea la vanguardia en el tema de asesoría, y asesoría técnica para los empresarios.

Leónidas Pérez, ADEL La Unión

Por otro lado, las ADEL representan valiosas herramientas para la promoción de la cohesión social en el país, consiguiendo unir ideologías, intereses y competencias diferentes en pro de un mismo objetivo: la mejora de las condiciones de vida de las personas a través del desarrollo económico de los territorios.

Las estrategias, los objetivos, las formas organizacionales específicas y los servicios ofrecidos por una ADEL dependen siempre del contexto cultural, político, institucional, económico y social del territorio. Sin embargo, hay algunos aspectos importantes que

Consideramos que esta figura nos permitía incursionar más en el territorio y en los diferentes ámbitos y rubros en los cuales las personas de escasos recursos están desarrollando sus actividades.

Mario César Guerra,
ADEL La Libertad

determinan el éxito y deben tenerse en consideración en cualquier circunstancia.

En primer lugar, las ADEL se caracterizan por el compromiso activo de los actores locales públicos y privados, incluyendo a las comunidades. A través de la articulación entre los sectores público, privado y académico, se puede generar una visión compartida del territorio y, por ende, una serie de estrategias e instrumentos comunes para el desarrollo territorial.

En El Salvador, el modelo de ADEL que se promueve parte de una alianza público-privada, lo que garantiza un balance constante entre el crecimiento económico y el desarrollo humano, la equidad y la protección ambiental.

A la fecha, el impacto que hemos tenido está en la credibilidad en la organización, ya que tenemos más de 70 organizaciones de los tres sectores con las cuales hemos fundando ADEL Usulután, siempre teniendo en consideración la parte productiva, la parte pública y aquella del sector social.

Julio César Rodríguez,
ADEL Usulután

MEMBRESÍA DE LAS ADEL POR SECTOR

AGENCIA	SECTOR PÚBLICO	SECTOR PRODUCTIVO	SECTOR SOCIAL	TOTAL
ADEL La Unión	11	15	3	29 socios para el desarrollo
ADEL La Libertad	10	36	6	52 socios para el desarrollo
ADEL Sonsonate	11	7	20	38 socios para el desarrollo
ADEL Usulután	8	11	9	28 socios para el desarrollo
Totales	40	69	38	147 socios para el desarrollo (estimadas más de 5000 personas directamente involucradas en las operaciones de las ADEL)

Nota: En el caso de La libertad, tres asociaciones de municipios son socias fundadoras
 Fuente: Elaboración propia con base en estatutos de la personería jurídica de cada ADEL

- El sector público incluye gobiernos locales y asociaciones de municipios.
- El sector productivo incluye asociaciones empresariales, cooperativas, federaciones, etc.
- El sector social incluye universidades, ONG locales, comités de mujeres y jóvenes, etc.

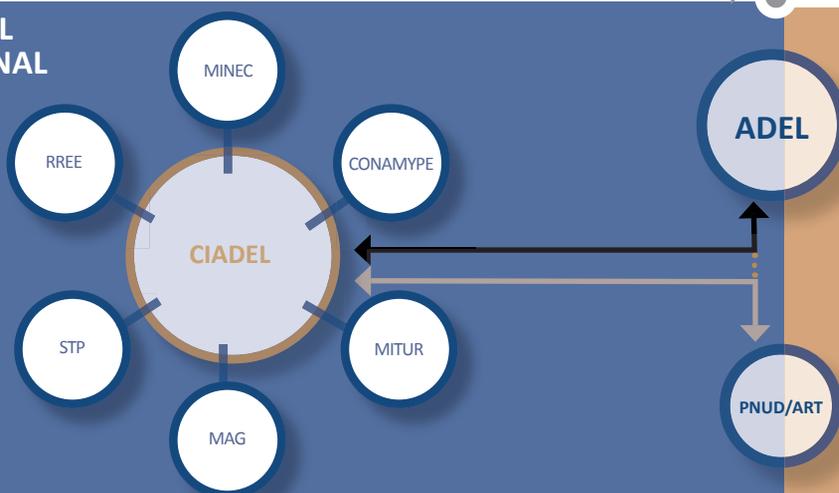
Articulación entre CIADEL, ADEL, actores locales y PNUD/ART

Articulación de instituciones nacionales

Vinculación entre el nivel nacional y local

Ilustración 6

NIVEL NACIONAL



Elaboración de políticas y acciones específicas

Búsqueda de soluciones compartidas

Las agencias trabajan con base en el largo plazo en cuanto a su propia financiación, tratando de diversificar sus ingresos. En resumen, es importante que cuente con capital para cubrir tres tipos de actividades:

- a. Inversión fija: infraestructura, equipo de oficina, medios de transporte, contratos de servicio.
- b. Gastos operacionales de la ADEL durante la fase inicial hasta que alcance la autonomía financiera.
- c. Capital para el fondo de crédito (fondo de garantías u otros mecanismos para el retorno del crédito).

Gracias a su autonomía legal y administrativa, las ADEL tienen la fuerza para no llevar interferencias de grupos

de intereses particulares y poder desarrollar su trabajo con libertad, desvinculándose de coyunturas políticas temporáneas. Es por esa razón que una ADEL puede perseguir más fácilmente objetivos de desarrollo territorial de largo plazo, facilitando el acercamiento entre el nivel nacional y el territorial, así como las vinculaciones entre el ámbito público y el privado.

Hay muchos actores que operan de forma directa e indirecta a nivel territorial para el desarrollo del país y que representan una fuente increíble de oportunidades para el fortalecimiento de las capacidades, el empoderamiento de las mujeres, la generación de empleo digno y, en general, el desarrollo humano de las salvadoreñas y los



salvadoreños. Sin embargo, la falta de coordinación entre estos ha obstaculizado en muchas ocasiones el logro de nobles objetivos.

Por sus características, las ADEL responden de forma directa a esta necesidad, pudiendo operar como un referente territorial capaz de coordinar esfuerzos y canalizar recursos sobre la base del conocimiento profundo del territorio que poseen y las dinámicas de participación ciudadana que impulsan. Por las razones mencionadas, la presencia de una ADEL facilita la articulación entre actores y la generación y el logro de objetivos de largo plazo de forma eficaz y eficiente.

Articulación intersectorial y planificación estratégica conjunta

El abordaje desde un profundo conocimiento de lo local, asumiendo el enfoque de desarrollo territorial, es una manera de asegurar mejores respuestas institucionales a las necesidades ahí presentes. Sin embargo, no existe una receta específica a seguir para las iniciativas de desarrollo económico en cada uno de estos espacios, sino que estas dependen del contexto de cada territorio, su idiosincrasia y su vocación específica.

Por lo general, el denominador común de estas iniciativas es la interrelación

de factores que inciden en la competitividad (recurso humano formado, calidad de los proveedores, acceso a tecnología, información sobre mercado, producción de bienes y servicios de calidad, clima de negocios, etc.), por lo que la articulación intersectorial a nivel local es un elemento indispensable en el éxito del modelo de gobernanza económica territorial.

A través de la creación de espacios de diálogo, de las relaciones surgidas y de la confianza entre actores de distinta naturaleza, se desarrollan activos intangibles tan importantes como el capital social, la participación ciudadana, los aportes a la democracia y las capacidades territoriales que se incrementan.

En este sentido, el capital relacional —que surge alrededor de la demanda de servicios del territorio y de la oferta de saberes y capacidades de gestión y articulación interna— denominado “sistema de actores” es la base fundamental para los modelos de gobernanza económica, precisamente por la apuesta del consenso como factor de crecimiento no solo individual sino institucional.

Tal como plantea Ábalos, en la medida en que se dé una concertación institucionalizada de los actores públicos y privados más importantes del lugar, se comienza a construir una visión común



que se va plasmando en estrategias integrales de desarrollo conjunto enriquecidas con la complementariedad de enfoques (Ábalos, 2000).

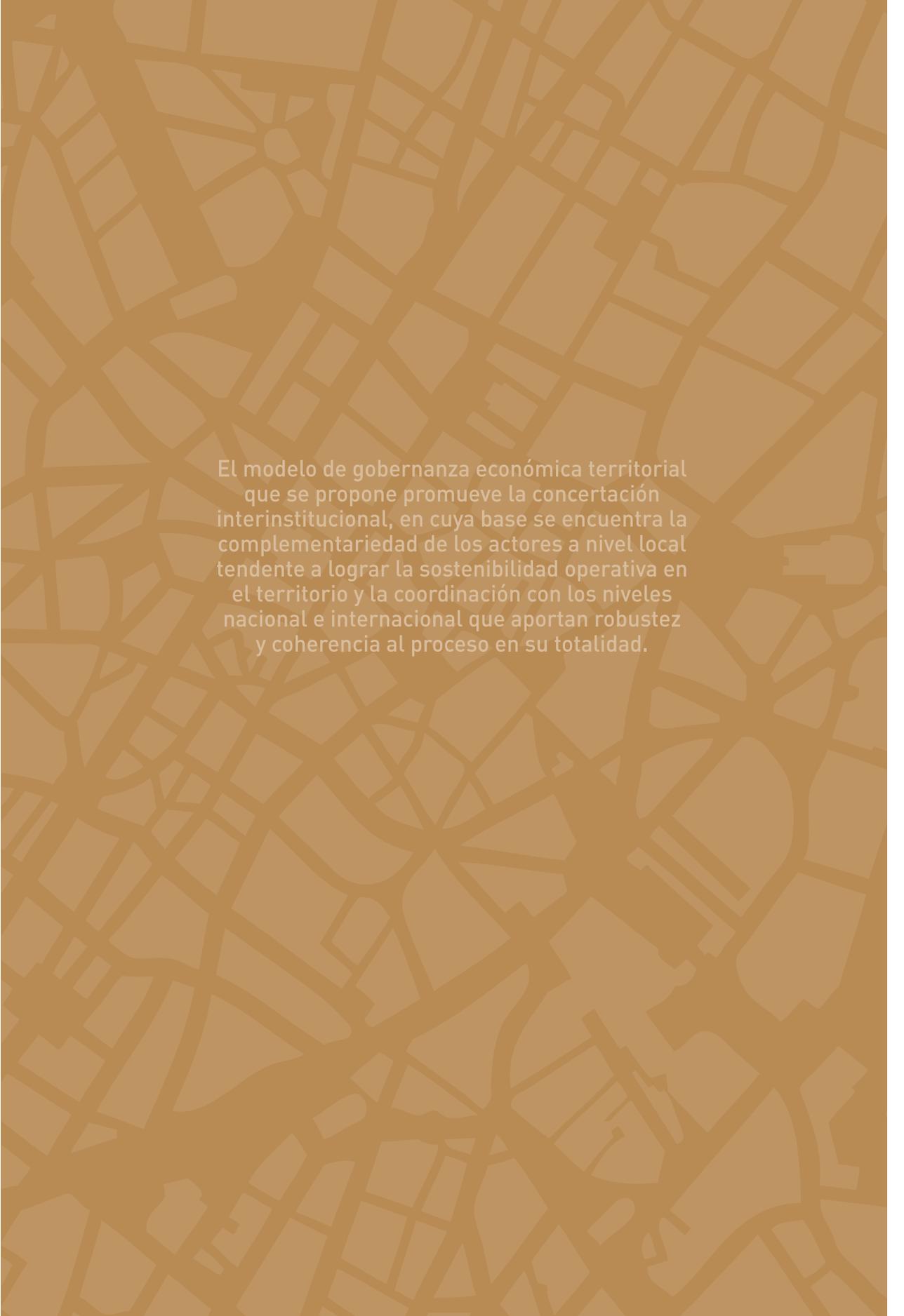
La experiencia en los territorios de El Salvador valida este postulado. En aquellas agencias donde la concertación fue más fuerte y la vinculación con el nivel nacional más estrecha, los procesos de fortalecimiento y autosostenibilidad avanzaron de forma más rápida.

La planificación conjunta que considera como unidad de análisis al territorio y sus potenciales fue un factor detonante en las ADEL de la FCM. Sin embargo, esta planificación no hubiera sido posible si no hubiera existido previamente la coordinación interinstitucional que apoyó y acompañó los procesos para el fortalecimiento desde lo local con el objetivo de lograr economías abiertas, de bienes, de servicios y de aprendizaje.

En este proceso la asistencia técnica y conceptual del Programa Articulación

de Redes Territoriales para el Desarrollo Humano Sostenible del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD/ART) jugó un papel relevante al transferir herramientas y metodologías para una planificación conjunta. Las formas de actuación territorial y nacional en este modelo de gobernanza económica confirman que “esta estrategia no implica un aislamiento del exterior sino todo lo contrario, el fortalecimiento de lo interno desde lo interno en el marco de una economía abierta” (Amaral, 1996).

Esto implica la atracción de recursos al territorio y su movilización siempre en función de los objetivos identificados de manera previa y en conjunto por los actores locales en coherencia con las políticas públicas. En definitiva, se puede afirmar que la planificación estratégica conjunta en el nivel nacional y territorial buscó consolidar una visión común del territorio que trasladara la perspectiva del largo plazo con acciones concretas en el corto plazo.



El modelo de gobernanza económica territorial que se propone promueve la concertación interinstitucional, en cuya base se encuentra la complementariedad de los actores a nivel local tendente a lograr la sostenibilidad operativa en el territorio y la coordinación con los niveles nacional e internacional que aportan robustez y coherencia al proceso en su totalidad.

Buenas prácticas y perspectivas hacia el futuro del modelo

En la medida que el modelo de gobernanza económica territorial se fortalece, las economías locales crecen y se expanden, lo cual, a largo plazo, logra que la economía genere mejores ingresos, se cualifiquen las empresas y, por tanto, se creen más puestos de trabajo dignos y se mejoren las capacidades locales y nacionales.

El modelo de gobernanza económica territorial que se propone promueve la concertación interinstitucional, en cuya base se encuentra la complementariedad de los actores a nivel local tendente a lograr la sostenibilidad operativa en el territorio y la coordinación con los niveles nacional e internacional que aportan robustez y coherencia al proceso en su totalidad.

Buenas prácticas del modelo

En la experiencia de El Salvador, a través de las buenas prácticas que se van a rescatar, se ha asentado un enfoque más moderno e integral de concebir el territorio. Las instituciones de Gobierno priorizaron determinadas unidades geográficas y, precisamente por las políticas públicas institucionales promovidas, se encontraron con agentes, instituciones, organizaciones y parte de la sociedad civil interesada no solo en ser beneficiarios sino socios para el desarrollo.

La gobernanza se refiere a las formas de administrar las políticas públicas. En este sentido la plataforma nacional denominada Comité Interinstitucional para el Apoyo al Desarrollo

Económico Local (CIADEL) promovió y fortaleció la institucionalidad existente en cuatro departamentos del país: La Unión, Usulután, La Libertad y Sonsonate.

El esbozo del modelo de gobernanza económica territorial promueve los territorios y los coloca como el eje que hace que las sociedades y comunidades cambien. Desde la perspectiva de los territorios, el esfuerzo de concertación interinstitucional es apreciado por el acercamiento logrado con referentes nacionales con quienes pueden dialogar y tomar decisiones sobre el futuro del territorio.

La construcción de una visión conjunta para responder a las necesidades de los territorios se construyó y mejoró permanentemente, lo que constituyó la primera buena práctica de gobernanza. De aquí surge toda la complementariedad para llegar a los territorios y la eficiencia en el uso de los recursos públicos, impactando a los actores a nivel local que tomaron el ejemplo del colegio de instituciones reunidas para pactar planes, recursos y apoyos al desarrollo económico local.

No menos importante fue la práctica de parte del Gobierno de El Salvador (GOES), de formular, negociar y ejecutar proyectos e iniciativas conjuntas que fueron puestas a disposición de entes nacionales e internacionales. Fortalecer las capacidades locales

a través de formación en servicios, capacitaciones específicas, asistencias técnicas y acompañamientos de procesos fue la gran apuesta para establecer plataformas más plurales en los territorios, con una amplia participación de gobiernos locales, componentes de la sociedad civil y actores económicos.

A través de las acciones desarrolladas, también se pudo conocer mejor las características y necesidades de los territorios, identificando proyectos con potencialidad para el crecimiento productivo que requieren financiamientos, asistencia técnica, fortalecimiento en temas empresariales o innovación de productos para ser exitosos.

La idea del desarrollo pensado y planeado para el territorio desde la participación inclusiva de diferentes actores de la sociedad produjo la creación y fortalecimiento de estructuras referentes en economía y empleo, que pusieron a disposición del GOES y del PNUD/ART el conocimiento y la práctica para su sostenibilidad.

En este sentido, la participación de mujeres organizadas e individuales dio al proceso un enfoque más inclusivo a las Agencias de Desarrollo Económico Local (ADEL), y abrió los espacios y las mentes de sus colegas de otras organizaciones.

Mención especial es el caso de La Unión en donde, al inicio del proceso,



la participación de las mujeres era casi nula. La práctica de la inclusión y de las acciones afirmativas estimuló la creación de organizaciones de mujeres y la participación protagónica de estas en las juntas directivas de sus organizaciones así como de la ADEL. Actualmente la junta directiva se compone de cuatro hombres y tres mujeres.

En la medida que el modelo de gobernanza económica territorial se fortalece, las economías locales crecen y se expanden, lo cual, a largo plazo, logra que la economía genere mejores ingresos, se cualifiquen las empresas y, por tanto, se creen más puestos de trabajo dignos y se mejoren las capacidades locales y nacionales.

Los actores que dan vida al modelo diseñan e implementan mecanismos de desarrollo económico más eficientes, basándose en el principio de subsidiariedad que, aplicado a ese contexto, provoca la resolución de un problema o el alivio de determinadas necesidades por parte del actor más próximo a dicho problema o necesidad.

En el caso de La Libertad, la buena práctica que el modelo resalta es la capacidad construida y acompañada para reencontrarse y pensar en una proyección que les permitió crear una marca territorial para La Libertad: “Olas de mar y tierra”. En ella reeditan los valores turísticos y su propio ser como departamento, que incluye a todos los sectores económicos y geográficos.

En este departamento, la creación de la ADEL puso el protagonismo en el territorio y su gente. A través de procesos de inclusión, los actores locales se convirtieron en verdaderos agentes de cambio, capaces de liderar procesos de desarrollo con base en el potencial (natural, técnico, humano, etc.) propio de sus territorios.

Si se considera que los procesos de construcción de institucionalidad territorial usualmente son difíciles por la diversidad de organizaciones que las conforman, el modelo de gobernanza económica territorial minimiza estos riesgos.

De hecho, a pesar de varias dificultades de organización, en el caso de La Unión y Usulután, el proceso de creación de las ADEL no se detuvo gracias a la increíble persistencia de los actores locales y la disposición del CIADEL de apoyar estos esfuerzos. Frente a las adversidades, un modelo como el que se ha descrito permea y supera obstáculos, justamente porque responde a la ejecución de políticas públicas en beneficio de los territorios.

En la actualidad la ADEL La Unión es ejecutora de política pública y opera el Centro de Desarrollo de Micro y Pequeñas Empresas (CDMYPE). Usulután, por su lado, continúa su proceso de formación y de gestión de alianzas y proyectos.

El fortalecimiento de las capacidades y la retroalimentación permanente con

su propia reingeniería de procesos se tornó una buena práctica en la ADEL Sonsonate. En este caso, la agencia ya existía y pasaba por una etapa de transformación de sus procesos, membresía y otros activos. El CIADEL, junto al PNUD/ART, facilitó la asistencia técnica y acompañamiento para apoyar y fortalecer las capacidades instaladas en Sonsonate.

Los resultados más visibles de este proceso se reflejan en la revalorización de la cadena de turismo, la participación de las mujeres en los procesos liderados por la ADEL Sonsonate, la elaboración de nuevas reglas administrativas y el fortalecimiento de la conexión con redes nacionales e internacionales.

La amplitud geográfica y de mayor cobertura territorial, así como la multiplicación de una comunicación que lleva el mensaje a su membresía y al departamento y sus alrededores fueron de los valores más fuertes que se han estimulado en el modelo, y se constituyeron en experiencias y prácticas de éxito, en particular en la participación de las ADEL como “la organización territorial” que convocó a los actores del territorio, instituciones, organizaciones no gubernamentales (ONG), organizaciones de la sociedad civil y gobiernos locales a participar en las consultas para construir una visión conjunta de país.

Estos actores participaron también activamente en las consultas para la Agenda de Desarrollo Post-2015, tanto en la primera fase donde se definieron los 9 ejes estratégicos de desarrollo del país, como en la siguiente donde El Salvador fue pionero junto con otros dos países latinoamericanos para la localización de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

Frente a esta fuerza territorial, también las instituciones nacionales respondieron y participaron activamente. Las consultas y entrevistas se iniciaron con las instituciones miembros del CIADEL, fueron lideradas por el PNUD y puestas a disposición del GOES que asumió su rol de garante y presentó los resultados en diferentes foros internacionales, entre ellos, la Asamblea General de las Naciones Unidas.

Sostenibilidad: logros y desafíos

El naciente modelo de gobernanza económica territorial cuenta con logros y desafíos para asegurar su sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo.

Es importante rescatar que el análisis de la sostenibilidad del modelo de gobernanza no se puede limitar únicamente a los aspectos financieros, sino que debe incluir una perspectiva múltiple (ver ilustración 7), con la referencia principal del desarrollo humano.

La sostenibilidad institucional implica que el liderazgo de los actores locales debe ser asumido de forma natural, con compromiso, proactividad y mutua responsabilidad. Desde el inicio del proceso se debe considerar la institucionalización de los mecanismos territoriales que van a ser vehículos de la gobernanza y en donde se ejercitan las relaciones para la gobernabilidad.

Los mecanismos, ya sea mediante una ADEL u otro tipo de entidades asociadas, necesitan estar liderados por

actores territoriales. Esto representa un primer logro del modelo. La institucionalidad promovida empoderó a los actores locales, pasando por la constitución de equipos impulsores territoriales para la creación de estas agencias. El trabajo continuo y la participación social inclusiva de actores públicos y privados concluyeron en la formalización del ente territorial a través de su personería jurídica.

Las personerías jurídicas le dieron a la institucionalidad territorial un marco

Sostenibilidad del modelo de gobernanza territorial



Fuente: Elaboración propia

normativo de referencia que consensuó los estatutos y reglamentos, las normas de convivencia y la estructura territorial de coordinación y gestión en el tema especializado de la economía.

La conformación de estas ADEL por los gobiernos locales, la academia, el sector productivo, las ONG y otros actores territoriales facilitó el entendimiento y la construcción de una visión conjunta, y abrió amplias posibilidades para interactuar con el nivel nacional.

Desde el momento en que se instaló el mecanismo (ADEL) y los actores territoriales asumieron la gestión, el proceso de consolidación técnica y de fortalecimiento de capacidades fue acompañado por las instituciones del Estado y el PNUD.

En este sentido, en todos los procesos para la creación y fortalecimiento de las ADEL, la constitución de grupos técnicos interinstitucionales para apoyar procesos de aprendizaje e instalación de buenas prácticas —tanto en los equipos de promoción nacional y territorial como para los equipos impulsores de la creación y fortalecimiento de estas agencias— tuvieron a disposición una caja de herramientas de planificación; metodologías de procesos y protocolos estándar; mesas temáticas y territoriales; construcción de mapas de actores, de aliados y de cooperantes; servicios para la gestión

empresarial; cuadros metodológicos para la articulación de redes territoriales y de desarrollo económico local; gestión de ciclo de proyectos; cultura turística; gestión y operación de las ADEL; y migración y desarrollo, entre otros.

Esto implicó un proceso permanente de aprendizaje y de fortalecimiento de capacidades, lo que representa un segundo logro del modelo. Las capacidades técnicas y las herramientas que se entregaron a las ADEL tuvieron que ver con el concepto del desarrollo económico local y de desarrollo humano con un abordaje de desarrollo territorial que buscó la incidencia en la política pública.

Con respecto a la sostenibilidad política, la experiencia demostró que es conveniente que exista un marco político favorable a esta clase de mecanismos, en especial hacia las asociaciones público-privadas, de forma que se garantice la sostenibilidad política del modelo con diferentes respaldos (invitación a eventos, participación en convocatorias y procesos públicos, apoyos puntuales e implementación territorial de políticas públicas).

A este respecto, el trabajo de incidencia política así como la gestión de alianzas en todos los sectores fortalecen la sostenibilidad de un modelo bien posicionado y con ramificaciones en diferentes niveles y estratos sociales. En materia de política económica,



tener un espacio de coordinación con seis instituciones nacionales, que vela por el cumplimiento de políticas públicas, garantizó que los aportes, recursos e iniciativas territoriales marcaran coherencia en su actuar.

En el espacio de las ADEL, la característica de pluralidad, tanto de instancias públicas como privadas, facilitó el entendimiento y seguimiento de procesos para sus creaciones y operaciones, generando un tercer logro en materia de sostenibilidad.

Además, la pluralidad de actores inmersos en los procesos de desarrollo territorial asegura la participación de entes vinculados al cuidado y la preservación del medioambiente, que tienen el conocimiento y la posibilidad de poder promover, desde el interior, la sostenibilidad ambiental de las acciones impulsadas por la instancia territorial: este es un cuarto logro del modelo de gobernanza económica territorial.

Si bien aparentemente la economía está contrapuesta con el medioambiente, este modelo de gobernanza económica, al basarse en el potencial endógeno de los territorios, considera plenamente la vocación económico-empresarial con la medioambiental, al mantener un diálogo permanente entre los dos intereses

sectoriales, en función de la visión de un territorio sostenible ambientalmente.

A pesar de los grandes logros descritos, es necesario afirmar que todavía existe un desafío en términos de sostenibilidad financiera para asegurar el futuro del presente modelo. De hecho, se debe considerar que, para que una ADEL u otro ente especializado territorialmente opere y se autosostenga, se debe partir de un plan financiero claro de por lo menos un año de subsidio descendente en donde la figura de una persona gerente haga la labor de gestión técnica, logística y financiera, y se ajuste a un plan financiero guía.

Este plan puede considerar múltiples vías de gestión de dineros: fondos de crédito y garantía, subsidios del Gobierno nacional o cooperación internacional, cuota por membresía, ejecución de servicios ofertados (empresariales, financieros, de planificación, de información).

La sostenibilidad financiera del modelo tendrá que impulsarse mediante la búsqueda de oportunidades concretas para que los mecanismos territoriales de fomento económico puedan contar con los recursos necesarios para cubrir los costos de gestión y talento humano necesario en el territorio.

RESUMEN DE LAS APUESTAS DEL MODELO DE GOBERNANZA ECONÓMICA TERRITORIAL

Crear y apoyar a grupos territoriales de articulación para fomentar la planificación estratégica.

Definir prioridades para impulsar el desarrollo económico local, a partir de los recursos endógenos de los territorios y sus perspectivas hacia el futuro.

Facilitar espacios de diálogos y de aprendizaje.

Promover la ejecución de estrategias de fomento productivo que se operan por instancias territoriales como las ADEL.

Fomentar y facilitar procesos asociativos que se desarrollen en buenas condiciones con visiones y propósitos compartidos y concretos.

Fortalecer las capacidades para la creación de equipos técnicos de alto rendimiento como gestores y agentes de la economía local y, por tanto, del desarrollo territorial.

Fortalecer un sistema de retroalimentación y aprendizaje continuo en el que las instituciones nacionales y los actores locales puedan fortalecer sus capacidades en cuanto a la definición y ejecución de políticas públicas así como en la negociación con otras organizaciones locales, nacionales e internacionales.

Avivar la articulación, en diferentes formas, entre el nivel internacional y el nivel local, según el paradigma “pensar global y actuar local”, permitiendo la creación de una visión empresarial y personal más amplia, indispensable para que las emprendedoras y los emprendedores expandan sus perspectivas hacia el futuro y puedan salir de aquellas zonas de confort que a menudo obstaculizan su desarrollo humano.

Promover oportunidades para garantizar la sostenibilidad financiera del modelo.

Fuente: Elaboración propia

Lecciones aprendidas

1. Los procesos de desarrollo económico local deben ser equitativos, inclusivos y sostenibles. El desarrollo de un territorio solo puede forjarse cuando se motiva la generación de riqueza tangible e intangible y, a la vez, se forma un valor social y se prioriza la protección del medioambiente.
2. Independientemente del origen que tenga la iniciativa concreta para especializar a una institución territorial en desarrollo económico local, en el mediano plazo las autoridades locales deben abanderar el proceso en cuestión, dada la legitimidad que ostentan y el poder de convocatoria local de estas.
3. Un modelo de gobernanza territorial como el que aquí se presenta requiere de la modernización del Estado (reformas institucionales, agilización de procesos, desconcentración de ciertas competencias públicas, etc.) y la activa participación de los gobiernos locales y otros actores territoriales que, al trabajar como aliados para el desarrollo, pueden construir relaciones e intereses comunes, generando plataformas territoriales que benefician tanto el nivel local como el nivel nacional.
4. Las ADEL se convierten en un aliado de las instituciones del Gobierno nacional, a la hora de implementar políticas públicas en un territorio de una forma eficiente (menor costo, multiplicación de la cobertura de servicios y mejores resultados). Sin embargo, en sus primeras etapas requieren de mucho apoyo para lograr la sostenibilidad de sus operaciones.
5. Las ADEL son el referente territorial en materia de economía por su representatividad pero también por su credibilidad y especialización económica. Son un eslabón que une a los actores locales al dar respuesta a los desafíos del desarrollo con la institucionalidad local y nacional, al concertar la ejecución de políticas públicas que mejoren las economías locales al concretar o hacer efectivos planes de desarrollo (rural, industrial, agrícola, de empleo, etc.). Además se convierten en un aliado negociador al ser referente internacional porque son parte de redes regionales y mundiales de ADEL que facilitan procesos de mayor alcance.
6. El modelo precisa la importancia de un ente colegiado (la buena práctica del CIADEL) en el nivel nacional que planifique conjuntamente y promueva

las políticas públicas en los territorios con sus aliados. En este marco, la alineación de la cooperación internacional hacia las políticas públicas del país y de las municipalidades es vital para garantizar el adecuado uso y destino de los fondos de la cooperación.

7. Las instituciones nacionales pudieron acercarse de forma conjunta al territorio, mejorando la eficiencia y la eficacia de su acción a través del CIADEL. De esa forma, se pudo compartir y recibir información clara, evitando una atomización de reuniones y logrando presentar un mensaje directo y rico de contenidos diferentes, según las necesidades de cada territorio, sector y grupo de interés.
8. Se vuelven necesarios los procesos de descentralización/desconcentración de los servicios públicos, ya que contribuirían y potenciarían un mayor fortalecimiento de los gobiernos locales y que estos tengan un papel más importante en los procesos de desarrollo.

Perspectivas hacia el futuro

La sistematización de las buenas prácticas que han llevado a la construcción

de este naciente modelo de gobernanza económica territorial constituye un producto de la economía del conocimiento, debido a que emana de la experiencia salvadoreña territorial y nacional.

Se pueden compartir pautas de una gobernanza económica más equitativa, inclusiva y equilibrada con aspiraciones al pleno desarrollo humano, a través del vehículo del desarrollo económico local.

En este sentido, la apertura de la Administración del GOES 2014-2019 refleja que la continuidad de determinadas políticas públicas estará presente en la gestión. En el caso actual, el GOES apuesta claramente por el desarrollo económico local en el marco del desarrollo territorial precisamente por la reorganización del Estado.

En particular, la incorporación del componente de planificación en la Secretaría Técnica de la Presidencia (STP), pasando a ser la Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia (STPP), augura la continuidad de la atención a la Franja Costero-Marina (FCM) con una visión más profunda del desarrollo territorial y extendida a la parte norte del país y los territorios transfronterizos.

De igual manera, la transformación del Ministerio de Gobernación (en el Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial) connota el compromiso de esta Administración, de seguir for-

taleciendo el desarrollo local a partir de una clara percepción de los desequilibrios territoriales del país.

En el nivel territorial, si bien es cierto que una naciente red de ADEL está en marcha, para que estas agencias —que en algunos casos aún están en sus primeras fases de operación— se conviertan en aliadas estratégicas territoriales eficientes, se requiere de una mayor fuerza en su capacidad de gestión y operación, por lo que la perspectiva de crecimiento económico será bien llevada con el apoyo de los entes colegiados en materia de desarrollo territorial y desarrollo económico.

En el plano internacional, los donantes y cooperantes están abiertos a respaldar iniciativas que estén vinculadas al desarrollo territorial y temas de sostenibilidad. Esto representa una oportunidad para que el modelo de gobernanza económica territorial construido sea un atractivo para que la cooperación internacional responda a las necesidades del país y de los territorios.

Al CIADEL y sus instituciones les corresponderá, junto con el Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo (VMCD), la movilización de recursos y aliados para que el modelo se reproduzca y convoque a los territorios impulsores para acercarse a mayor crecimiento económico en esos lugares.

Contar con instrumentos de gestión —como la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada (RREE 2013), la Estrategia de Desarrollo de la Franja Costero-Marina y otras políticas públicas, herramientas y metodologías construidas con el enfoque multinivel y especialmente con el modelo de gobernanza económica territorial— brinda la facilidad de operar más fácilmente el modelo y de continuar fortaleciéndolo con la agregación de instituciones como el Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer (ISDEMU), el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional

Lo importante es que tras la llegada del nuevo Gobierno, las instituciones que hemos estado coordinando el CIADEL continúen con esta visión de generar capacidades en los territorios, los acompañen para el desarrollo de las ADEL. Pienso que en términos generales se va a mantener.

Hemos tenido una experiencia importante en este último período y además hemos ido afinando nuestra visión hacia lo local, pero con una clara vocación de apoyo.

Creo que el país tiene el reto y el desafío de caminar cada vez más hacia procesos de mayor desconcentración de las instituciones.

Gladys Melara, CONAMYPE

(INSAFORP) y el mismo Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial (MIGOBDT), entre otras. A partir del trabajo realizado, se podrán involucrar otras instituciones que velan por otros componentes del desarrollo local (qué van más allá del desarrollo económico), inclusive de salud, sociales y culturales.

En el corto y mediano plazo el modelo tiene buenas perspectivas de continuar operando y fortaleciéndose y, como producto del conocimiento, El Salvador se convierte en un referente importante para compartir el modelo en los espacios de cooperación sur-sur y hacia otros Estados y territorios del conglomerado internacional.

Referencias bibliográficas

Ábalos, J. A. (2000). *El fomento al desarrollo productivo local: orientaciones, actores, estructuras y acciones. La situación en Chile en los noventa* (LC/R.1976), Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Albuquerque, F. y Dini, M. (2008). *Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial*. Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria. Sevilla: Universidad de Sevilla.

Amaral, F. (1996). Desenvolvimento regional endógeno em um ambiente federalista. En: *Planejamento e políticas públicas*. Brasília: IPEA, n.º 14.

Canzanelli, G. (2004). *Valorización del potencial endógeno competitividad territorial y lucha contra la pobreza*. Roma: ILSLEDA.

Código Municipal de El Salvador, Decreto 274. Tomo 290. Fecha de emisión: 31/01/1986. Fecha de publicación: 05/02/1986. Fecha de última modificación: 28/01/2015.

- Correa, E.; Déniz, J.; Palazuelos, A. (coords.) (2008). *América Latina y desarrollo económico: estructura, inserción externa y sociedad*. Madrid: Ediciones Akal.
- GOES (2010). *Plan Quinquenal de Desarrollo 2010-2014*. San Salvador.
- RREE (2013). *Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada*. San Salvador: Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador.
- PNUD (2013). *Informe sobre Desarrollo Humano El Salvador 2013. Imaginar un nuevo país. Hacerlo posible. Diagnóstico y propuesta*. San Salvador: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- PNUD/ART (2007). *La iniciativa ART: Articulando Redes Territoriales y Temáticas para la Cooperación al Desarrollo Humano*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- PNUD/ART (2012). *Cuaderno Metodológico PNUD/ART El Salvador*. San Salvador: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- STPP (2015). *Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019*. Santa Tecla, La Libertad: Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia, Gobierno de El Salvador. Imprenta Ricaldone.
- STP, PNUD/ART (2013). *Diagnóstico de la Franja Costero-Marina de El Salvador*. San Salvador: Secretaría Técnica de la Presidencia.

Anexos

POLÍTICAS PÚBLICAS E INSTRUMENTOS PARA EL TERRITORIO OFRECIDAS POR CIADEL

LEY O REGLAMENTO	INSTANCIA REFERENTE	COMENTARIOS
<ul style="list-style-type: none"> Estrategia Nacional para el Desarrollo Sostenible de la Franja Costero-Marina (FCM), propuestas y soluciones Territorios de Progreso 	STPP	A través de las entidades sectoriales.
<ul style="list-style-type: none"> Ley de Fomento de la Producción (2011) Política de Fomento, Diversificación y Transformación Productiva Política de Innovación y Calidad Incentivo de Inversión 	MINEC	Mecanismos territoriales: <ul style="list-style-type: none"> CRECES-MYPYME Dirección Nacional de Inversiones FONDEPRO/Fomento Productivo Territorial MiEmpresa.gob.sv Dirección de Innovación y Calidad
<ul style="list-style-type: none"> Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa <p>Esta ley pretende estimular a la micro y pequeña empresa en el desarrollo de sus capacidades competitivas para su participación en los mercados nacional e internacional, su asociatividad y encadenamientos productivos, facilitando su apertura, desarrollo, sostenibilidad, cierre y liquidación.</p> <ul style="list-style-type: none"> Política Nacional de Emprendimiento <p>Esta política pretende elevar la capacidad de respuesta y el fortalecimiento institucional público, privado y de la academia en el ecosistema de emprendimiento del país, fortaleciendo la cadena de servicios de financiamiento de emprendimientos, con novedosos instrumentos que tengan un enfoque de equidad de género y prioricen en los emprendimientos dinámicos con potencial de crecimiento y en la creación de una cultura de emprendimiento innovadora.</p> <ul style="list-style-type: none"> Estrategia “Un pueblo, un producto” <p>Su objetivo es promover e impulsar la creación de oportunidades de negocio en comunidades rurales, a través de la importancia de sus costumbres y tradiciones de valores históricos y culturales.</p>	CONAMYPE	Mecanismos territoriales: <p>ADEL, universidades, cámaras empresariales, otros.</p>

LEY O REGLAMENTO	INSTANCIA REFERENTE	COMENTARIOS
<ul style="list-style-type: none"> Programa Pueblos Vivos <p>Busca poner en relieve la identidad, historia, cultura, tradiciones y gastronomía salvadoreñas, practicando la equidad de género, valores y principios. Gracias a este, se fomenta la participación ciudadana, propiciando el apoyo a la mediana y pequeña empresa, como parte de la proyección económica local.</p> <ul style="list-style-type: none"> Registro Nacional de Turismo Política de Turismo Programa de Formación Turística de El Salvador (FORMATURES) 	MITUR/CORSA-TUR	<p>Mecanismos territoriales.</p> <ul style="list-style-type: none"> Centros de Amigos del Turista (CAT) Comité de Desarrollo Turístico (CDT) Campaña nacional “Turismo interno y turismo social” Formaciones y capacitaciones en el territorio
<ul style="list-style-type: none"> Plan de Agricultura Familiar (PAF) <p>Dirigido a familias que desarrollan principalmente actividades productivas agropecuarias, forestales, pesqueras y acuícolas, que utilizan en sus procesos mano de obra familiar, generan ingresos económicos y contribuyen a la seguridad alimentaria y nutricional en los territorios.</p>	MAG	
<ul style="list-style-type: none"> Estrategia de Atención y Seguimiento para la Inserción de Salvadoreños en el Exterior Modelo de gestión de inversiones de nuestra diáspora en el territorio nacional Mecanismos de vinculación para el desarrollo organizativo comunitario con incidencia en el territorio nacional 	RREE SALEX	

Fuente: Elaboración propia con base en información de CIADEL

LEYES Y REGLAMENTOS QUE CONTRIBUYEN AL FOMENTO, DIVERSIFICACIÓN Y TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA

1. Fortalecer a los sectores productivos para su adecuada inserción en el mercado internacional o para el potencial de expandir la base productiva nacional mediante la aplicación de medidas de políticas horizontales y verticales que potencien ventajas competitivas, con el propósito de estimular la generación de empleo formal, producción nacional, expansión de las exportaciones con contenido tecnológico y diversificación de mercados y productos (Política de Fomento, Diversificación y Transformación Productiva).
2. Fomentar y coordinar la innovación y la investigación científica y tecnológica mediante la generación y la difusión del conocimiento, con orientación a la mejora de la competitividad y la transformación productiva, y lograr niveles sostenidos de crecimiento que contribuyan al desarrollo sostenible y al bienestar social (Política de Innovación, Ciencia y Tecnología).
3. Orientar y articular las acciones vinculadas al desarrollo, promoción y demostración de la calidad de los diferentes actores que conforman el Sistema Salvadoreño para la Calidad, como medio para garantizar la calidad en la producción, comercialización de bienes y prestación de servicios, contribuyendo al mejoramiento de la calidad en la gestión pública, la competitividad empresarial y la satisfacción de los consumidores (Política Nacional de Calidad).
4. Fomentar una cultura de emprendimiento, trabajar por una mejor articulación de los servicios de apoyo en los procesos de emprendimiento y atención a los diferentes segmentos (Política de la Micro y Pequeña Empresa).
5. Fortalecimiento y apoyo a los sectores productivos según las normas que rigen el comercio mundial, con la finalidad de promover la viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las empresas en el mercado nacional e internacional, contribuyendo así a la generación de empleos dignos y al desarrollo económico y social del país (Ley de Fomento de la Producción Empresarial).
6. Estimular a la micro y pequeña empresa en el desarrollo de sus capacidades competitivas para su participación en los mercados nacional e internacional, su capacidad de generación de empleo y absorción de mano de obra femenina, asociatividad y encadenamientos productivos, facilitando su apertura, desarrollo, sostenibilidad, cierre y liquidación (Ley de Protección, Fomento y Desarrollo de la MYPE).
7. Creación y regulación del Sistema Salvadoreño para la Calidad con el objetivo de integrar la infraestructura nacional de la calidad; es encargado de desarrollar, fortalecer y facilitar la cultura de calidad, promoviendo la competitividad de los sectores productor, importador, exportador y comercializador en general, y de bienes y servicios, generando confianza en el intercambio de estos (Ley de Creación del Sistema Salvadoreño para la Calidad).

-
8. Creación de la ventanilla a través de la cual se centralizarán, agilizarán y simplificarán los trámites legalmente necesarios para el registro, autorización y emisión de documentos de las diferentes instituciones y/o dependencias del Estado involucradas en las operaciones de importación y exportación de conformidad a sus competencias (Ley de Creación del Centro de Trámites de Importaciones y Exportaciones).
-
9. Apoyar el crecimiento de las MIPYMES mediante el respaldo jurídico a modalidades de garantía que puedan aumentar el acceso al crédito para el sector, además de reducir el riesgo de la institución que otorga el crédito (Ley de Garantías Mobiliarias).
-
10. Establecer el marco normativo para el desarrollo de proyectos de asocio público-privado para la provisión de infraestructura y servicios públicos de interés general (Ley Especial de Asocios Público Privados).
-
11. Con la creación del Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL), se busca promover, con apoyo financiero y técnico, el desarrollo de proyectos de inversión viables y rentables de los sectores productivos del país, a fin de promover el crecimiento y desarrollo de todos estos, el desarrollo y la competitividad de los empresarios y las MIPYMES, el desarrollo de las exportaciones y la generación de empleo (Ley del Sistema Financiero para Fomento al Desarrollo).
-
12. Orientar mediante criterios y lineamientos adecuados el quehacer de la Superintendencia, delimitando su área de acción, dirección y actuación en que debe desarrollar la vigilancia del cumplimiento de las obligaciones mercantiles y contables de los comerciantes nacionales y extranjeros, y sus administradores (políticas de vigilancia de la Ley de la Superintendencia de Obligaciones Mercantiles).
-
13. Vigilancia de obligaciones mercantiles en relación con el funcionamiento, modificación, transformación, fusión, disolución y liquidación de las sociedades (excepto las sujetas a la vigilancia de la Superintendencia del Sistema Financiero, Valores y Pensiones); el funcionamiento de las sociedades extranjeras o sus sucursales que operan en el país; el funcionamiento, modificación, disolución y liquidación de las empresas individuales de responsabilidad limitada y actividades mercantiles sujetas a su competencia por disposición expresa del Código de Comercio (Ley de la Superintendencia de Obligaciones Mercantiles).
-
14. La Ley del Sistema de Tarjetas de Crédito y Normas Técnicas señala a la Superintendencia de Obligaciones Mercantiles como el organismo fiscalizador (art. 3) y quiénes son los fiscalizadores (art. 4), revisión de los contratos (art. 6), publicaciones (art. 21), contenido del estado de cuenta (art. 24), autorización (art. 36), aplicación de sanciones (art. 42), cancelación de facultades (art. 50), procedimiento sancionatorio (art. 52), sistema de recepción de denuncias (art. 57), emisión y cumplimiento a las normas técnicas (art.63).
-
15. El artículo 76 de la Ley de Aeronáutica Civil establece que la Superintendencia de Obligaciones Mercantiles deberá determinar el monto de la fianza que deberán mantener las empresas aéreas, nacionales y extranjeras durante la vigencia del permiso de operación.
-

CONFORMACIÓN PÚBLICO-PRIVADA DE LAS ADEL



ASOCIACIÓN DE DESARROLLO ECONÓMICO
LOCAL DEL DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD
(ADEL LA LIBERTAD)

CORREO INSTITUCIONAL:
adel.departamento.lalibertad@gmail.com

JUNTA DIRECTIVA

CARGO	INSTITUCIÓN	REPRESENTANTE
Presidente	AMUVASAN	Pedro Montoya
Vicepresidenta	Cooperativa Metzi Shushucna	Estela Hernández
Síndico	Nuevo Cuscatlán	José Manuel Dueñas
Tesorero	ASISTEDCOS	Enrique Burgos
Secretario	Asociación de Regantes Zapotitán (AREZA)	Mario César Guerra
Vocal	La Libertad	Oscar Recinos
Vocal	CRIPDES	Maribel Moya
Vocal	EMAJAYAQUE	Reynaldo Barrientos
Vocal	XAYACATEPEC	Rubidia Escobar

SECTOR PÚBLICO	SECTOR SOCIAL	SECTOR PRODUCTIVO
Alcaldía Municipal de Comasagua	Asociación para el Desarrollo de El Salvador (CRIPDES)	Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria "Agricultores Unidos" de Responsabilidad Limitada (ACOPA de R. L.)
Alcaldía Municipal de Huizúcar	Asociación Pro Superación Juvenil	Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria "Dios Proveerá" de Responsabilidad Limitada (ACOPADIP de R. L.)
Alcaldía Municipal de La Libertad	Fundación de Asistencia Técnica para el Desarrollo Comunal Salvadoreño (ASISTEDCOS)	Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria (XAYACATEPEC) de Responsabilidad Limitada
Alcaldía Municipal de Nuevo Cuscatlán	Fundación para la Cooperación y el Desarrollo Comunal de El Salvador (CORDES)	Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Servicios Múltiples de Marfil, de Responsabilidad Limitada (El Marfil de R. L.)
Alcaldía Municipal de San Pablo Tacachico	Instituto especializado Escuela de Comunicación Mónica Herrera	Asociación de Desarrollo Comunal "Comunidades Unidas" (ADESCOJU) del cantón Buena Vista del municipio de Sacacoyo, La Libertad
Alcaldía Municipal de Santa Tecla	Universidad Centroamericana José Simeón Cañas	Asociación de Desarrollo Comunal colonia Ojo de Agua Las Flores (ADESCOAF), comunidad del cantón Las Flores, municipio de Jayaque, La Libertad
Alcaldía Municipal de Tamanique		Asociación de Desarrollo Comunal Comunidades de Las Palmeras, Santa Elena, cantón Buena Vista del municipio de Sacacoyo, La Libertad (ADECOLP)
Alcaldía Municipal de Zaragoza		Asociación de Desarrollo Comunal Independencia (ADESCOIN), colonia

Asociación de Municipios del Valle de San Andrés (AMUVASAN)

Asociación Juvenil del Municipio de Sacacoyo, La Libertad (ADEJUS)

Micro Región El Bálsamo (MREB)

Empresa Municipal de Agua Potable Descentralizada del Municipio de Jayaque (EMAJAYAQUE), departamento de La Libertad

Independencia cantón El Labor del municipio de Jayaque, La Libertad

SECTOR PRODUCTIVO (2)

Asociación Agropecuaria de Mujeres Emprendedoras de La Libertad de Responsabilidad Limitada (ASAMEL de R. L.)

Asociación Agropecuaria "Renacer" de Comasagua de Responsabilidad Limitada (ARCOM de R. L.)

Asociación Comunal El Progreso Cantón Primavera Abajo (ACOPPAB), municipio de Quezaltepeque, La Libertad

Asociación Cooperativa de Aprovisionamiento, Comercialización, Ahorro, Crédito y Servicios Profesionales de Talleres Unidos Tecleños de Responsabilidad Limitada (ACOTALLERES)

Asociación Cooperativa de Comercialización, Producción Artesanal, Ahorro, Créditos y otros Servicios de Mujeres Innovadoras por el Desarrollo Económico de Santa Tecla de Responsabilidad Limitada (ACOMINDESAT de R. L.)

Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria, Ahorro, Crédito y Consumo La Nueva Esperanza de Mizata, de Responsabilidad Limitada

Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Brisas de Lempa de Responsabilidad Limitada (Brisas de Lempa)

Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria "Coyotepec", de Responsabilidad Limitada (ACOPROAC de R. L.)

Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria El Jabalí de Responsabilidad Limitada (El Jabalí)

Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria El Refugio de Responsabilidad Limitada (El Refugio)

Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria La Libertad de Responsabilidad Limitada (La Libertad)

Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria La Coyotera 2 de Responsabilidad Limitada (La Coyotera 2)

Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria "Los Naranjos 2" de Responsabilidad Limitada (ACOPANA de R. L.)

Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria "Metzi Shushucna" de Responsabilidad Limitada (ACPAMETSHU de R. L.)

Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria "San Isidro" de Responsabilidad Limitada (San Isidro)

Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Pesquera, Caballeros del Mar, de Responsabilidad Limitada (ACOPAPCAM de R. L.)

Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Pesquera "El Palmarcito" de Responsabilidad Limitada (ACOPALMAR de R. L.)

Asociación de Mujeres de Zaragoza (AMZ)

Asociación de Desarrollo Comunal Costa del Bálsamo, de la comunidad cantón Tierra Colorada, Tepecoyo, La Libertad (ADESCOBAL)

Asociación de Desarrollo Comunal El Ciprés, cantón El Mojón, zona 1, Tepecoyo, La Libertad (ADESCOELCI)

Asociación de Desarrollo Comunal "Juan Herrera Flores", cantón San Antonio, Tepecoyo, La Libertad (ADESCOJHF)

Asociación de Desarrollo Comunal Raúl Alberto Pleytes, cantón La Javia, Tepecoyo, La Libertad (ADESCORAP)

Asociación de Regentes de San Juan Isidro, del Distrito de Riego y Avenamiento 2, Atiocoyo Sector Sur (Atiocoyo Sur)

Asociación de Regentes del Distrito de Riego y Avenamiento Número Uno Zapotitán (AREZA)

Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo "San Mateo", de Capital Variable de Responsabilidad Limitada (Cooperativa San Mateo de C. V. de R. L.)

Unión de Personas, Asociación de Diseño Artesanal del Puerto de La Libertad (ADALPI)



ASOCIACIÓN AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL DEL DEPARTAMENTO DE LA UNIÓN
ADEL LA UNIÓN

DIRECCIÓN COMPLETA:

Colonia La Trinidad, carretera salida a San Miguel, municipio de Conchagua (La Unión), El Salvador

CORREO INSTITUCIONAL:

adel.launion@hotmail.com

GERENTE:

Mario Walter Chavarría Ríos

JUNTA DIRECTIVA

CARGO	INSTITUCIÓN	REPRESENTANTE
Presidente	Alcaldía Municipal de San José de La Fuente	Mario Andrés Martínez
Vicepresidente	ACUGOLFO	Leónidas Pérez
Síndico	Asociación Cooperativa de Pescadores Playa El Tamarindo	Isidro Hernández
Tesorero	Asociación de Regantes "Nueva España"	Ignacio Juárez
Secretario	Cámara de Comercio e Industria, filial La Unión	Rodolfo Macay
Vocal	Asociación Cooperativa "Nuevo Puerto"	Elba Marina Martínez de Alvarado
Vocal	Asociación Cooperativa Agropecuaria "San Juan Usesistas"	José Ángel Coto
Vocal	Alcaldía Municipal de Intipucá	Ana Maribel Alvarado de Alfaro
Vocal	Asociación Cooperativa de Producción Pesquera Langostinas Marinas de R.L.	Hugo Jurado

SECTOR PÚBLICO	SECTOR SOCIAL	SECTOR PRODUCTIVO
Alcaldía Municipal de San José de La Fuente	Asociación de Cuencas del Golfo de Fonseca (ACUGOLFO)	Asociación Agrícola Ganadera de Anamorós
Alcaldía Municipal de Lislique	Fundación de Desarrollo Integral La Unión (FUNDILU)	Asociación Agrícola Ganadera del Municipio de Polorós
Alcaldía Municipal El Carmen	Asociación Regional de Desarrollo Turístico del Golfo de Fonseca	Asociación Agropecuaria Comunidad en Acción de Polorós
Alcaldía Municipal de Polorós		Asociación Agropecuaria de San José de La Fuente
Alcaldía Municipal de Pasaquina		Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria San Juan Useista
Alcaldía Municipal de Yucuaiquín		Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria y Pesquera "Pescadores del Pacífico"
Alcaldía Municipal de Anamorós		Asociación Cooperativa de Producción Pesquera "El Nuevo Puerto"

SECTOR PÚBLICO	SECTOR SOCIAL	SECTOR PRODUCTIVO
Alcaldía Municipal de Intipucá		Asociación Cooperativa de Producción Pesquera “Estrellas del Jagüey”
Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Lima		Asociación Cooperativa de Producción Pesquera “Langostinas Marinas del Golfo”
Alcaldía Municipal de Concepción de Oriente		Asociación Cooperativa Pesquera Playa El Tamarindo
Alcaldía Municipal de Bolívar		Asociación de Regantes Aradita Sur
		Asociación de Regantes “El Manguito”
		Asociación de Regantes “Nueva España”
		Asociación Ganadera Agropecuaria de El Sauce
		Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, filial La Unión
		Sociedad Cooperativa Productos de Marañón de R. L.

ASOCIACIÓN AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL PARA EL DEPARTAMENTO DE USULUTÁN
ADEL USULUTÁN



DIRECCIÓN COMPLETA:

INSTALACIONES DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE USULUTÁN (ITU), 800 METROS AL SUR SOBRE LA CALLE A SAN DIONISIO, USULUTÁN, CONTIGUO AL CENTA

CORREO INSTITUCIONAL:

adel.departamentousulután@gmail.com

GERENTE:

José Matilde Sigarán Navarrete

JUNTA DIRECTIVA

CARGO	INSTITUCIÓN	REPRESENTANTE
Presidente	FECOPAPET DE R. L.	Julio César Rodríguez Sánchez
Vicepresidenta	Alcaldía Municipal de Ereaguayquín	Melba de Jesús Méndez de Fuentes
Secretaría	Fundación Rutilio Grande García	Mario Ernesto Crespo
Tesorero	Instituto Tecnológico de Usulután	Francisco Raúl Díaz Mendoza
Síndico	APICAFE	Felipe Arnoldo Domínguez Caballero
Primer vocal	FENACOA	Manuel de Jesús Argueta
Segundo vocal	AMUDES	Verónica Lisseth Bermúdez de Avilés
Tercer vocal	ACOPBOSAL	Consuelo del Carmen López de Hernández
Cuarto vocal	Alcaldía Municipal de Estanzuelas	José Efraín Guzmán Torres

SECTOR PÚBLICO	SECTOR SOCIAL	SECTOR PRODUCTIVO
Alcaldía Municipal de Alegría	Asociación Cooperativa de Transporte San Marcos Lempa (ACOSMAL)	Asociación Agropecuaria de Productores Usulutecos (AAPU)
Alcaldía Municipal de California	Asociación de Desarrollo Turístico de la Bahía de Jiquilisco (ASDETUR)	Asociación Consorcio de Apicultores y Cafetaleros de la Región Oriental de El Salvador (APICAFE)
Alcaldía Municipal de Ereaguayquín	Asociación de Desarrollo Turístico de la Ciudad de Santiago de María (ADESTURSM)	Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria "Brisas de Chaguantique" (ACOBCHA)
Alcaldía Municipal de Estanzuelas	Asociación de Mujeres por el Desarrollo de Estanzuelas (AMUDES)	Asociación de Producción Agropecuaria "Halcones de la Bahía"
Alcaldía Municipal de Mercedes de Umaña	Asociación de Mujeres Unidas para el Desarrollo de San Buenaventura (AMUNDES)	Asociación Cooperativa de Producción Pesquera de Puerto Parada (ACPRARADA)

SECTOR PÚBLICO	SECTOR SOCIAL	SECTOR PRODUCTIVO
Alcaldía Municipal de San Buenaventura	Asociación Izcanal	Asociación Cooperativa de Producción Pesquera y Agropecuaria "Bosque Salado" (ACOPBOSAL)
Alcaldía Municipal de San Dionisio	Fundación Rutilio Grande García (FRGG)	Asociación de Cooperativas de Producción Agropecuaria y Pesquera "El Manglarón" (ACOPAPEM)
Alcaldía Municipal de Tecapán	Instituto Tecnológico de Usulután (ITU)	Asociación Cooperativa Agropecuaria y Pesquera "Sol y Playa"
	Universidad Gerardo Barrios (UGB)	Cultivos Energéticos Centroamericanos (CUENCA) S. A. de C. V.
		Federación de Cooperativas Pesqueras Artesanales de la Bahía de Jiquilisco, Puerto El Triunfo (FECOPAPET)
		Federación Nacional de Asociaciones Cooperativas Agropecuarias (FENACOA)



ASOCIACIÓN AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL DE SONSONATE

ADEL SONSONATE

DIRECCIÓN COMPLETA:

AVENIDA MORAZÁN, N.º 5-1, LOCAL EX DUA, MUNICIPIO DE SONSONATE, DEPARTAMENTO DE SONSONATE, EL SALVADOR, C. A.

CORREO INSTITUCIONAL:

adelsonsonate@yahoo.com

GERENTE:

Ana Mayela Torres

JUNTA DIRECTIVA

CARGO	INSTITUCIÓN	REPRESENTANTE
Presidenta	Movimiento Salvadoreño de Mujeres	Ana Cecilia Hernández Quintanilla
Vicepresidenta	Alcaldía Municipal de Sonsonate	Karen Recinos
Tesorero	Asociación de Desarrollo Comunal “Los Encuentros”	Fausto Vega Gutiérrez
Secretario	Asociación de Comunidades Campesinas “Ángel María”	Guillermo Quijano
Síndico	Asociación de Pescadores Tiburoneros Artesanales	Erick Osmán Mazariego Alas
Vocal	Alcaldía de Sonzacate	Gad Neftaly Osorio

SECTOR PÚBLICO	SECTOR SOCIAL	SECTOR PRODUCTIVO
Alcaldía Municipal de Acajutla	Asociación de Comunidades Campesinas “Ángel María” (ACCAM)	Asociación de Desarrollo Turístico de Juayúa (JUAYUTUR)
Alcaldía Municipal de Caluco	Asociación de Desarrollo Humano “Maquillishuat” (Asociación Maquillishuat)	Asociación de Pescadores Tiburoneros Artesanales (APETASAR)
Alcaldía Municipal de Juayúa	Asociación para el Desarrollo Humano (ADHU)	Cámara de Comercio, filial Sonsonate
Alcaldía Municipal de San Antonio del Monte	Asociación Salvadoreña Pro Salud Rural (ASAPROSAR)	Cooperativa “Yutathui” Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada (Cooperativa El Jobo Sonsonate)
Alcaldía Municipal de San Julián	Fundación Promotora de Productores y Empresarios Salvadoreños (Fundación PROESA)	Sociedad de Alcaldías Municipales del Departamento De Sonsonate (SASO)
Alcaldía Municipal de Sonzacate	Asociación Movimiento Salvadoreño de Mujeres (MSM)	Sociedad de Comerciantes e Industriales Salvadoreños, filial Sonsonate

SECTOR PÚBLICO	SECTOR SOCIAL	SECTOR PRODUCTIVO
Alcaldía Municipal de Cuisnahuat	ADESCOLE	
Alcaldía Municipal de Izalco	Asociación Ágape de El Salvador	
Alcaldía Municipal de Santa Catarina Masahuat	Asociación Coordinadora de Comunidades Indígenas de El Salvador (ACCIES)	
Alcaldía Municipal de Santo Domingo de Guzmán	Asociación Comunal del Cantón Pushtán de Nahuizalco (ACCPUSHTAN)	
Alcaldía Municipal de Sonsonate	Asociación de Cooperativas de Producción Agropecuaria (ACOPAI)	
	Asociación de Desarrollo Local Integral (ASDI)	
	Asociación de Desarrollo Turístico de Salcoatitán (SALCOATUR)	
	Asociación de Pueblos Indígenas Mayas de Cuscatlán (APIMAYCU)	
	Asociación “El Bálsamo”	
	Asociación Nuevo Amanecer de El Salvador (ANADES)	
	Asociación Organización de Mujeres Salvadoreñas por la Paz (ORMUSA)	
	Asociación para el Desarrollo Empresarial de Productores y Comercializadores Centroamericanos (ADEPROCCA)	
	Asociación Regional de Turismo “Los Volcanes”	
	Federación Salvadoreña de Cooperativistas de la Reforma Agraria (FESACORA de R. L.)	
Radio Sensunat		

Buenas prácticas para un modelo de gobernanza económica territorial

El Salvador

El desarrollo humano no se realiza en abstracto sino que se concreta en cada etapa del ciclo de vida y en los diferentes entornos en los que las personas se desenvuelven, a partir de sus hogares, comunidades y territorios. Por esa razón, los contextos políticos, institucionales, económicos, sociales y culturales influyen directamente sobre el desarrollo humano de la gente a lo largo de su vida, moldeando concretamente tanto las necesidades como las oportunidades presentes en los lugares donde vive.

Esta sistematización de buenas prácticas pone de manifiesto el enfoque multinivel del desarrollo territorial, aclarando cómo los actores de estas demarcaciones asumieron su actuar en función de una visión conjunta y corresponsable con los ámbitos nacional e internacional, poniendo los pilares de un naciente modelo de gobernanza económica territorial.



*Al servicio
de las personas
y las naciones*

ISBN 978999235563-3



9 789992 355633