

LA EXPERIENCIA DE RED NACIONAL DE AGENCIAS DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL RED ADELCO - EN COLOMBIA UNA PLATAFORMA NACIONAL PARA LA PROMOCIÓN Y GOBERNANZA DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL



LARA MANNU

Profesional en Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales de la Universidad de Parma (Italia), especialista en Cooperación Internacional y Derechos Humanos de la Universidad de Bologna (Italia), tiene estudios internacionales y experiencia en tema de investigación y derechos humanos en países de Europa, Medio Oriente y África.



CARLOS MADRIDEJOS ORNILLA

Sociólogo por la Universidad del País Vasco, con Máster en Cooperación Internacional y Acción Humanitaria por la Universidad Carlos III de Madrid. Experiencia de trabajo con organismos internacionales, instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil en el diseño, ejecución y evaluación de proyectos en temáticas relacionadas con el desarrollo territorial, la inclusión socioeconómica y la construcción de paz.

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años, la RED ADELCO ha facilitado un proceso profundo de reflexión y debate en torno a los principales aprendizajes que ha acumulado Colombia en la promoción y escalamiento de los enfoques y estrategias de Desarrollo Económico Local. En muchos casos, ese análisis se ha centrado en el funcionamiento y sostenibilidad de las Agencias de Desarrollo Económico Local (ADEL) como instrumentos territoriales o en los principales resultados e “impactos” que las estrategias DEL han tenido a nivel comunitario y local, pero en muy contadas ocasiones el diálogo ha girado en torno a su rol como organización y a su crecimiento y consolidación como plataforma de representación nacional. Este estudio de caso aborda directamente esa cuestión y trata de recopilar, a través de entrevistas y conversaciones con actores claves, las principales características que definen a la RED ADELCO, así como los principales aprendizajes y retos identificados y acumulados durante más de una década de trabajo. Otras regiones y agencias de América Latina impulsan procesos de asociación a nivel país, en un estado más incipientes, por lo que algunas

de las conclusiones y reflexiones planteadas pueden ser de gran interés para fortalecer dichas iniciativas y asentar de manera más firme las bases de la sostenibilidad. Para contextualizar al lector, haremos un breve recorrido sobre el contexto histórico en el que se crea la RED ADELCO y sobre las principales motivaciones que inspiran su conformación y describiremos de manera sintética como es su estructura y su modelo de funcionamiento. A partir de ahí, identificaremos cuales han sido los principales aprendizajes tras más de 10 años de operación y señalaremos los retos que se plantean a futuro para fortalecer y consolidar su apuesta de valor. Podemos decir que esta última parte es el objeto principal de estudio a lo largo de la investigación, la cual es producto de un amplio proceso de diálogo con las principales entidades, actores y personas protagonistas y participantes. Para ello, se han identificado cuatro dimensiones estratégicas de análisis:

1. Gobernanza *¿Cuáles han sido las principales dificultades y los mayores logros en la creación de una red o plataforma de trabajo que integra a las ADEL a nivel nacional?*

2. Sostenibilidad financiera *¿Cómo equilibrar apalancamiento de recursos, visión de largo plazo y cumplimiento misional con los retos de una financiación basada en proyectos?*

3. Relacionamiento institucional e incidencia política *¿De qué manera la RED ADELCO ha logrado avanzar en articulación interinstitucional, diálogo multinivel y política pública?*

4. Fortalecimiento y escalamiento de las iniciativas DEL *¿Cómo se ha contribuido, desde una red nacional, a legitimar, posicionar e impulsar las estrategias DEL en la escala territorial?*

Estos elementos, que han transversalizado el análisis y estructurado las preguntas y reflexiones, permiten estructurar y categorizar las principales conclusiones, de manera temática, con el objetivo de dar mayor claridad y precisión a los resultados del estudio. En última instancia, el objetivo de éste es transmitir y compartir de manera transparente las recomendaciones que pueden derivarse de la experiencia colombiana, como insumo para enriquecer y operativizar otras estrategias nacionales.

En términos metodológicos, el estudio se basa en la realización de más de 20 entrevistas semiestructuradas, involucrando a los actores

sociales e institucionales más relevantes durante estos 10 años de trabajo, y en las ideas sistematizadas que gerentes de ADEL, stakeholders y personal directivo y técnico de la RED ADELCO han compartido a lo largo de diferentes foros, mesas técnicas y misiones de intercambio. La información se recoge principalmente a través de los ejercicios de diálogo realizados en las misiones de El Salvador y Honduras (2016), Argentina (2017), Ecuador (2017) y de los debates académicos e institucionales realizados en los 10 conversatorios regionales que desarrollaron las ADEL y el Foro Nacional que realizó la RED ADELCO durante el año 2018. Adicionalmente, en el primer trimestre de 2019 se programó un conjunto de entrevistas personalizadas, con el objetivo de detallar y profundizar algunas de las conclusiones compartidas por gerentes y aliados¹. El estudio de caso es producto de más de tres años de diálogo participativo y reflexiones interinstitucionales, con el interés común de identificar las buenas prácticas organizacionales y los potenciales riesgos y dificultades a gestionar a futuro.

ANTECEDENTES Y CONTEXTO

Iniciado el nuevo milenio, en el año 2000, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) pone en marcha una serie de estrategias con el objetivo de apoyar el cumplimiento de los entonces Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Entre ellos, y reconociendo el rol de lo local en la implementación de dicha agenda, impulsa el programa ART Redes, el cual destinaba apoyos políticos, técnicos y económicos para incrementar las capacidades de actores territoriales en la gestión, diálogo e incidencia con instituciones públicas con carácter multinivel, desde la escala municipal hasta la internacional². En el caso de Colombia, dicho periodo representa uno de los puntos más álgidos y críticos del conflicto armado, por lo que dichas iniciativas tienen una fuerte connotación hacia la construcción de paz, la ampliación democrática y la promoción de políticas y acciones estatales más incluyentes. A través de este proceso se introducen y transfieren los enfoques de Desarrollo Económico Local y se conforman los principales instrumentos para su puesta en práctica, con las ADEL como plataformasupramunicipal de diálogo y articulación. Durante los primeros años, se importan aprendizajes de la experiencia centroamericana, que combinaba resolución de conflictos y desarrollo territorial, se inician ejercicios de transferencia metodológica con expertos europeos y se involucra a los actores colombianos en diferentes programas de formación

e intercambio de experiencias. En paralelo a otras reflexiones de los actores sociales, el programa se convierte en un espacio de reflexión y debate que permite visibilizar la escala territorial como nivel estratégico de intervención para la transformación social y la reducción de las desigualdades.

La primera agencia que se constituyó fue la ADEL Nariño, con cobertura departamental, la cual se consolidó en 2002 con el aporte técnico de Naciones Unidas y la contrapartida financiera de otras entidades territoriales, entre ellas, la Alcaldía de la ciudad de Pasto, la Gobernación Departamental, así como otras entidades públicas y de la sociedad civil. En primera instancia, el ejercicio se estructura en torno a un proceso de acuerdo y confluencia entre diversos actores, en una región fuertemente afectada y fragmentada por la violencia, las economías ilícitas y el abandono estatal. A partir de ahí, el modelo comienza a escalar a diferentes territorios y durante la siguiente década se conforman más de 12 agenciamientos a nivel nacional. Los procesos y estrategias de Desarrollo Económico Local empiezan a ser apoyados por diversas instituciones, donde cabe destacar el respaldo cada vez más prolongado de la Unión Europea y la participación creciente de entidades del Gobierno Nacional, como el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Así como se posicionaba y expandía el modelo, también empiezan a evidenciarse sus limitaciones, lo que da lugar a nuevas formas de diálogo interagencial e interinstitucional para abordar los principales retos en términos de sostenibilidad financiera y política de la operación. Con este nuevo esquema de trabajo, más sinérgico y horizontal, se comienza a visibilizar la necesidad de conformar una organización de segundo nivel, una plataforma de agremiación e integración, que permitiera concentrarse en horizontes comunes e impulsar una agenda nacional para legitimar y fortalecer las iniciativas locales y las visiones territoriales que representan las diversas agencias. Esa reflexión representa la base de lo que tiempo después se convertiría en la Red Nacional de Agencias de Desarrollo Económico Local de Colombia y supone una transición desde una mirada individualizada y territorializada de las estrategias DEL hacia una apuesta país que, respetando las heterogeneidades y las diferencias, permita construir otro nivel

“AUNQUE EN ESE MOMENTO NO FUESE VISIBLE, LA SIMPLE CREACIÓN Y AGRUPACIÓN EN TORNO A UNA ASOCIACIÓN NACIONAL REPRESENTA UNA EVOLUCIÓN DEL ENFOQUE DEL EN COLOMBIA Y UNA POSTURA COMÚN COMO ESTRATEGIA DE ESCALAMIENTO Y SOSTENIBILIDAD.”

de incidencia y articulación. Aunque los principales sujetos de intervención siguen siendo las agencias, que hacen realidad el desarrollo desde la gestión cotidiana y permanente con los actores locales, delegan ciertas responsabilidades en una figura de red. Aunque en ese momento no fuese visible, la simple creación y agrupación en torno a una asociación nacional representa una evolución del enfoque DEL en Colombia y una postura común como estrategia de escalamiento y sostenibilidad. En el proceso de conformación es necesario destacar el liderazgo y esfuerzo de algunas de las agencias, como la ADEL Vélez que, aunando recursos propios y aportes puntuales de la cooperación internacional, posibilitó el apoyo técnico y económicamente en la etapa inicial de la red. Pero ¿Cuáles son las principales razones que motivan esta estrategia y qué rol se espera de este nuevo espacio de trabajo? Destacamos los siguientes:

- Generar proyectos estratégicos a nivel país, con cobertura en diferentes regiones, pero bajo marcos comunes de intervención,

que garanticen una mayor sostenibilidad económica de las agencias y que permitan impulsar sus Planes Estratégicos Territoriales de manera sostenida. A causa del centralismo que afecta Colombia, la mayoría de los recursos proporcionados de entidades públicas y privadas para el desarrollo económico se gestiona a nivel nacional y las ADEL estaban generalmente invisibilizadas y

excluidas en la líneas de apoyo del Gobierno Nacional. Asimismo, se identificaba la necesidad de diversificar sus fuentes de financiación, evitando la potencial dependencia frente a los limitados recursos territoriales y de cooperación internacional. La red como una plataforma que recoge las necesidades de las agencias y las posiciona en espacios claves para el diseño y la estructuración de proyectos y programas³.

- Generar un discurso común, una cohesión misional, que fuese representada en el nivel nacional por la organización, con capacidad para establecer una interlocución de manera más eficaz y eficiente a nivel político e institucional e incidir en los espacios de planificación y decisión. Anteriormente, las ADEL realizaban estos ejercicios de posicionamiento de manera

atomizada, con un elevado gasto de recursos y tiempo para la gestión centralizada, en Bogotá, y con dificultad para materializar compromisos y apoyos bajo una mirada de largo plazo. La RED ADELCO, debía integrar las múltiples dinámicas de las agencias en una mirada coherente e integral, desde una perspectiva nacional, que marque el horizonte estratégico de trabajo a nivel país.

- Convertir a la organización en un instrumento para el posicionamiento, la difusión y la apropiación de los enfoques DEL por parte de nuevas instituciones y actores⁴. En ese sentido, se delega en ella la voluntad de trascender las áreas de influencia de las agencias y motivar la participación de nuevos territorios, escalando y multiplicando el modelo de manera sostenible. De alguna manera, se visualiza la RED ADELCO como un espacio de reflexión y análisis en torno al Desarrollo Económico Local y Territorial, capaz de generar conocimiento estratégico para el país, vincular de manera progresiva a nuevos actores y facilitar procesos de intercambio e implementación de buenas prácticas.

- Tener incidencia real en la formulación y la implementación de políticas públicas nacionales, relacionadas con la inclusión socioeconómica, el desarrollo territorial y la mejora competitiva. Promover una mirada diferencial de las políticas, cerrando brechas entre regiones y Gobierno Central, y fomentando modelos de gobernanza más participativos, que permitiesen visibilizar e incorporar las demandas de los territorios, y avanzar hacia esquemas de inversión pública más incluyentes y territorializados. Bajo esa perspectiva la red, como plataforma nacional, se convertía en un vehículo entre actores DEL y tomadores de decisiones⁵.

Con el tiempo la RED ADELCO empezó a crecer y con ella también sus objetivos, misión y estructura. Aunque en muchos casos es difícil realizar un autodiagnóstico, los espacios de diálogo entre gerentes y equipo técnico nacional (anteriores y actuales) a través de asambleas, mesas técnicas y foros, permitieron caracterizar las diferentes fases atravesadas por la organización e identificar algunos elementos característicos de estas. Durante ese proceso podemos distinguir tres etapas diferenciadas, que corresponden a tres modelos de gestión y a cuatro momentos organizacionales diferentes, con los diversos retos y problemáticas que los acompañan. Esta categorización facilita una visión cronológica y permite visualizar la lógica de crecimiento, pero sus fronteras son difusas. Aun así, nos sirve como referencia para el análisis y para entender de manera sencilla cual ha sido el comportamiento organizacional durante su década de existencia. La siguiente tabla muestra algunos datos que pueden reflejar la evolución organizacional en términos de recursos y líneas de intervención:

En primer lugar, la etapa de creación y asentamiento, donde se vive en la práctica la dificultad de confeccionar un trabajo en red, establecer consensos de mínimos y conseguir los primeros recursos y apoyos para ponerlos en funcionamiento. Las actividades se centran principalmente en la construcción de capital relacional y la búsqueda de alianzas con diferentes instituciones, entre las que podemos destacar el sector privado (a través de Ecopetrol), la cooperación internacional (principalmente Unión Europea) y el Gobierno Nacional (en colaboración con diversos ministerios y departamentos administrativos). Los recursos llegan contados y las pequeñas acciones requieren grandes esfuerzos. Podemos decir que representa la fase de alistamiento, cuya temporalidad no responde a las urgencias y espec-

PERIODO	PRINCIPALES TEMÁTICAS DE INTERVENCIÓN	APROX. PROYECTOS EJECUTADOS	APROX. RECURSOS EJECUTADOS (COP)	APROX. RECURSOS EJECUTADOS (DÓLARES)
2009-2012	Desarrollo rural / Apoyo a los procesos DEL locales / Acompañamiento y soporte a las iniciativas de agenciamiento	13	3.555.964.762 COP	\$1.185.321.587
2012-2015	Desarrollo territorial / Fortalecimiento a organizaciones de productores y PYMES / Gobernanza territorial / Emprendimiento /	14	13.840.989.022 COP	\$4.613.663.007
2015-2018	Competitividad territorial / Apoyo a cadenas productivas / Construcción de paz / Formación e investigación / Fortalecimiento institucional / Políticas públicas e incidencia	28	48.370.970.234 COP	\$16.123.656.745
TOTAL		55	65.767.924.018 COP	\$21.922.641.339

Tabla 1. Evolución organizacional (Fuente: Elaboración propia)

tativas de las agencias integrantes, pero que es necesaria para crear liderazgos y capacidades, aterrizar el plan estratégico de la organización e interactuar con aquellos socios estratégicos que pueden apostar por una organización de esta naturaleza. En las últimas fases de esta etapa, ya con una estructura administrativa y financiera estable, comienzan a surgir las primeras reflexiones sobre la asimetría entre socios y plataforma nacional, evidenciando que el crecimiento de la red debe ser acorde al crecimiento de las agencias, las cuales continuaban enfrentando fuertes debilidades y restricciones en los territorios.

En segundo lugar, una fase que corresponde a la primera maduración, con un fuerte crecimiento en la ejecución de recursos pero que derivó en una crisis endógena, con fuerte impacto en la estabilidad de la Red. Esta crisis se debió a la desnaturalización de la misión de la organización, centrada en un rol de operador, ejecutando proyectos e iniciativas de terceros que, en muchos casos, no cumplían con los macroobjetivos propiciados por los socios, con el fin de garantizar buenos estados financieros y estabilidad económica. Aunque se logró fortalecer la capacidad financiera, elemento clave para posteriores etapas, se alcanzó un preocupante nivel de desgobernanza, fruto de la falta de articulación e integración entre la coordinación nacional y las agencias. Empezaron a prevalecer los intereses individuales de cada socio y la plataforma nacional tomaba, por momentos, una dirección alejada de las necesidades y expectativas de las ADEL y sus territorios. Como elemento positivo, esta etapa facilitó una oportunidad de profunda reflexión y una reorientación de sus dinámicas estratégicas y operativas.

En la tercera fase, se recupera la relación con los actores locales, se actualizan los objetivos misionales de la red y se inicia todo un proceso de reestructuración técnica y estratégica para dar cumplimiento a esas funciones y responsabilidades. Se incorpora un nuevo enfoque de gestión, caracterizado por una mirada más empresarial que permea todas las dimensiones de la organización, desde la identificación de oportunidades de financiación y alianza

hasta la distribución de los equipos. Por último, la etapa actual representa una continuidad de la anterior, centrada en seguir afinando la relación con las ADEL, en sofisticar el diálogo con la institucionalidad y con sus instancias de decisión y en buscar proyectos país de gran impacto y financiación para los proyectos territoriales priorizados por sus socios. Esto permite combinar rentabilidad y cumplimiento misional. Esta etapa visibiliza nuevas crisis de crecimiento, normal en este tipo de organizaciones complejas, más relacionadas con la sostenibilidad política y económica.

ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LA RED

La red es una entidad democrática y multinivel, con los retos de relacionamiento y gobernanza que ello genera pero que, desde sus comienzos, ha sido consciente de su complejidad y de la necesidad de equilibrar participación con capacidad operativa y de toma de decisiones. Aunque esta relación no es siempre tan sencilla, su estructura pretende gestionar estas contradicciones y garantizar una amplia inclusión de los socios sin poner en riesgo el funcionamiento y las dinámicas cotidianas. Con el objetivo de dar una mayor comprensión al lector, se describe de manera sintética su forma organizacional, con tres niveles de trabajo.

“CON EL TIEMPO LA RED ADELCO EMPEZÓ A CRECER Y CON ELLA TAMBIÉN SUS OBJETIVOS, MISIÓN Y ESTRUCTURA. AUNQUE EN MUCHOS CASOS ES DIFÍCIL REALIZAR UN AUTODIAGNÓSTICO, LOS ESPACIOS DE DIÁLOGO ENTRE GERENTES Y EQUIPO TÉCNICO NACIONAL (ANTERIORES Y ACTUALES) A TRAVÉS DE ASAMBLEAS, MESAS TÉCNICAS Y FOROS, PERMITIERON CARACTERIZAR LAS DIFERENTES FASES ATRAVESADAS POR LA ORGANIZACIÓN E IDENTIFICAR ALGUNOS ELEMENTOS CARACTERÍSTICOS DE ESTAS.”

El órgano más importante y representativo de la RED ADELCO es la *Asamblea General*, que está constituida por los gerentes de las diez Agencias de Desarrollo Económico Local del país. Cada agencia tiene derecho a voz y voto en la asamblea, siempre y cuando cumpla con algunos requisitos que prevén el pago de la cuota de afiliación y de una cuota anual⁶. La Asamblea General se ocupa de dar los lineamientos políticos, definir el objetivo estatutario y el propósito país, estableciendo unos macroobjetivos claros, dirigidos a garantizar que la red incida a nivel nacional, fortalezca las agencias, cumpla con el mandato de superar la pobreza, promueva el desarrollo y cree bases sólidas para incentivar la autonomía territorial⁷. La asamblea se ocupa también de hacer seguimiento al plan de acción anual y al

plan estratégico de la Red, elaborados por el Director Ejecutivo y el área técnica, asegurándose no sólo de que se cumplan, sino que el enfoque de estos responda a lo que es el mandato de la Asamblea⁸.

Los socios habilitados, que son las agencias que cumplen con los requisitos de pago, eligen, una vez al año, la *Junta Directiva*. Esta última, está conformada por tres agencias que cubren el rol de presidente, vicepresidente y secretario/a y tres suplentes que intervienen en el caso de ausencia de algunos de los principales. La elección de la Junta Directiva se hace cada año con posibilidad de ser reelegida y a ésta solo pueden concurrir los socios que están habilitados. La principal tarea de la junta es aterrizar la estrategia planteada por la asamblea a través de lineamientos más técnicos y operativos, definiendo el enfoque de las nuevas formulaciones de proyectos, determinando los territorios sobre los que focalizar los proyectos (con base en las prioridades y necesidades de cada agencia) y traduciendo en un plan de acción los lineamientos políticos establecidos por la Asamblea General.

El *Director Ejecutivo*, elegido por nombramiento, se ocupa de concretar las orientaciones compartidas por la Junta Directiva, para volverlos iniciativas, proyectos, programas y estados financieros a través de nuevas alianzas y acuerdos institucionales. El mandato de la Dirección Ejecutiva se revoca o extiende, en un proceso de evaluación anual sobre el cumplimiento de los resultados misionales, políticos, financieros y operativos. El principal apoyo con el que cuenta la Dirección Ejecutiva es la *Subdirección Estratégica*, cuya responsabilidad se centra en materializar los acuerdos y las alianzas establecidas por el Director Ejecutivo y coordinar las diferentes áreas funcionales de la Red, que son tres: (I) El *área de soporte*, que se encarga del sector administrativo, contable, jurídico, de la parte presupuestal y de la sostenibilidad (II) El *área técnica*, que desempeña el rol de construir proyectos, traducir las convocatorias en el lenguaje de los financiadores y trabajar con el sector privado. Finalmente (III) el *área de posicionamiento* se ocupa de sistematizar y transferir el conocimiento acumulado, de trabajar la formulación de políticas públicas, de liderar iniciativas de formación técnica y de abrir espacios de reflexión y

debate en convenio con universidades y entidades, nacionales e internacionales, comprometidas con los procesos de desarrollo local y territorial. Asimismo, aborda todo lo que tenga que ver con comunicación, visibilidad y mercadeo.

Cuando hablamos del carácter multinivel de la RED ADELCO vemos que está conformada e integrada por agencias pero que éstas, a su vez, están constituidas por actores que pertenecen al sector público, privado o social del territorio. Esto implica que entre la organización y las ADEL se establezca un relacionamiento en tres diferentes direcciones. Por un lado, las agencias constituyen el espacio directivo de la organización y desempeñan un rol consultivo, político y de toma de decisiones estratégicas. Por otro lado, la Red puede tener un rol contractual con las ADEL, sea presentando proyectos conjuntos como solicitante principal (por su capacidad financiera) o estableciendo acuerdos de subcontratación o subvención con ellas. Por último, las agencias asumen un rol de beneficiarios directos en proyectos ejecutados por la Red y que se pueden orientar en algunos casos al fortalecimiento de las ADEL como instrumento y, en otro, al cumplimiento de sus Planes Estratégicos Territoriales o sus inversiones locales prioritarias.

“LA RED ES UNA ENTIDAD DEMOCRÁTICA Y MULTINIVEL, CON LOS RETOS DE RELACIONAMIENTO Y GOBERNANZA QUE ELLO GENERA PERO QUE, DESDE SUS COMIENZOS, HA SIDO CONSCIENTE DE SU COMPLEJIDAD Y DE LA NECESIDAD DE EQUILIBRAR PARTICIPACIÓN CON CAPACIDAD OPERATIVA Y DE TOMA DE DECISIONES.”

Es importante subrayar que, a pesar de los diferentes roles que puede asumir la red con las agencias, todos ellos son complementarios y no excluyentes, es decir, que a pesar de que las ADEL sean contratistas o beneficiarias, siempre son los órganos que conforman el direccionamiento estratégico de la red⁹. Adicionalmente, y por acuerdo misional, la RED ADELCO es siempre representante de las ADEL en los espacios de interlocución y diálogo con organismos nacionales e internacionales, dando coherencia a la visión común a nivel país. Aunque la Asamblea General es el órgano principal, la red mantiene su autonomía respecto en los procesos cotidianos y operativos porque, un gran aprendizaje ha sido que cuando las ADEL pretenden coadministrar, se pierde el sentido de realidad y la plataforma nacional termina deviniendo en un monstruo paquidérmico incapaz de cumplir con sus objetivos. Aunque la red se configure como una organización sin ánimo de lucro, su modelo de acción y su estructura de funcionamiento se orga-

niza como si fuese una empresa privada, a través de un plan estratégico que establece metas financieras y comerciales y compromisos a nivel administrativo y de recursos humanos. Esto permite darle rigurosidad a la apuesta de sostenibilidad temporal, pero sin perder de vista la función social y los objetivos programáticos de la organización.

APRENDIZAJES Y REFLEXIONES PARA LA GESTIÓN ORGANIZATIVA DE SEGUNDO NIVEL

La Red ADELCO, en los diez años que pasaron de su nacimiento, ha registrado un crecimiento exponencial, a través de una experiencia empírica basada muchas veces en una secuencia de prueba y error, con las problemáticas que eso implica, pero también con las oportunidades de debate y reinención que brindan los periodos y situaciones de crisis. La transición de plataforma pequeña, con baja capacidad de ejecución, a organización nacional con mayor capacidad de inversión e incidencia ha generado también un cambio de expectativas y de dinámicas de trabajo y eso siempre es traumático, con mayor énfasis en organizaciones multiactor y conformadas desde un trabajo en red. De acuerdo con las entrevistas semiestructuradas y los ejercicios de diálogo implementados para el desarrollo de la investigación, y respetando las cuatro dimensiones de análisis del estudio, recogemos algunas de las principales reflexiones compartidas y que han sido acumuladas durante más de diez años de gestión cotidiana del Desarrollo Económico Local.

Implementación de un modelo de gobernanza participativa

La red, entendida como coordinación nacional, intenta ejercer un buen gobierno, pero no tiene su propio esquema de gobernanza. Este último, lo asumen y lo ejercen sus socios que son las diez agencias representadas por los gerentes en la asamblea general. La Red es una entidad ejecutora y, como tal, su autonomía se limita a cuestiones de carácter operativo mientras que, para decisiones de carácter político y estratégico, tiene que responder a las decisiones y directivas dictadas por sus líderes que son su asamblea y su junta. En este sentido, la Red es una entidad ejecutora que pone en marcha las decisiones que la asamblea y la junta toman¹⁰. Sobre la base de estas conclusiones, el ejercicio de la gobernanza y de la toma de decisiones genera ciertas contradicciones y es problemática si no se definen roles y responsabilidades claras¹¹.

Es necesario definir claramente cuando las decisiones son colectivas y cuando son individuales. En un sistema democrático como el que promueve la RED ADELCO, la dirección ejecutiva no puede tomar decisiones unipersonales que afecten el sistema y sus lógicas, pero tampoco se pueden someter todos los asuntos (con particular referencia a los problemas estructurales y operativos que involucran la coordinación nacional) a la toma de decisiones colectivas, que comprometen la fluidez y la capacidad de respuesta y acción de la organización. Hay que tener equilibrio y modulación en la toma de decisiones y ese debe ser un elemento claramente establecido en estatutos o acuerdos estratégicos¹².

Es necesario favorecer un dialogo permanente entre la coordinación nacional y los socios de la Red y sus territorios, para actualizar permanentemente sus expectativas y necesidades. Esto, que parece una obviedad, es la base del trabajo en red y de la legitimidad entre niveles organizacionales. Es necesario buscar canales efectivos de comunicación, preferiblemente temáticos, donde recibir y dar información de manera cotidiana. El diálogo es fundamental también para contrastar la tendencia a la visión centralizada de Bogotá. Muchas veces se pretende dar línea a los territorios desde la capital, estandarizar y no entender las diferencias territoriales¹³, y eso merma fuertemente la apropiación y la identidad organizacional. Es necesario construir visiones nacionales, como acuerdos de mínimos que vertebran la lógica fundamental en un sistema de gobernanza que se enfoca en el trabajo en red, pero sin pretender uniformar forzosamente a los territorios y sus problemáticas.

Para garantizar una gobernanza efectiva es indispensable tener claro el propósito. Hay una relación simbiótica y de interdependencia entre planificación estratégica, establecimiento de acuerdos y consensos, y relacionamiento entre actores. Si no hay claridad en los objetivos y el plan de acción, las decisiones no van a ser coherentes con el sentir de la entidad¹⁴. Una plataforma nacional no se puede conformar desde la suma de unidades aisladas sino fortalecer el trabajo articulado con la conciencia de que mientras que las agencias le dan una mirada territorial a la red, la red da una mirada global a las agencias¹⁵.

La sostenibilidad financiera como garantía de continuidad y visión de largo plazo

La sostenibilidad financiera de la RED ADELCO, como la de otras tantas agencias y entidades de desarrollo, ha dependido mayoritariamente de los recursos de cooperación internacional e inversión pública, lo que siempre ha sido considerado como una de las debilidades y riesgos de la organización. El esquema de proyectos, que ha garantizado un crecimiento rápido de la red y se ha revelado un instrumento exitoso para garantizar ingresos, sin embargo, necesita ser repensado y replanteado, avanzando hacia la diversificación, reduciendo la dependencia y asentando las bases de un trabajo prolongado que permita materializar el paso de una visión de proyectos a una visión de procesos. Asimismo, y en términos de gestión interna, se hace necesario aclarar las responsabilidades económicas de la red y su relación con las agencias en los temas de gestión y transferencia de recursos.

“ES NECESARIO BUSCAR CANALES EFECTIVOS DE COMUNICACIÓN, PREFERIBLEMENTE TEMÁTICOS, DONDE RECIBIR Y DAR INFORMACIÓN DE MANERA COTIDIANA. EL DIÁLOGO ES FUNDAMENTAL TAMBIÉN PARA CONTRASTAR LA TENDENCIA A LA VISIÓN CENTRALIZADA DE BOGOTÁ.”

La red puede responder a su mandato siempre y cuando sea sólida y eso significa tener capacidad para mantener una estructura técnica y operativa de manera permanente. Por esta razón, la red no puede pensar únicamente en la sostenibilidad de sus socios, las agencias. Una organización nacional débil no puede ser un actor de fortalecimiento. En ese sentido, hay que compatibilizar un fuerte esfuerzo por garantizar recursos y funcionamiento desde la red, a través de la ejecución de iniciativas estratégicas y alineadas con su naturaleza y misión, con ejercicios ad hoc para las agencias. De alguna manera, la relación tiene que ser simbiótica¹⁶. La temporalidad de estos procesos no es acorde a las dinámicas territoriales, lo que puede generar frustración o deslegitimación, por lo que es muy importante acordar expectativas y visiones entre las partes. Los proyectos garantizan ingresos en el corto plazo pero, en el largo, pueden diluir o desvirtuar la lógica organizacional y generar ciertos riesgos en términos de autonomía. En ese sentido, desde hace años se vienen madurando ideas y reflexiones para ampliar y diversificar el portafolio. Es necesario empezar a pensar a formas distintas de financiación, complementarias a los proyectos, como estrategias de crowdfunding o la puesta en marcha de negocios propios, acordes a los potenciales endógenos que impulsan las agencias y a las necesidades identificadas a nivel institucional y territorial¹⁷ (a través de la prestación de servicios es-

pecializados y de valor, el involucramiento en las cadenas territoriales de valor, o la puesta en marcha de negocios sociales que relacionen comunidades, agencias y red nacional).

Hay que hacer esfuerzos adicionales para vincular al sector privado, bajo un enfoque de codesarrollo, en las iniciativas económicas a nivel local y territorial. La red siempre ha navegado entre la inversión pública y los aportes de la comunidad internacional. Durante algunos años su financiación estatal representaba el 90% y, actualmente, dicho porcentaje refleja los aportes de la cooperación internacional¹⁸. A pesar de que las ADEL y la red interlocutan de manera permanente con empresarios, gremios, cámaras de comercio y comisiones de competitividad, todavía no se ha logrado materializar una relación de largo plazo con las empresas presentes en sus territorios de influencia. El sector privado puede representar un aliado

estratégico, que no responde a intereses políticos y que, por lo tanto, puede apoyar de manera más continuada muchas de las iniciativas locales. Esta relación no se debe limitar a la búsqueda de recursos vía Responsabilidad Social Empresarial, sino que es necesario abordar otro tipo de estrategias más relacionadas con el desarrollo de proveedores, la consolidación de cadenas de valor y la inclusión laboral especializada. Es fundamental materializar en la práctica el relacionamiento público, privado y social, y la red puede atraer de manera más incisiva este tipo de recursos¹⁹.

La Red se puede hacer fuerte en la medida en que sus socios y sus territorios se vayan haciendo más fuertes, ya que si no comienza a darse un proceso a dos velocidades. En muchos casos, por la necesidad de ejecutar recursos y de ampliar la cobertura, se ha abierto el espectro de intervención a todo el país, independientemente de sus condiciones regionales, y eso, de nuevo, puede desvirtuar y modificar el enfoque organizacional. Cuando toda la gestión de programas se concentra en territorios donde no hay agencias, el desgaste para la Red ADELCO es mayor y las garantías de sostenibilidad y de impacto territorial se reducen significativamente. Direccionar recursos a territorios en los cuales no hay agencias significa hacer un trabajo y un esfuerzo muy grande que no se capitaliza porque nadie se queda en el territorio

a hacerle seguimiento, acompañando a las comunidades y participando de manera activa en el trabajo en red y el impulso de las iniciativas DEL. Es fundamental que una parte importante de los recursos ejecutados por la red estén enfocados en las agencias y sus territorios, para poderlos integrar de manera armónica en la apuesta de su sostenibilidad temporal²⁰.

La sostenibilidad económica no debe medirse únicamente por la entrada de recursos, sino que debe enfocarse también desde la buena gestión de los que ya están disponibles. En ese sentido, y teniendo los altos niveles de ejecución que muchas veces enfrentan estas organizaciones, es necesario propiciar una dinámica organizativa más adecuada, una gestión administrativa eficiente y sólida y un seguimiento a un indicador vital, que es el tema de la liquidez. La red ha tenido un ritmo asimétrico de crecimiento: creció mucho desde lo técnico, pero no lo suficiente desde lo administrativo, lo cual es sensible, ya que no puede crecer más la cabeza que el cuerpo²¹. Este factor, muchas veces minusvalorado, es un importante factor de riesgo a considerar.

Relacionamiento institucional e incidencia política

Incidir en la política pública nacional es un ejercicio complejo, persistente, pero que también

debe tener en cuenta metodologías y estrategia. En un país como Colombia, que sufre de un marcado centralismo, influir en la toma de decisiones requiere de un trabajo cotidiano con el Gobierno Nacional. No quiere decir que las políticas territoriales no tengan relevancia, cuando son obviamente fundamentales, pero si que en términos de efectividad gran parte del trabajo debe recaer en las políticas públicas centralizadas, al menos en el contexto país actual. De no ser así, cualquier esfuerzo se revela infructuoso y generalmente acaba reflejando resultados insuficientes. La Red ADELCO, como entidad privada, no tiene tal nivel de incidencia ni decisión, por lo que necesariamente tiene que aliarse con uno o varios entes públicos, que a través de un ejercicio de asesoría técnica y acompañamiento cercano, tomen la bandera del liderazgo y la responsabilidad rectora

de muchas de las posibles políticas e iniciativas²².

Si no se logran vincular voluntades políticas de alto nivel, va a ser muy difícil echar adelante las iniciativas de política o permear los programas sectoriales y las fuentes de financiación ya existentes. Sin embargo, para que la incidencia política pública sea concreta, también hay que vincular los entes que gestionan el dinero: hay que convencer el Ministerio de Hacienda que el trabajo que hacen las ADEL termina generándole réditos a las finanzas públicas. El discurso promovido debe ser vendedor y versátil para poder incidir en quienes toman decisiones a alto nivel y para conseguir compromisos financieros que apoyen la propuesta país. En paralelo, es necesario convencer a los mandos medios que son claves

para la toma de decisiones. Es un trabajo que hay que hacer en dos niveles: en un nivel técnico/estratégico y en un nivel político, ya que el éxito se da si las dos voluntades están alineadas²³.

Es importante entender la incidencia como un trabajo multinivel, desde las agencias y la red, y es fundamental que el relacionamiento institucional y la incidencia política se ejerzan en los territorios y que se utilice una narrativa más cotidiana y un lenguaje menos sofisticado²⁴. Aunque la representación del modelo DEL en Colombia recaiga mayoritariamente en la red, la responsabilidad debe

ser compartida también con las agencias, e intentar posicionar el mensaje a nivel departamental y nacional. Aunque el proceso de descentralización está todavía por consolidar, las entidades subnacionales, aun con poco margen, si tienen capacidad de influencia en las decisiones del Gobierno y, por lo tanto, deben ser socios estratégicos en los procesos de incidencia. El DEL es también un instrumento para fortalecer la autonomía territorial y la institucionalidad local, y las agencias (aunque generalmente no lo visibilizan) realizan un trabajo cotidiano muy significativo que apunta y aporta en esa dirección²⁵.

Fortalecimiento y escalamiento de las iniciativas DEL

Aunque una de las responsabilidades de la red es la

“EL SECTOR PRIVADO PUEDE REPRESENTAR UN ALIADO ESTRATÉGICO, QUE NO RESPONDE A INTERESES POLÍTICOS Y QUE, POR LO TANTO, PUEDE APOYAR DE MANERA MÁS CONTINUADA MUCHAS DE LAS INICIATIVAS LOCALES. ESTA RELACIÓN NO SE DEBE LIMITAR A LA BÚSQUEDA DE RECURSOS VÍA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, SINO QUE ES NECESARIO ABORDAR OTRO TIPO DE ESTRATEGIAS MÁS RELACIONADAS CON EL DESARROLLO DE PROVEEDORES, LA CONSOLIDACIÓN DE CADENAS DE VALOR Y LA INCLUSIÓN LABORAL ESPECIALIZADA.”

promoción de los enfoques DEL y el fomento de nuevos instrumentos y estrategias que los soporten, el crecimiento debe ser responsable y bajo estrictos criterios de funcionalidad y sostenibilidad. Durante los primeros años, las dinámicas de la cooperación y el entusiasmo de algunos tomadores de decisiones permitieron la creación acelerada de muchas agencias y organizaciones, muchas de las cuales enfrentaron dificultades posteriores para mantener su operación. Desde la RED ADELCO el escalamiento se entiende como un proceso que interrelaciona la formación y transferencia metodológica, el posicionamiento de los enfoques y sus resultados prácticos y la promoción cuidadosa de nuevas plataformas y agenciamientos, con compromisos y metas territoriales claras.

Poner en valor las ADEL existentes ha sido una de las principales actividades, y de las más importantes que se han desarrollado en los últimos años. Se ha desarrollado en dos vías, por un lado, a través de un ejercicio de acercamiento a los territorios que permite conocer y consolidar desde cerca los procesos que se están poniendo en marcha. Esto fortalece y da especificidad al trabajo de la red. Por otro lado, se realizan ejercicios de gestión del conocimiento, se comunican y difunden los resultados acumulados y se identifican buenas prácticas a compartir con otros actores. Se recoge y documenta la información territorial y se comparte y posiciona en espacios de decisión.

El escalamiento del modelo no se da únicamente a través de la creación de nuevas agencias sino también mediante procesos de territorialización de políticas y de integración del enfoque DEL en las visiones institucionales. En este sentido, se han logrado permear instrumentos de política del Ministerio de Comercio, como las rutas competitivas y los clústers, sin cambiar su esencia, sino imprimiendo el enfoque DEL en los procesos de financiación y ejecución y dando mayor protagonismo a la articulación y la apropiación local. Esto ha permitido atribuir un mayor reconocimiento del capital social, de los actores de la cadena y de la capacidad y debilidades específicas que éstos presentan. En este sentido, también se ha ejercido un escalamiento indirecto a través de instrumentos del Estado²⁶.

El escalamiento del modelo DEL no se puede dar en todos los territorios, sino en aquellos que ofrecen las condiciones habilitantes a nivel social, territorial y económico. Para poder hacerlo, se requiere, aparte de la voluntad de la Red ADELCO y los actores

locales, un esfuerzo financiero y político que desde el Gobierno Nacional y las entidades territoriales garantice el compromiso institucional y los apoyos necesarios en el medio y largo plazo. La creación de una política pública DEL para el país, proceso en el que está sumergida la red desde hace dos años, y el escalamiento del modelo son elementos complementarios²⁷. Si se es capaz de comunicar y posicionar las bonanzas del modelo y se materializa la política de manera práctica, se asientan las bases metodológicas y políticas para el escalamiento sostenido de los enfoques y estrategias DEL.

Otra base fundamental del proceso de escalamiento y fortalecimiento ha sido el intercambio horizontal de conocimiento entre agencias y territorios. La estructura en red de la organización ha facilitado este proceso, destacándose tres dimensiones de trabajo. Primero, un proceso participativo de reflexión y debate, impulsado desde hace algunos años, para aterrizar los enfoques DEL y sus herramientas a la realidad colombiana y sus dinámicas. Segundo, promover intercambios de experiencias, de carácter temático, a nivel nacional e internacional y ligando las misiones a planes de fortalecimiento *ad hoc*²⁸. Tercero, impulsando un trabajo más cercano con la academia que permita generar conocimiento práctico, con rigurosidad científica y basado en la experiencia colombiana, para catalizar o consolidar el trabajo de las agencias.

UNA MIRADA HACIA LA SOSTENIBILIDAD

Los aprendizajes acumulados durante estos años han permitido identificar y abordar nuevos retos, no contemplados o tenidos en cuenta previamente, lo que exige también trazar horizontes de trabajo diferentes y redefinir las prioridades y estrategias de la red. Podemos decir que la sostenibilidad temporal es el elemento constituyente y vertebrador de esta nueva etapa que enfrenta la organización, en sus diferentes vertientes.

La dimensión social se consolidará en la medida en que los modelos de gobernanza de las agencias y de la red se mantengan participativos, legítimos y funcionales. La relación debe ser simbiótica y así debe ser percibido desde las partes. La construcción de un esquema de gobernanza eficaz tiene que ser un ejercicio permanente, sobre todo en una organización de segundo nivel y con gran heterogeneidad de actores, con la complejidad que eso representa. Un reto grande es como asegurar que las decisiones que

se toman a nivel de red puedan tener un buen grado de representatividad y legitimidad en los territorios. Es importante mejorar los canales de comunicación entre la coordinación nacional y las agencias. Eso se podría hacer teniendo un interlocutor que facilite el diálogo y garantice un monitoreo constante y un fructífero intercambio de las actividades que se ponen en marcha en las diferentes ADEL y en la misma Red²⁹. Asimismo, hay que invertir en que los socios de la Red tengan un alto nivel formativo y de dominio de los temas relacionados con el desarrollo económico local, para que se puedan desarrollar reflexiones y tomar decisiones que trasciendan el mero interés de cada agencia.

La capacidad financiera y el acceso continuado a recursos es una prioridad, pero se debe mantener una relación equilibrada entre el apalancamiento y ejecución por parte de la red y las agencias. Para ello, la principal preocupación es diversificar las fuentes de financiación y reducir la dependencia y exposición actuales. Esto requiere trabajo en varios niveles. En primer lugar, empezar a trabajar de manera firme con el sector privado y convertirlo en un aliado de largo plazo en los procesos de desarrollo local y territorial que impulsan las ADEL. En segundo lugar, no basarse únicamente en el esquema de gestión de proyectos y pasar al montaje de unidades de negocio, estrechamente relacionadas con las necesidades de las agencias y sus territorios, y que puedan dejar ciertos excedentes en la organización a la vez que se apoyan procesos locales. En tercer lugar, diseñar un portafolio de servicios que pueda ser liderado por la red y que represente una nueva línea de trabajo en temas de formación especializada, asistencia técnica y transferencia metodológica a nivel nacional e internacional.

El *capital político* debe seguir construyéndose a nivel territorial, con las gobernaciones y las alcaldías, pero sobre todo a nivel central en esta nueva etapa, el objetivo es posicionar una política nacional específica para reconocer e impulsar los procesos DEL, en construcción actualmente junto con el Departamento Nacional de Planeación. No se trata únicamente de generar unos lineamientos sino de enfocarse en su operatividad, en su capacidad de ser implementada en la práctica. Por ello, hay que trascender del trabajo permanente con los técnicos a un diálogo de alto nivel con los tomadores de decisiones, entre ellos, el Ministerio de Hacienda y las entidades con capacidad de financiación en el largo plazo. Se trata de cuantificar, visibilizar y posicionar los resultados y aportes del Desarrollo

Económico Local en términos de empleo, desarrollo empresarial, fortalecimiento institucional y mejora competitiva. Posteriormente convertir esas cifras en compromisos y apoyos.

La *base territorial* seguirá creciendo en los próximos años, con la conformación de nuevas agencias e instrumentos, pero ya no debe responder sólo a la demanda de los territorios y a sus expectativas, sino que debe incorporar indicadores específicos que permitan garantizar cierta sostenibilidad y medir su funcionalidad al territorio. Hay que priorizar calidad a cantidad, e introducir en las agencias prácticas más orientadas hacia la gestión empresarial, la búsqueda de rentabilidad de las empresas locales y la construcción permanente de *capital relacional* en la función intermediadora, como rol fundamental de las ADEL y los actores asociados. La red crecerá en la medida en que las agencias sean fuertes y tengan capacidad operativa en el medio y largo plazo, por lo que las iniciativas de escalamiento deben apuntar en esa dirección e ir en paralelo a otro conjunto de estrategias, más orientadas al intercambio horizontal de conocimiento, la difusión especializada y la generación y transferencia de conocimiento a institucionalidad y territorios.

En gran medida, estas son las cuatro dimensiones que abordará la RED ADELCO en la próxima etapa y que marcarán su hoja de ruta. Los últimos años han sido un proceso de reflexión, de amplio diálogo entre agencias y equipo nacional, pero que debe ser concretado en acciones y en nuevas dinámicas institucionales, capaces de dar respuesta a los nuevos retos país.

REFERENCIAS

1. <https://drive.google.com/open?id=1ggES0HVIMLu6J0wNiv9GRTrtBYcpJwm0>
2. PNUD (2011). Un camino al desarrollo humano local en Colombia. Las Agencias de Desarrollo Económico Local, ADEL. Bogotá, Colombia.
3. Entrevista a Giancarlo Canzanelli, presidente de ILS LEDA, realizada el día 11 de marzo de 2019 vía Skype.
4. Entrevista a Hugo Armando Rodríguez, director ejecutivo de la Red ADELCO desde el año 2010 hasta el año 2013, realizada el día 21 de marzo 2019 en Bogotá.
5. Entrevista a Paloma Blanch, asesora de recuperación temprana y construcción de paz del Programa de Desarrollo de Naciones Unidas, realizada el día 26 de marzo del 2019 en Bogotá.
6. Entrevista a Alba Luisa Rodríguez Rocha, gerente del ADEL BRUT y secretaria de la Junta Directiva de la RED

ADELCO, realizada el día 12 de marzo del 2019 en Bogotá.

7. Entrevista a Carlos Callejas Pérez, Director Ejecutivo de la Red ADELCO, realizada el día 15 de marzo del 2019 en Bogotá.

8. Entrevista a Yolanda Ojeda, gerente del Programa Competitividad Estratégica Territorial, financiado por la Unión Europea y ejecutado por RED ADELCO, realizada el día 27 de marzo del 2019 en Bogotá.

9. Entrevista a Yolanda Ojeda, gerente del Programa Competitividad Estratégica Territorial, financiado por la Unión Europea y ejecutado por RED ADELCO, realizada el día 27 de marzo del 2019 en Bogotá.

10. Entrevista a Yolanda Ojeda, gerente del Programa Competitividad Estratégica Territorial, financiado por la Unión Europea y ejecutado por RED ADELCO, realizada el día 27 de marzo del 2019 en Bogotá.

11. Conclusiones del panel “Historia del DEL en Colombia desde la perspectiva de las ADEL” desarrollado en el Foro Nacional DEL el 23 de Noviembre en La Universidad de los Andes, Bogotá.

12. Entrevista a Carlos Callejas Pérez, Director Ejecutivo de la RED ADELCO, realizada el día 15 de marzo del 2019 en Bogotá.

13. Entrevista a Miguel Ángel Gómez, subdirector estratégico de la RED ADELCO, realizada el día 28 de marzo del 2019 en Bogotá.

14. Ibidem.

15. Entrevista a Jair Santana Caldas, Gerente de APRODEL y Presidente de la actual junta directiva, realizada el día 11 de marzo 2019 en Bogotá.

16. Agencia Presidencial de Cooperación y RED ADELCO (2017). Experiencias argentinas en Desarrollo Local y Territorial. Reflexiones, debates y buenas prácticas para el impulso de las iniciativas DEL en Colombia. Bogotá, Colombia.

17. Entrevista a Giancarlo Canzanelli, presidente de ILS LEDA, realizada el día 11 de marzo del 2019 vía Skype.

18. Entrevista a Carlos Callejas Pérez, director ejecutivo de la Red ADELCO, realizada el día 15 de marzo del 2019 en Bogotá.

19. Entrevista a Johnny Ariza Milanés, oficial de cooperación en desarrollo rural y medioambiente de la Delegación de la Unión Europea en Colombia, realizada el día 1 de abril 2019 en Bogotá.

20. Entrevista a Yolanda Ojeda, gerente del Programa Competitividad Estratégica Territorial, financiado por la Unión Europea, realizada el día 27 de marzo del 2019 en Bogotá.

21. Entrevista a Miguel Ángel Gómez, subdirector estratégico de la RED ADELCO, realizada el día 28 de marzo del 2019 en Bogotá.

22. Entrevista a Yolanda Ojeda, gerente del Programa Competitividad Estratégica Territorial, financiado por la Unión Europea, realizada el día 27 de marzo del 2019 en Bogotá.

23. Entrevista a Johnny Ariza Milanés, oficial de cooperación en desarrollo rural y medioambiente de la Delegación de la Unión Europea en Colombia, realizada el día 1 de abril 2019 en Bogotá.

24. Entrevista a Carlos Callejas Pérez, director ejecutivo de la Red ADELCO, realizada el día 15 de marzo del 2019 en Bogotá.

25. Departamento Nacional de Planeación y RED ADELCO (2018). “Lineamientos para una política pública nacional de impulso al Desarrollo Económico Local”. Bogotá, Colombia.

26. Entrevista a Yolanda Ojeda, gerente del Programa Competitividad Estratégica Territorial, financiado por la Unión Europea, realizada el día 27 de marzo del 2019 en Bogotá.

27. Entrevista a Johnny Ariza Milanés, oficial de cooperación en desarrollo rural y medioambiente de la Delegación de la Unión Europea en Colombia, realizada el día 1 de abril 2019 en Bogotá.

28. Entrevista a Jair Santana Caldas, gerente de APRODEL y presidente de la actual junta directiva, realizada el día 11 de marzo del 2019 en Bogotá.

29. Entrevista a Miguel Ángel Gómez, subdirector estratégico de la RED ADELCO, realizada el día 28 de marzo del 2019 en Bogotá.