n 2005, el PNUD estableció en su sede en Ginebra la Iniciativa Global ART —Articulación de Redes Territoriales y Temáticas de Cooperación para el Desarrollo Humano—. Esa decisión se basó en la convicción de la importancia de los gobiernos regionales y locales, así como de los actores sociales y económicos de los territorios, como actores determinantes de la cooperación en materia de descentralización y desarrollo territorial.

La iniciativa fue concebida como una puerta de entrada para aquellos socios de la cooperación internacional interesados en armonizar sus respectivas acciones de apoyo a las estrategias nacionales de desarrollo local y a la territorialización de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), como parte de los intereses comunes de los ciudadanos y autoridades locales del Sur y del Norte.

El Programa PNUD/ART apoya a los países que lo solicitan mediante la puesta en marcha de un marco legal, programático, operativo y administrativo: el Programa marco multidonantes ART, que promueve y facilita la complementariedad entre los diferentes actores nacionales e internacionales presentes en el terreno (gobiernos nacionales y locales, organizaciones de la sociedad civil y no gubernamentales, universidades, sector privado, organismos de cooperación).

Su objetivo es mejorar la eficacia de la ayuda a nivel local y asegurar un impacto positivo sobre los procesos de desarrollo priorizados por los países. Para este fin, desde el inicio del programa hace siete años, se han establecido alianzas con más de 600 actores, redes de cooperación descentralizada, instituciones y organizaciones del Norte y del Sur.

En El Salvador, el Programa PNUD/ART ha centrado su intervención en tres regio-

nes del país localizadas en los departamentos de Morazán, Usulután y La Unión. Su trabajo consiste, principalmente, en promover la articulación de actores locales e instancias nacionales e internacionales en torno a una agenda compartida para el desarrollo territorial, económico con equidad de género.

Los actores involucrados en estos procesos están convencidos de que el enfoque territorial valoriza el rol de las comunidades, facilita la complementariedad entre los diferentes actores del desarrollo, mejora la efectividad y eficacia de los procesos de desarrollo priorizados por los países mismos, teniendo como marco los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), y genera empleos e ingresos en zonas con altos índices de pobreza y exclusión.

La publicación de este Manual de Desarrollo Económico Territorial se inscribe en ese contexto. Constituye un esfuerzo de sistematización de experiencias y de difusión del conocimiento del PNUD El Salvador. Su propósito es definir el marco conceptual del desarrollo económico territorial (DET) y esclarecer el valor añadido de un asocio público privado, y en particular de una Agencia de Desarrollo Económico Territorial, para la organización del DET y su articulación con el desarrollo humano sostenible del territorio y del país en general.

Al leer este manual, el actor local, nacional o internacional tendrá claves para valorizar los sistemas territoriales y generar conexiones con el nivel nacional e internacional, así como para dinamizar el tejido económico del territorio, creando redes territoriales y aprovechando las políticas públicas y la presencia de las empresas privadas nacionales. Todo ello, con el fin de mejorar las condiciones de vida de la población.



I territorio no solo es un espacio geográfico, sino una construcción social dinámica que se despliega a través de redes, instituciones y capital social.1 Es el resultado de un proceso animado por sus actores económicos, sociales e institucionales: ellos impulsan acciones, aprenden y proponen proyectos que, una vez en marcha, transforman el entorno. La diversidad social, cultural y organizativa obliga a pensar en el territorio como un actor del desarrollo, un espacio vivo. Sus recursos y activos comprenden los elementos endógenos (paisaje, minas, tierra, ríos, fauna, flora, etc.), además de lo que la población posee, sabe o hace y que es posible fortalecer con el aprendizaje y la innovación,² mediante un proceso de desarrollo decidido.

En términos económicos, la proximidad geográfica y la facilidad de aso-

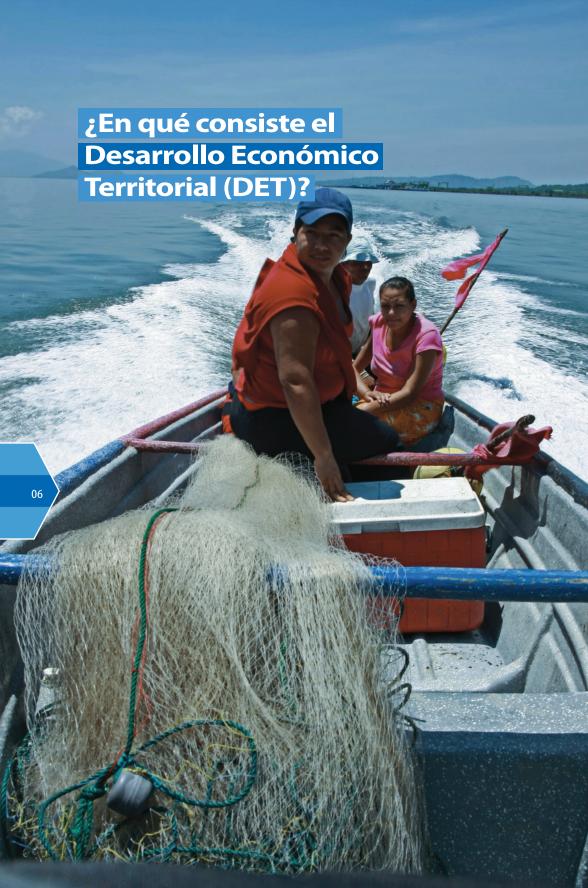
ciación convierten al contexto territorial en un elemento decisivo en la generación de oportunidades para personas y organizaciones, especialmente en materias de innovación, formación y profesionalización del capital humano; reducción de costos de transporte; reducción de costos de transacción; generación de economías a escala; y generación de ventajas competitivas basadas en la vocación territorial, la especialización y las diferencias con otros territorios.

El concepto de territorio expresa una realidad compleja. De manera sencilla, es posible afirmar que es un recurso integrado por múltiples componentes. Es el punto de encuentro y organización donde se facilitan formas de cooperación entre individuos, instituciones, agentes económicos y actividades, marcados por una identidad histórica, cultural y económica.

- 1. **Capital social.** Son las normas y redes que permiten actuar de manera colectiva. Son las instituciones, relaciones, actitudes y valores que determinan las interrelaciones entre las personas, lo que supone, a su vez, una red social que produce utilidades y beneficios para las personas que participan en ella (Alburguerque y Dini, 2008).
- 2. Innovación. Es crear algo nuevo, ya sea un producto, un proceso, una forma nueva de hacer las cosas. Es el resultado de un esfuerzo conjunto de la sociedad, las empresas y el Estado: la comunidad científica genera y desarrolla conocimiento básico o aplicado; las empresas transforman ese conocimiento en riqueza, y el Estado asume la tarea de asegurar las condiciones y el entorno favorables a ella. Innovar es una estrategia indispensable para

la supervivencia de empresas y de territorios frente a un escenario cada vez más dinámico y cambiante. Permite mejorar la competitividad, reducir los costos y potenciar el desarrollo de nuevos mercados al crear negocios diferentes de los actuales e, incluso, al generar mercados antes inexistentes a través de nuevos bienes o servicios. Las innovaciones implementadas terminan siendo imitadas por otros y se transforman en la práctica común, lo que exige sequir activos, innovar siempre.

Las innovaciones implementadas terminan siendo imitadas por otros y se transforman en la práctica común. Esto exige seguir activos, innovar siempre (OECD, Organización para el Desarrollo y la Cooperación Económica, 2005).



I DET³ es un proceso deliberado, cuyo objetivo es mejorar la calidad de vida y garantizar el pleno ejercicio de los derechos de la población de un territorio determinado. Para ello, estimula la actividad económica local, mediante el empoderamiento y el fortalecimiento de las capacidades, los recursos y las oportunidades, así como la búsqueda de intervenciones y la colaboración con los demás niveles decisionales del Estado (caseríos, cantones, municipios, departamentos y nivel central).

El Desarrollo Económico Territorial es un camino, no un fin en sí mismo.

El entorno territorial impacta a las empresas de cualquier tamaño y a la cadena de la que forman parte. Para el enfoque de DET, no basta la capacidad interna de las unidades productivas, sino su capacidad de interrela-

ción y colaboración con el resto de su cadena, y asimismo, la de esta con respecto del territorio donde se encuentra el sistema de actividades económicas, con la infraestructura existente, el capital humano, los servicios básicos, la capacidad de investigación e innovación, etc.

Hoy es claro que cualquier actividad productiva no puede ser exitosa si su entorno no lo es. Para el enfoque de DET, las empresas de cualquier tamaño pasan de estar en el territorio a pertenecer a él, ya que son parte activa del engranaje productivo local con el que son interdependientes.

El DET implica pensar en diferentes niveles: el micro, relativo a la capacidad de las empresas y sus estrategias; el meso, referido a las instituciones y organizaciones de apoyo a la producción; el macro, encargado de asegurar

3. Desarrollo Económico Local. Es una parte del Desarrollo Económico Territorial (DET). El Desarrollo Económico Local (DEL) incluye el fomento productivo local, entendido como la promoción y desarrollo de empresas a través de apoyos públicos, que tienden a corregir una serie de fallas de mercado que obstaculizan el funcionamiento de las empresas en los territorios; mientras, el DET abarca todos esos as-

pectos y, además, infraestructura económica, ordenamiento del territorio, provisión de equipamientos básicos, coordinación de programas e instrumentos de fomento, así como la elaboración de una estrategia territorial de desarrollo productivo y competitividad. BID/INDES. *Gestión integral del Desarrollo Económico Territorial*; Caicedo (2008), Costamagna (2007) y Rufián (2005).

condiciones generales de estabilidad nacional y de promover un marco regulatorio general; y el meta, donde se encuentran la identidad regional o local, los principios de los actores del territorio, sus competencias y, sobre todo, las capacidades locales para cooperar y dialogar, así como los valores y actitudes favorables al desarrollo y a la actividad empresarial⁴.

El DET, en tanto proceso articulado de los actores de un territorio, apunta al desarrollo humano, el cual va mucho más allá del aumento o la disminución de ingresos como su meta: comprende la creación de un entorno en el que las personas puedan desarrollar su máximo potencial, llevar adelante una vida productiva y creativa (acorde con sus necesidades e intereses), y que a la vez se les garantice su bienestar y dignidad.

El DET no es solo una labor vinculada a los esfuerzos planificadores de las autoridades locales. La clave de este enfoque son la planificación y la toma de decisiones que se realizan desde el territorio, basadas en el potencial endógeno⁵ del mismo, sin perder la visión sistémica que impulsa la participación, el empoderamiento y el protagonismo de los diferentes actores locales y, a la vez, se busca la intervención y la colaboración con los niveles de decisión del Estado, para optimizar recursos y para convocar esfuerzos. La interrelación de los actores e instituciones locales, baio una apuesta territorial común, favorece el crecimiento sostenido y la creación de empleo de calidad.

Hacer DET requiere pensar soluciones sistémicas, como identificar políticas públicas que incentiven la

- **4. Competitividad sistémica** (Jörg Meyer-Stamer). Término acuñado por MESOPARTNER y difundido por la OCDE, para describir la interrelación de factores y actores en diferentes niveles que inciden en el DET, más allá de los tradicionales análisis micro y macroeconómicos. Este modelo plantea un sistema de cuatro niveles para explicar los elementos básicos que están interrelacionados y que inciden directamente en la competitividad.
- 5. **Potencial endógeno.** Estrategia que busca valorizar recursos locales (humanos, institucionales, económicos, naturales y culturales). Parte de la identificación, análisis y aprovechamiento de los elementos sustantivos o características que suponen ventajas del territorio (Alburquerque y Dini, 2008. *Guía de aprendizaje sobre integración productiva y Desarrollo Económico Territorial.* FOMIN/BID).

actividad productiva y sus buenas prácticas; generar la infraestructura necesaria; impulsar un ordenamiento territorial acorde con el presente y el futuro de las actividades productivas y comerciales; motivar la corrección de fallas de mercado, para generar un entorno favorable a la inclusión y a la equidad; instaurar programas para todos los niveles de educación, que garanticen el capital humano requerido; fomentar estrategias para generar emprendimiento sobre la base de las principales cadenas de valor, el potencial endógeno y la vocación productiva local; estimular la asociatividad y el trabajo colaborativo entre las unidades productivas locales, para fortalecerlas de manera conjunta; incentivar la investigación aplicada mediante la vinculación de

las universidades y centros de investigación con el sector productivo, para posibilitar un modelo de producción basado en el conocimiento, el valor agregado, la productividad y la cohesión social; generar incentivos para motivar el aprendizaje colectivo y la innovación continua; promover el territorio y su identidad o personalidad, con su marca de calidad y de origen.

El DET no solo equivale al fomento de la producción. Es pensar estratégicamente el territorio para reducir barreras, ampliar las oportunidades y diversificarse de manera estratégica, a fin de disminuir la vulnerabilidad del territorio. Es generar interdependencia con otras regiones y territorios, al construir un desarrollo sostenido pensando globalmente.

1

Para el desarrollo económico, el concepto DET toma como unidad de actuación al territorio y no a la empresa o a un sector aislado. Esto supone un proceso sostenido, participativo, consensuado e integral, acorde con cada contexto para el funcionamiento de la economía local: sus potencialidades y las oportunidades que pueden aprovecharse, sin perder de vista el ámbito nacional e internacional."



I enfoque del DET se basa en la movilización y participación de los actores territoriales públicos y privados: el Estado en sus diferentes niveles, los entes representativos del sector productivo, la academia y la sociedad civil organizada.

El diálogo y la cooperación público-privada buscan fortalecer el papel que cada uno juega y hacer uso de lo que cada uno puede aportar, con la mirada puesta en el aprovechamiento de las oportunidades y potencialidades del territorio. Este proceso de diálogo debe ser institucionalizado para mantener un nivel adecuado de articulación, coordinación e involucramiento.

El DET no puede ser visualizado únicamente como una labor del Estado en cualquiera de sus niveles, ni tampoco como de un período de gobierno. Además, si bien las autoridades locales democráticamente electas poseen —por ese solo hecho— una fuerte legitimidad de origen —que es mayor mientras más amplio y prolongado sea el soporte electoral que les delegan los habitantes del territorio—, esta es insuficiente para definir las estrategias y acciones ligadas al DET, de una forma aislada desde las autoridades locales.

El diálogo público-privado es el catalizador para un proyecto territorial común, con el que se van desarrollando instituciones adecuadas a este; se genera o mejora la infraestructura apropiada, la investigación pertinente y las políticas públicas que promueven la capacidad de creación de unidades productivas que aprovechan las oportunidades de cada cadena, sector o industria.

La interacción público-privada es un proceso que precisa aprendizajes



El enfoque DET le otorga importancia al ser humano y a los territorios donde este vive. Es un medio enfocado en reducir la desigualdad y favorecer la inclusión de los sectores más deprimidos, ya que potencia las capacidades y oportunidades de las personas para contar con empleo digno y generar iniciativas económicas." de los actores en el diálogo y en la construcción de consensos. Procurar el desarrollo económico desde lo local implica construir un círculo virtuoso donde se fortalezcan las autoridades locales, se potencie la gestión empresarial y se robustezca el papel de la academia.

De ahí la importancia de ampliar las capacidades de las personas, pues al optimizar el capital humano bajo metas territoriales, se mejoran las instituciones y su forma de interacción, lo que incrementa las opciones de un desarrollo sostenido. La concertación público-privada es, por eso, un proceso

constante y evolutivo, que trasciende la rendición de cuentas o la discusión aislada de propuestas e ideas.

Cuando los actores empiezan a participar conjuntamente, entienden la interdependencia de sus papeles y crean un círculo virtuoso que multiplica el efecto positivo de su labor y provoca un proceso ampliado de rendimientos crecientes. El entorno territorial es el punto de encuentro entre las formas del mercado y las formas de regulación social y ambiental.

Por eso se afirma que no sólo se intercambian precios y cantidades, sino información, cultura y estrate-



gias; se cruzan aprendizajes a través de la interrelación y se generan interdependencias mutuas. El contexto local facilita, a través de relaciones de proximidad (territorial, cultural, social y económica), la formación de capital social y permite viabilizar el desarrollo y el reconocimiento de soluciones innovadoras para temas emergentes.

La interacción público-privada que necesita el territorio supone, además, un proceso colectivo de aprendizaje y adaptación que coevolucione, desde las relaciones simples, hacia la generación de una red local.

Esta capacidad de llevar adelante acciones conjuntas supera el individualismo y el aislamiento, puesto que consigue una interpretación compartida de la realidad y la validez de un concepto común, que debe ser sostenido a través de pactos de largo plazo, para generar los cambios y resultados deseados.

Una vez definido el proyecto de territorio es posible coordinar el apoyo con la cooperación internacional para movilizar recursos o asistencia técnica, o para la transferencia de aprendizajes que hagan posible ese proyecto consensuado.





na Agencia de Desarrollo Económico Territorial es un instrumento creado para alcanzar los objetivos del DET. Su creación no es un objetivo o un fin en sí mismo: una ADET es una estructura legal, eminentemente técnica. A través de ella, las principales instituciones y actores públicos y privados de un determinado territorio buscan maximizar el potencial económico del mismo, mediante el uso de los recursos y oportunidades existentes.

«La ADET es un convenio legal entre las principales instituciones públicas y privadas, con el fin de maximizar el potencial económico endógeno y las ventajas competitivas de un territorio en un contexto global, utilizando los recursos humanos, naturales e institucionales locales» (Francisco Alburquerque, 2008, OIT).

Las ADET, como organizaciones sin fines de lucro, deben contar con

personería jurídica propia y no estar vinculadas con la política partidista. Su función más importante es facilitar el diálogo público-privado a nivel local, para potenciar las capacidades locales y dar sostenibilidad a las iniciativas que harán posible el proyecto común de territorio al facilitar la construcción de acuerdos.

De la fortaleza del diálogo que la ADET facilite depende su credibilidad y legitimidad. Por ello, su papel no debe modificarse conforme cambia la autoridad local, ya que el DET es una meta de todos los actores del territorio. Las ADET son organizaciones de segundo nivel que operan los programas nacionales o subnacionales en los territorios adaptados a las necesidades locales (con incidencia en su territorialización) y que motivan la apropiación de estos instrumentos.



Los actores públicos y privados son fundamentales para el DET. Por eso es preciso mantener viva su movilización, impulsar y consolidar alianzas, acuerdos y redes de cooperación creativa. Dicha participación demanda asumir una actitud activa y abandonar las posturas pasivas y dependientes que suponen que las soluciones deben provenir de una instancia externa. Este proceso de convicción se sustenta en el esfuerzo y en la decisión propia, para buscar oportunidades y concretar el proyecto común de territorio."

Se precisa capacidad de gestión y procesos de rendición de cuentas, para que las autoridades locales (Gobernación y las municipalidades relacionadas) y el Gobierno central puedan evaluar su trabajo.

Una ADET está diseñada para convertirse en un instrumento clave en el esfuerzo de mejoramiento territorial, ya que genera valor agregado a los procesos del territorio que están enmarcados en los planes territoriales y políticas nacionales, sin convertirse en «gerente del proceso».

Las ADET responden a los elementos propios del entorno local; en consecuencia, no existen modelos únicos para su conformación: cada una nace de la situación y de las dinámicas de los territorios, de sus instituciones y sus actores y se desarrolla sobre la base de las condiciones de cada lugar, pero siempre entrega el protagonismo a los actores locales. Las ADET son una referencia para las autoridades locales y el Estado en la aplicación de sus estrategias y planes.

Sin desplazar a los proveedores de servicios de desarrollo empresarial, una ADET facilita la prestación de otro tipo de servicios a los actores locales, entre ellos los vinculados con la animación de los actores; la actualización y el mantenimiento de un sistema de información; el marketing territorial, la planeación y prospectiva estratégica del territorio; el fortalecimiento de redes sociales frente a la fragmentación de los actores e instituciones; la creación de capital social alrededor de las apuestas territoriales; los programas



de capacitación y formación de talento humano; y la identificación y propuestas de solución a las fallas del mercado.

Una ADET es una respuesta institucionalizada de acuerdo con el proyecto de territorio. Por ello, cada ADET tiene su diseño propio, diferentes roles y enfoques. Son entes que demandan eficiencia y una estructura de costos ligera, que garantice beneficios cuantificables para los generadores de políticas y programas.

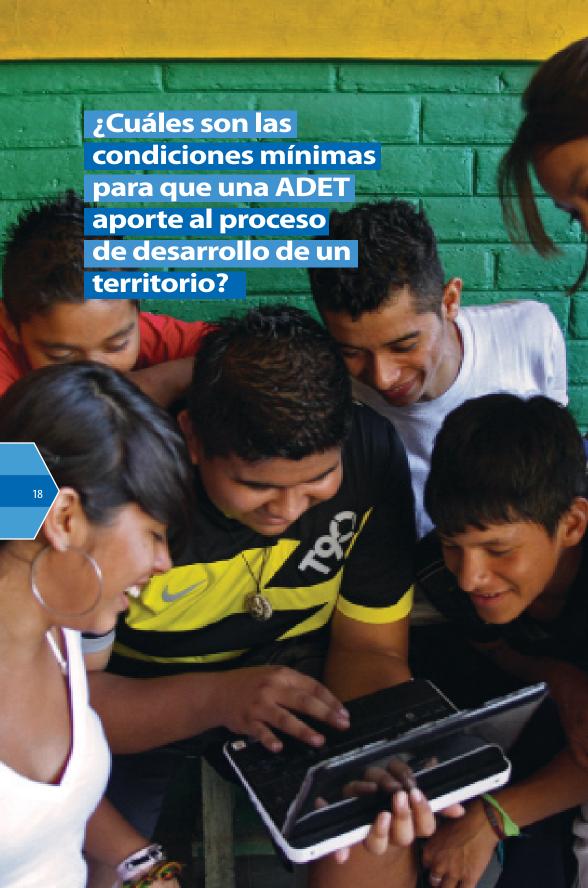
La conformación de una agencia puede ser propuesta por cualquier actor local, pero siempre deben estar involucradas las autoridades locales, el sector empresarial y la academia. Los dueños de la ADET son todos los actores locales interesados y agremiados con un rol activo en el desarrollo económico del territorio. Entre las múl-

tiples funciones de una ADET está el ser un ente catalizador, coordinador, conductor, promotor, intermediador y facilitador de servicios.

Una ADET es un espacio en el que se garantiza la gobernanza y no el clientelismo político o el corporativismo de las élites. Para conformar una ADET es imprescindible valorar si existe masa crítica mínima para construir y mantener una estrategia de DET, lo que supone analizar el tejido económico y productivo local con sus conexiones.

El ámbito o alcance territorial de la ADET no puede ser ni muy pequeño ni tan grande que sea inoperante. Su configuración precisa leer las cadenas del territorio, su cultura y, a partir de ello, pensar estratégicamente el intercambio y los alcances sobre la base de la producción.





a experiencia mundial acerca de las ADET muestra que las condiciones indispensables para que estas aporten eficazmente al desarrollo territorial son:

- Autonomía legal y administrativa, necesaria para reducir el riesgo de dependencia de las instituciones, actores y organismos más poderosos del territorio;
- Diálogo institucionalizado y colaboración público-privada, indispensables para garantizar la identificación de necesidades y brechas locales, construir acuerdos y evolucionar de manera continua;
- Un directorio de representación público-privado, para compensar los desvíos de los sectores que actúan bajo intereses parciales;

- Para dar continuidad a las intervenciones, una agencia mixta. Así se garantiza que los programas se mantengan más allá del cambio de las autoridades;
- Decisiones tomadas por consenso, no por votación. Toma de decisiones rápida, sustentada en estudios y argumentos técnicos;
- Compromiso de los actores locales y su liderazgo, basado en el funcionamiento de un directorio y una asamblea de socios (participación gratuita, reuniones periódicas);
- Estrategias enfocadas en la valorización del potencial endógeno, la integración productiva y la diversificación económica, con el fin de reducir riesgos para el territorio por parte de poderes fuertes en el nivel nacional e internacional;

Para fomentar el DET, es indispensable aplicar un enfoque estratégico del territorio, que supere los periodos y coyuntura electorales o los enfoques particulares. La interrelación público-privada logra una visión estratégica, integral y de largo plazo, tanto a las autoridades locales como a las unidades productivas y de la sociedad civil."

- Facilitación de un sistema de servicios integrado de acuerdo con las necesidades del territorio, donde la ADET mantenga una estructura ligera y eficiente, tanto en lo administrativo como en lo financiero.
- Calidad profesional, vocación y liderazgo de los gerentes y especialistas con quienes cualquier otra condición para el éxito está garantizada. Esto requiere mecanismos de selección rigurosos a partir de los conocimientos, destrezas y competencias, y una eficaz gestión del talento humano (evaluación, formación, incentivos, seguimientos, etc.);
- Plan de sostenibilidad financiera a corto y mediano plazo, sustentado en múltiples ingresos y donantes, que evite estar basado en fuentes únicas de recursos, como subsidios públicos, cooperantes o donaciones internacionales. Tampoco debe competir con los proveedores locales, ya que no generará beneficios en el largo plazo, solo ingresos temporales; y,
- Posicionamiento y representatividad, credibilidad y transparencia, que es lo que vuelve aceptable y deseable la participación de la ADET en un territorio.

La experiencia evidencia que una ADET cumple sus objetivos de mejor manera si es una instancia con personería jurídica de derecho privado. Estas condiciones garantizan la continuidad en las funciones y acciones, la independencia en las propuestas, la postura técnica sobre la política y la agilidad en la operación. Si una ADET es pública, se maneja como una instancia gubernamental y fácilmente pierde independencia en la selección de profesionales que la gestionan y operan. Nada garantiza, además, que no sea asimilada en la orientación de las autoridades locales y se enfoque en objetivos de corto plazo, electorales y mediáticos.

Por otro lado, si una ADET solo es privada evita la burocracia y la dependencia política, pero corre el riesgo de limitarse a brindar servicios corporativos y no de finalidad pública y colectiva. Una agencia puramente privada se conecta sin dificultad con el sector privado. Sin embargo, no tendrá relaciones efectivas con el sector público.

Por principio una ADET es un bien del territorio, no puede ser dividida ni apropiada. Una agencia mixta ofrece un panorama prometedor, capaz de brindar lo mejor de ambos mundos. proporcionar significativos Puede beneficios en función de su cercanía —aunque no demasiado estrecha con ambas partes y ser percibida como una intermediaria honesta. La ADET debe asumir un liderazgo distinto, que involucre, motive, fortalezca, aglutine, articule y entregue a los actores locales el protagonismo de los procesos.

Las ADET necesitan contar con procesos de gobernabilidad interna y rendición de cuentas regulados, así como con niveles de control claros, a fin de crear un entorno confiable para sus socios y aliados.



La gobernanza de la ADET se sostiene en el compromiso y en la voluntad de sus socios por trabajar juntos: independientes pero coordinados, libres de interferencias externas, y con la capacidad de brindar servicios de calidad. Una ADET requiere una estrategia de comunicación integral, cuya imagen pública refleje claramente a su directorio, socios y cuerpo técnico.

La sostenibilidad financiera de la agencia es indispensable para mantener una táctica de fortalecimiento de las capacidades, así como para ofrecer sus servicios para el DET. Los actores comprometidos y convencidos deben contribuir a la agencia, en función de sus capacidades, no solamente con

recursos financieros sino con aportes que evidencien su compromiso. Una ADET, además de contar con los aportes de los socios, dispone de los ingresos generados por los servicios que brinda, debido a la operación de los programas nacionales o provinciales. Por ello necesita disponer de un plan de negocios y un plan operativo compartido con sus socios.

En ese sentido, el ejercicio de rendición de cuentas debe ser permanente. Según la experiencia europea, es importante que una ADET posea estabilidad y permanencia, pues los resultados tangibles de transformación requieren, al menos, 10 años. Por eso, la ADET necesita mantener autonomía frente a las presiones políticas para



responder al largo plazo más que a las necesidades mediáticas.

Para que una ADET cumpla su papel de manera eficaz es deseable que el personal cuente con experiencia en el sector público y en el privado. Así les será posible entender las diferencias de enfoques y lógicas de estos actores que van a articular; además, deberá desarrollar destrezas para generar alianzas, facilitar el diálogo y construir consensos.

Las ADET más eficaces tienen un gerente general o director ejecutivo con reconocido liderazgo local, cuyo desempeño se juzga en función del cumplimiento de ciertos indicadores de resultados técnicos.

También cuentan con un directorio fuerte, capaz de influir en la orientación estratégica de la agencia y, al mismo tiempo, garantizar su legitimidad ante sus respectivas bases. ¿Cuáles son las ventajas y oportunidades de contar con una ADEL en el territorio?

Se señalan, para el caso, que los procesos de DET precisan instrumentos de implementación que aseguren que la formulación de los objetivos, estrategias y planes compartidos por los actores locales se concrete en proyectos y propuestas. Sin embargo, en ausencia de tales estructuras, la gerencia de las redes locales y la coordinación es difícil e, incluso, caótica.





as ADET, como herramientas para el desarrollo económico territorial, cumplen ciertas funciones indispensables para el territorio:

- Una referencia interna para la organización, coordinación y optimización de los servicios necesarios para el Desarrollo Económico del Territorio, de acuerdo con el proyecto territorial y sus estrategias, a fin de evitar duplicaciones sobre posiciones y conflictos entre entidades diferentes.
- Una herramienta que capitaliza el conocimiento para utilizarlo positivamente en el territorio, que busca continuidad a pesar de los cambios políticos y que motiva a construir a partir de lo avanzado.
- Un instrumento de los actores locales para dar respuesta eficiente a las necesidades y desafíos del desarrollo, así como adaptar o anticipar estas respuestas frente a los cambios en las finanzas, mercados, tecnología, entre otros.
- Una referencia externa para presentarse a la comunidad nacional e internacional con una fuerza «política» única, dado que representa a los principales actores económicos territoriales. Además, como una herramienta «técnica» completa para canalizar recursos y negociar acciones y proyectos.

- Un instrumento a nivel nacional y local que concrete en el territorio las políticas y los planes de desarrollo en materias de desarrollo rural-agrícola, desarrollo industrial, competitividad, empleo, protección medioambiental, inclusión social, equidad de género y generacional, investigación e innovación aplicada a la producción, etc.
- Un instrumento para facilitar las relaciones internacionales de los actores locales, de las empresas, de las universidades, sobre todo a través de las redes en las que participa la agencia: la red nacional de ADET, la red latinoamericana de ADET, la red europea Eurada y la red global ILS LEDA.
- Una instancia técnica que piensa integral y estratégicamente en el desarrollo económico del territorio y en los factores de competitividad sistémica. Por eso puede conectar cadenas, fortalecer los clúster y entender los cambios en el nivel meta.
- Unaherramientaquepermiteconcretizar estrategias de igualdad y derechos, enfatizando la autonomía económica de las mujeres y la inserción de jóvenes al desarrollo económico.
- Una herramienta local que da sostenibilidad a los proyectos de mediano y largo plazos, enfocados en las verdaderas necesidades del territorio.

 Una instancia eficiente para la operación de programas territoriales sobre la base de un sistema administrativo versátil, con la capacidad legal para realizar contrataciones para la ejecución de acciones de manera ágil, a fin de asegurar que los recursos lleguen principalmente a los usuarios.

Esta estructura tiene la responsabilidad y el conocimiento técnico para implementar y diseñar un plan estratégico de largo plazo, pero además contribuye al acceso de oportunidades internacionales. Las ADET proporcionan sostenibilidad a los planes y programas de competitividad territorial debido a que estos siempre requerirán mucho más tiempo que el período en función de las autoridades locales de elección popular.



El desarrollo de un territorio no es un proceso lineal: es uno de largo plazo, en el que sus actores e instituciones locales podrían tener intereses diferentes, incluso intereses en conflicto. Al territorio llegan las personas cuando este les ofrece condiciones para desarrollar su plan de vida. Entonces, permanecen en este. Si no se generan oportunidades, las familias emigran en busca de empleo, salud y mejor educación. Las opciones de desarrollo de un territorio mejoran cuando sus actores e instituciones se esfuerzan por impulsar y mantener una propuesta de trabajo conjunta, que convenga a todos para su dignidad. Ello implica pensar el territorio, transformarlo y dirigirlo, pero al mismo tiempo garantizar la participación e igualdad de derechos, en busca de la calidad de vida para todos sus ciudadanos, sin discriminación."