



# PERSONALIDAD E INTELIGENCIA DE UNA ADEL

Una investigación de ILS LEDA

1992 - 2022



## años de ADEL

DESAFÍOS GLOBALES, HECHOS LOCALES  
para el desarrollo sostenible e inclusivo

Junio 2022

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO 1 – INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>Pag. 2</b>
<b>CAPÍTULO 2 – RESUMEN.....</b>	<b>Pag. 3</b>
<b>CAPÍTULO 3 – LAS ADEL.....</b>	<b>Pag. 3</b>
<b>CAPÍTULO 4 – LOS RESULTADOS.....</b>	<b>Pag. 4</b>
<b>4.1: MISIÓN .....</b>	<b>Pag. 4</b>
<b>4.2: PILARES.....</b>	<b>Pag. 5</b>
<b>4.3: LOGROS.....</b>	<b>Pag. 7</b>
<b>4.4: DESAFÍOS.....</b>	<b>Pag. 8</b>
<b>CAPÍTULO 5 – CONCLUSIONES.....</b>	<b>Pag. 10</b>
<b>5.1: LA PERSONALIDAD DE UNA ADEL.....</b>	<b>Pag. 10</b>
<b>5.2: LA INTELIGENCIA DE UNA ADEL.....</b>	<b>Pag. 11</b>

## CAPÍTULO 1 - INTRODUCCIÓN

En 2022 se cumplen treinta años desde la creación de la primera Agencia de Desarrollo Económico Local: la ADEL de Ocotepeque (Valle de Sensenti) en Honduras, con fines específicos de desarrollo humano y lucha contra las desigualdades.

Fue creada por un programa de cooperación internacional llamado PRODERE - Programa para desplazados y refugiados- financiado por el gobierno italiano y ejecutado por las Naciones Unidas (Unops, Ilo, Unhcr) que en la primera década de los noventa ha facilitado la creación de otras ADEL en todo centroamérica: El Salvador (Morazán y Chalatenango), Nicaragua (Nueva Segovia y Jinotega), Guatemala (Ixil e Ixcán ).

Esta experiencia de éxito se replicó en muchos otros países, entre ellos Mozambique, Angola, Serbia, Albania, Bosnia-Herzegovina, Camboya, Uruguay, Líbano, Argentina.

Las ADEL siempre más se afirmaron como estructuras sin ánimo de lucro, integradas por entes territoriales públicos y privados que prestan múltiples servicios a la población e instituciones, como la promoción del territorio, la dinamización económica, la asistencia técnica y financiera, la formación; con el objetivo de apoyar el desarrollo competitivo, sostenible e inclusivo y, en los últimos tiempos, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

La mayoría de las ADEL descritas (88% del total) siguen funcionando hoy en día, gracias a sus propios modelos de auto-sostenibilidad, demostrando no sólo su impacto en potenciar y desarrollar sus respectivos territorios, sino también la eficacia de un diseño basado en la participación de los actores locales, más que en normas de leyes o imposiciones externas.

Estas últimas ahora forman parte de la red global ILS LEDA, que aglutina agencias de desarrollo en 17 países de todos los continentes ([www.ilsleda.org](http://www.ilsleda.org))

Con motivo de este aniversario y para celebrar a las ADEL que han contribuido a este éxito, ILS LEDA ha decidido dedicar el 2022 a celebrar sus historias y experiencias y organizar una serie de iniciativas para:

1. Difundir la imagen positiva de la ADEL como herramienta eficaz para las políticas de desarrollo y los ODS
2. Sanar relaciones comunitarias entre Adel pertenecientes a un mismo árbol genealógico en temas de interés común, como por ejemplo, cambio climático, desigualdad, pequeñas empresas, competitividad regional, migración.
3. Identificar y definir posibles respuestas a problemas correspondientes a los retos del futuro.

En este marco ILS LEDA ha llevado a cabo una pequeña investigación, utilizando el método Delphi<sup>1</sup> que ha involucrado 14 expertos, entre hombres y mujeres, quienes podríamos definir pioneros porque apoyaron la creación de las Adel o, en los respectivos países, la vivieron en primera persona:

Ellos son: Luciano Carrino y Giulia Dario, en estos entonces, los creadores y gestores de los programas de cooperación mencionados, a partir de Prodere.

Giancarlo Canzanelli, quien diseñó la idea, en aquellos tiempos innovativa, de las Adel y apoyó técnicamente su implementación, adaptando la experiencia europea a los contextos de los países beneficiarios.

---

<sup>1</sup> El método Delphi es un método de investigación que se lleva a cabo a través la evaluación de las opiniones de un grupo de expertos o actores sociales y luego reúne la opinión más completa y compartida en una sola "expresión".

Bruno Moro, Juan Pablo Corlazzoli y Jairo Morales, respectivamente representantes de las Naciones Unidas en El Salvador, Guatemala y Nicaragua, quienes aseguraron el marco "político" para facilitar una iniciativa que para su aspecto innovativo y lleno de incertidumbre, encontró muchos obstáculos en su arranque, ya sea dentro las mismas Naciones Unidas que en los gobiernos nacionales.

Alfredo Lazarte, responsable de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en el programa Prodere, quien apoyó desde el inicio la propuesta de la creación de una Adel y brindó una elevadísima contribución técnica.

Berhard Schlachter, responsable de la UNOPS (United Nations Office for Projects and Services) en el marco de Prodere, y Giuseppe Mancinelli, quienes garantizaron la viabilidad técnica del diseño y el arranque de las Adel.

Hugo Rodriguez, Franco Jimmy Torres, Carlos Callejas, Rafael Toledo, Alejandro Benítez, Walter Urbina, Luca de Filicaia y Antonio De Masi, quienes, respectivamente en Colombia, Guatemala, El Salvador, Serbia y Argentina, facilitaron la adaptación del modelo en los respectivos países y gestionaron directamente todo el proceso de puesta en marcha.

## **CAPÍTULO 2 - RESUMEN**

El documento presenta los resultados de la investigación de ILS LEDA que ha entrevistado 14 personas expertas de las ADEL, a partir de su comienzo (1992), sobre cuatro elementos claves así como:

1. Importancia de crear una ADEL
2. Factores de fuerza
3. Principales riesgos
4. Principales desafíos

Los resultados, descritos en el capítulo 4, relevaron los principales elementos que han caracterizado las ADEL incluidas en la Red ILS LEDA, en cuanto a:

- *Misión*
- *Pilares*
- *Logros*
- *Desafíos*

Este análisis llevó a definir en detalle la personalidad de las ADEL en cuestión y los aspectos específicos que hemos llamado "la inteligencia de una ADEL", así como ilustrado en el último capítulo 5.

## **CAPÍTULO 3 - LAS ADEL**

De acuerdo con la OCDE, "la ADEL es una estructura legal, sin fines de lucro, generalmente propiedad de las entidades públicas y privadas del territorio, que actúa como un mecanismo a través del cual los actores locales planifican y activan, de manera compartida, iniciativas para el desarrollo económico territorial; identifican los instrumentos más convenientes para su realización y mejoran un sistema coherente para su apoyo técnico y financiero."

Según la OCDE, "aunque está ligeramente desactualizada, se acepta esta definición de ILS LEDA en cuanto capta la esencia de lo que son las agencias de desarrollo, así como su amplio propósito".<sup>2</sup>

La Agencia de Desarrollo Económico Local es una estructura que tiene autonomía propia, jurídica y operativa. Es reconocida legalmente en el ámbito del derecho privado, mediante una forma jurídica que permite la participación de los actores locales, tanto públicos (administraciones locales, instituciones descentralizadas del estado, servicios) como privados (cooperativas, cámaras de comercio, sindicatos, asociaciones de productores, bancos). Se configura como una asociación sin fines de lucro y reúne en un solo conjunto servicios tradicionalmente separados: servicios financieros, servicios de asistencia técnica, formación de los potenciales empresarios, servicios territoriales como el marketing y el soporte empresarial.



La Agencia es un eficaz instrumento de diálogo social y de concertación y también un espacio para la toma de decisiones, en donde los actores locales pueden moverse y determinar sus propios procesos de desarrollo económico. La composición mixta de los socios de la Agencia permite que la estructura pueda desarrollar la función de lugar de concertación.

De esta manera, la Agencia constituye un instrumento para reunir en una síntesis las necesidades y las oportunidades más diversas, en un esfuerzo común para programar, priorizar y realizar intervenciones que favorezcan a todos y todas, con un impacto generalizado en el área. En cuanto aparezca el riesgo de la parálisis, los intereses se reestructuran a nivel colegiado, para no poner en crisis el funcionamiento de la estructura y la relación con la gente.

Esta función de las Agencias es particularmente importante para la creación de empleo, la reducción de la pobreza y la exclusión social.

## CAPÍTULO 4 - LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los resultados de la investigación de ILS LEDA se pueden agrupar en los siguientes elementos:

- Δ La misión
- Δ Los pilares
- Δ Los logros
- Δ Los desafíos

### 4.1 LA MISIÓN

En la opinión de los pioneros, el mecanismo de la ADEL representa una plataforma:

**Territorial**, en cuanto cubre territorios específicos, con particular atención en las áreas vulnerables (Morales, Toledo, Lazarte, Canzanelli, Schlachter).

---

<sup>2</sup> OCDE, *Organizing local development, the role of the Local Development Agencies, 2010*

**Protagónico**, en cuanto favorece el protagonismo de los actores locales asociados (Dario, Canzanelli, Carrino, Schlachter) y facilita un cambio cultural relativo a la dimensión colaborativa entre los diferentes actores del territorio (Benitez, De Filicaia).

**Cohesivo**, en cuanto su DNA es el resurgimiento y la cohesión social (Morales, Mancinelli, De Filicaia); la reconciliación social (Canzanelli, Corlazzoli); la capacidad de organización de la institucionalidad del territorio (Morales, Torres, Benitez).

**Operativo**, en cuanto presta servicios (Corlazzoli, Canzanelli, Schlachter, Mancinelli) para brindar soluciones concretas a los retos del desarrollo (Torres, De Filicaia), con el fin de:

- ❖ Fomentar los ODS y el desarrollo humano y sostenible (Lazarte, Dario); facilitar de manera sostenible (Urbina, Dario) la lucha contra la pobreza (Toledo, Corlazzoli, Dario).
- ❖ Activar la economía (Mancinelli, De Filicaia) y generar ingresos y empleo decente (todos).



## 4.2 LOS PILARES

Los pilares principales del éxito de las ADEL, en la opinión de los pioneros son:

**1) La gobernanza**, entendida como mecanismo que permite la toma de decisiones compartidas, la asignación de prioridades y el control del impacto, entre los actores que participan en la ADEL

**2) El impulso estratégico**, en el sentido de definición compartida de objetivos, directrices y acciones capaces de responder a las necesidades de desarrollo

**3) La otorgación de servicios integrales**, que permitan implementar la estrategia de manera eficaz y eficiente, coordinando las varias entidades involucradas en su implementación.

### Gobernanza:

La gobernanza de una ADEL tiene que ser:

**Democrática** y participativa, incluyendo actores públicos y privados, llamando la atención de las diferentes instituciones, organizaciones y tomadores de decisiones (todos).

**Autónoma**, en cuanto son estructuras de propiedad conjunta de los actores locales no dependiendo de ninguno de ellos (Canzanelli) y políticamente neutrales e imparciales (Torres, Benitez); que actúan a través de la vinculación entre sociedad civil, estado y mercado (Morales).

**Inclusiva**, en cuanto incluye a las estructuras organizadas del territorio (Torres), así como a los más excluidos y marginados (Lazarte, Corlazzoli, Schlachter, Torres); construyendo paz, valorizando el rol socio-económico de las mujeres (Callejas), incluyendo aquellos que no tienen voz, así



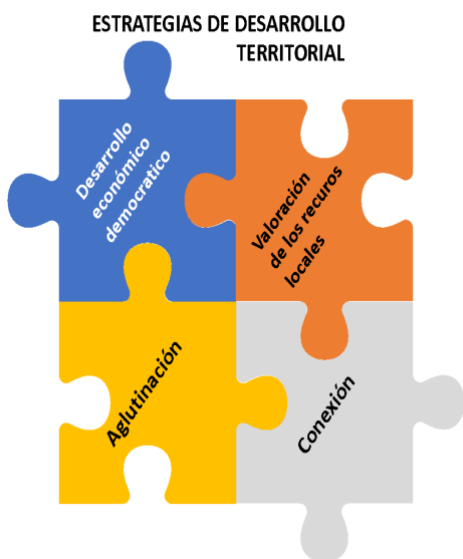
como campesinos/as, artesanos/as, unidades productivas familiares, asociaciones locales de producción o servicios, municipios.

**Influyente** en las política pública, incorporando cada vez más a todos los actores del territorio (Callejas) - sobre todos nacionales- entorno a objetivos de desarrollo humano a nivel local (Dario, Mancinelli), generando mayor capacidad para sostener los procesos de desarrollo en el mediano y largo plazo (Torres).

**Decisional**, en cuanto, mejorando la capacidad de organización de la institucionalidad del territorio (Torres, De Filicaia, Benitez), construyen una capacidad de acción holísticamente superior a través de la suma concertada de las capacidades disponibles, rompiendo la tradición de la cooperación paternalista por la de autoapropiación (Morales).

### Estrategias

Las estrategias más adecuadas a la misión de una ADEL, como antes mencionado, son:



**de Desarrollo económico democrático**, para acceder a nuevos mercados (Corlazzoli), generar empleo e ingreso, sobre todo para las poblaciones más desfavorecidas (Callejas, Lazarte, Dario, Canzanelli, Corlazzoli, Schlachter)

**de Valoración de recursos y oportunidades locales** (Dario, Canzanelli, Schlachter, Morales, Urbina, Rodriguez), rehabilitando el tejido empresarial (Toledo), combinando competitividad territorial y sectorial (Morales) y movilizand recursos y capacidades hacia el territorio (Lazarte, De Filicaia), de economía propia desde lo local, de economía social justa redistributiva e incluyente (Callejas)

**de Aglutinación**, creando alianzas estratégicas entre los ciudadanos (Benitez)

**de Conexión**, con el sector privado, el gobierno nacional, las redes internacionales, la cooperación internacional (Morales, Torres).

### Servicios

Una ADEL es un servicio que nace a través de la implicación activa de los protagonistas del desarrollo local, que les ayuda a organizarse mejor (producción, comercialización, financiación, etc.) y promueve el diálogo democrático y negociador entre todos los actores públicos y privados implicados (Carrino).

En particular, ella brinda servicios:

**Económicos**: para mejorar las condiciones de productividad, competitividad y conectividad con los mercados (Lazarte, Morales), a través del aprovechamiento sostenible de los recursos (Lazarte).

**Integrales**: (Canzanelli, Schlachter, Morales, De Filicaia), es decir financieros y no financieros (desde un punto de vista de la demanda), para todos los actores involucrados en el desarrollo justo, inclusivo y sostenible -empresas, sociedad civil, autoridades públicas, etc.- (desde un punto de vista de la oferta); articulando la



demanda y oferta de bienes y servicios en favor de poblaciones y empresas marginadas de las cadenas de los mercados de bienes y servicios (Morales).

De proximidad: (Dario, Canzanelli, Corlazzoli) de escucha de las necesidades, de apoyo directo a los usuarios, de monitoreo.

De animación: mejora de las capacidades y relaciones de los actores locales (Urbina), de fomento del aprendizaje colectivo (Carrino, Schlachter, Canzanelli), de la conexión con el ambiente externo (Torres), a partir de la gestión de la información, para monitorear continuamente las necesidades y las oportunidades del territorio (Benitez).

De inclusión: servicios con prioridad a los usuarios que no tienen posibilidad de acceder a los servicios ya existentes (todos) por distancia, costo, desconfianza, nivel educativo, etc.. En este sentido es muy importante la generación y gestión de información para identificar los sectores más vulnerables (Benitez).

### 4.3 LOS LOGROS

Los logros de las ADEL, en la opinión de los pioneros, han sido de:

- **recomponer la fragmentación**, evitando proyectos aislados, actores que compiten para recaudar fondos o para su propia visibilidad, actividades subsidiadas sin perspectiva de sostenibilidad futura (Dario, Corlazzoli); mitigando el efecto de la inestabilidad de los diferentes organismos del Estado y gobiernos locales y la debilidad de la política pública (Corlazzoli), fomentando el sentido de ciudadanía con las expectativas del territorio (Canzanelli, Benitez).
- representar la expresión más afortunada de la **sostenibilidad de la cooperación** al desarrollo que, al terminar, deja un mecanismo propio que le sobrevive (Morales, Canzanelli).
- realizar **un contexto colaborativo** generador de desarrollo en un territorio (Dario, Schlachter), fomentando la colaboración en lugar de la competición entre actores locales, hasta apoyando la formación de mecanismos colaborativos para la gestión y la articulación de recursos financieros y no financieros, para contribuir al desarrollo económico del territorio (Benitez), multiplicando el impacto a beneficio de todos (Dario, Canzanelli, Callejas, Morales, Rodriguez, De Filicaia), mejorando las capacidades para la sostenibilidad y la gobernanza territorial (Torres).
- favorecer **aprendizaje colectivo permanente**, en un proceso en el cual la Adel cambia el territorio, pero también la evolución del territorio cambia la Adel (Rodriguez), mejorando capacidades para la sostenibilidad y la gobernanza territorial (Schlachter, Torres) e introduciendo nuevas prácticas de administrar servicios socio económico a través de un sano equilibrio entre la Adel como facilitador y a la vez, instrumento institucional que debe ser sostenible (Callejas). En este marco, es también importante





la existencia de un proceso de relevo generacional efectivo, que garantice la transferencia de conocimientos y experiencias, así como una transición adecuada hacia las nuevas generaciones (Benitez).

- Innovar **la planificación en sentido democrático**, a través de mecanismo de gobernanza participativa, donde se combina atención y escucha de las necesidades a la organización integrada de las respuestas (Canzanelli, Schlachter, Morales, Urbina, Mancinelli, Rodriguez) en función del contexto socio-económico de referencia (de Filicaia), con un nuevo rol de la ADEL en cuanto a concertación, coordinación y facilitación, que permite la integración entre planificación e implementación (Benitez, De Filicaia)
- **Dinamizar territorios débiles**, movilizandando recursos, creando un plan de negocios pertinente y una estructura de servicios que permite la sostenibilidad de la misma ADEL desde el arranque, mejorando su capacidades (Morales, Lazarte), reforzando las instituciones locales, facilitando su integración a dinámicas territoriales en condiciones competitivas y de equidad (Lazarte, Benitez); valorizando el territorio en su conjunto, con sus recursos humanos, culturales y naturales y reactivando la economía a través de la articulación y participación interinstitucional (Benitez).
- **Erradicar las causas estructurales de la pobreza** (todos), mitigando la migración (Toledo) y promoviendo la diversificación productiva, identificando cadenas de valor estratégicas (Lazarte).

#### 4.4 LOS DESAFÍOS

Los pioneros identificaron varios desafíos, que se han agrupados en 4 categorías:

- Desafíos globales
- Desafíos de naturaleza política
- Desafíos ejecutivos
- Desafíos gerenciales

##### Globales

Los desafíos globales son de dos tipos:

Enfrentar la globalización, es decir, absorber los efectos negativos de la globalización (Canzanelli, Lazarte, Urbina) y de los cambios estructurales en los mercados, a través nuevas estrategias de marketing territorial (Rodriguez), nuevas alianzas a nivel internacional para generar acciones solidarias entre territorios, aumento de la resiliencia (Canzanelli, Callejas, Torres, Rodriguez).

Contribuir a los ODS, en particular la lucha contra el aumento de la pobreza, las migraciones forzadas, el riesgo medioambiental, gracias al enfoque territorial que facilita su logro con más eficiencia y eficacia, gracias al involucramiento de los actores más relevantes (Corlazzoli, Callejas, Mancinelli) y a la implementación compartida de estrategias de desarrollo inclusivas, sostenibles, resilientes (Canzanelli, Corlazzoli, Schlachter, Dario, Callejas).



## Políticos

Los desafíos políticos son de tres tipos:

Enfrentar las tendencias autoritarias dominantes, manteniendo una estructura democrática en realidades caracterizadas, a veces, por dinámicas de exclusión y violencia (Carrino) causadas de extremismo político sino religioso (De Filicaia)

Enfrentar actitudes escépticas hacia modelos de desarrollo económico copiados del exterior, que no necesariamente se ajustan a los contextos locales (De Filicaia)

Incidir en la política pública (Canzanelli, Dario, Lazarte) manteniendo la neutralidad (Torres) y, al mismo tiempo, mejorando la vinculación con el sector privado y con las entidades de control (Torres), trabajando para la optimización y pertinencia de la inversión de los recursos públicos, la maximización de los recursos locales y la gestión de recursos externos para la cofinanciación de las iniciativas locales (Rodríguez).

## Ejecutivos

También los desafíos ejecutivos son de tres tipos:

Optimizar el portafolio de servicios, enfocándose en aquellos que complementan los servicios territoriales locales. Este portafolio es particular para cada territorio porque cada territorio es diferente, pero también se puede pensar en servicios transversales, como, por ejemplo, los servicios financieros, siempre requeridos para todos los territorios y sus poblaciones para financiar sus operaciones (Morales, Rodríguez), o servicios de transferencia de las innovaciones (Dario, Schlachter) y otros.

Promover las nuevas tecnologías de infraestructuras de comunicación, apoyo logístico y de transporte (Lazarte, Benitez), relativas a la economía digital, economía de innovación ambiental, de mitigación del cambio climático, dando espacio a los jóvenes talentos (Lazarte, Toledo, Corlazzoli, Schlachter).

Innovar los sistemas financieros, para apoyar las iniciativas económicas que se enmarcan en el desarrollo territorial sostenible (Dario, Morales, Schlachter, De Filicaia)

## Gerenciales

Los desafíos gerenciales son de tres tipos:

Desafíos de auto-sostenibilidad, los cuales implican mecanismos endógenos en el proceso, que puedan:

- mantener el equilibrio entre el lucro y el sin ánimo de lucro (Schlachter, Morales, Torres)
- mantener la independencia de la Adel frente a cambios de políticas, leyes e intervenciones de instituciones estatales que limitan su autonomía y funcionamiento (Benitez)
- evitar el riesgo de influencias políticas e ideológicas (Schlachter, Rodríguez)
- definir, desde el inicio, la estrategia de sostenibilidad de las ADEL buscando aquellos recursos que le permita capitalizarse y continuar prestando sus servicios en el tiempo (Benitez)
- transferir conocimientos y experiencias a las nuevas generaciones (Benitez).

Desafíos vinculados a los intercambios entre las Adel y organismos similares, fortaleciendo la comunicación entre las ADEL a través todos los medios existentes (Todos), llevando a cabo reuniones periódicas virtuales o presenciales, difundiendo información sobre los buenos resultados obtenidos, conectándose con servicios y redes similares (Schlachter, Carrino), creando una comunidad virtual de prácticas (De Filicaia), coordinando y articulando esfuerzos con diferentes fuerzas políticas que gobiernen, tanto a nivel local, como nacional (Benitez)

Desafíos de capacidad, vinculados al esfuerzo continuo y necesario para formar recursos humanos del territorio y desarrollar un sentido de pertenencia y apropiación de los procesos de desarrollo económico (Benitez).

## CAPÍTULO 5 - CONCLUSIONES

### 5.1 LA PERSONALIDAD DE UNA ADEL

A partir de resultados de la investigación podríamos decir que los pioneros han delineado el *perfil identitario*, mejor dicho, la *personalidad de una ADEL*, representada a seguir por la figura 1:

La personalidad de una ADEL tiene cuatro fachadas.

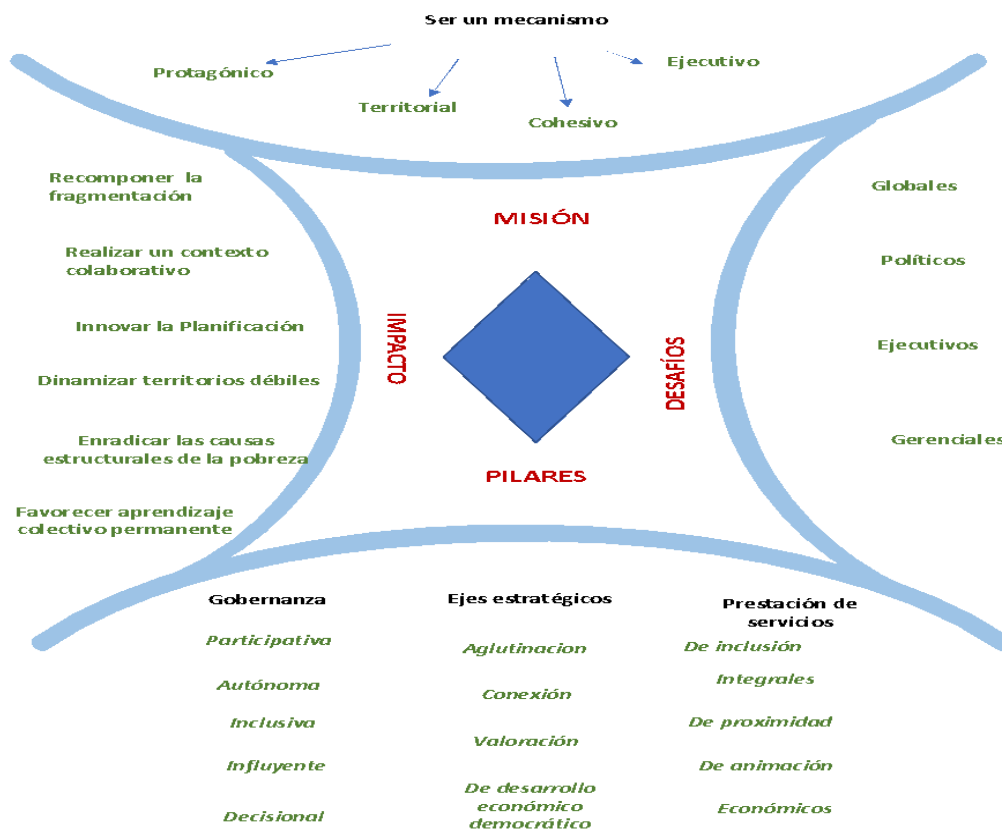
1. **La misión**, que es un mecanismo:

- ❖ Territorial
- ❖ Protagonístico
- ❖ Promotor de cohesión
- ❖ Ejecutivo

2. **Sus pilares**, que son:

- ❖ Una gobernanza democrática y participativa, autónoma, inclusiva, influyente y decisional
- ❖ Una focalización estratégica sobre desarrollo económico democrático; de valoración de recursos y oportunidades locales; de aglutinación y de conexión.
- ❖ Prestación de servicios económicos, integrales, de proximidad, de animación y de inclusión.

**FIGURA 1  
PERSONALIDAD DE UNA ADEL**



3. **Sus resultados principales** son:

- recomponer la fragmentación
- realizar un contexto colaborativo generador de desarrollo
- favorecer un aprendizaje colectivo permanente
- representar la expresión más afortunada de la sostenibilidad de la cooperación al desarrollo
- innovar la planificación en sentido democrático
- dinamizar territorios débiles
- erradicar las causas estructurales de la pobreza

4. **Sus desafíos futuros** son

- globales: Enfrentar la globalización y contribuir a los ODS
- políticos: Enfrentar las tendencias autoritarias dominantes y las actitudes escépticas e incidir en la políticas públicas
- ejecutivos: Optimizar el portafolio de servicios, promover las nuevas tecnologías e innovar los sistemas financieros
- gerenciales: Ser autosostenible, optimizar los intercambios entre las Adel y formar continuamente nuevas capacidades.

## 5.2 LA INTELIGENCIA DE UNA ADEL

Utilizando las teorías de Robert Sternberg<sup>3</sup> e Howard Garner<sup>4</sup>, quienes identificaron varias tipologías de inteligencia en el ser humano y aplicándolas al caso de una organización como la ADEL, podríamos concluir que una ADEL posee las siguientes inteligencias, entre aquellas mencionadas por los estudios:

- ✓ Lógico - Analítica
- ✓ Empática
- ✓ Colaboradora
- ✓ Creativa
- ✓ Práctica

### LA ADEL: UNA ESTRUCTURA INTELIGENTE

En síntesis, se puede concluir que una **ADEL es una estructura inteligente** -o SMART- en cuanto posee:

**Una inteligencia lógico – analítica** (naranja oscuro en la tabla 1), que le permite monitorear permanentemente las necesidades y las demandas del territorio frente a los cambios del ambiente externo (mercados, tecnologías, entorno político, cambio climático, etc.) y preparar respuestas adecuadas.

**Una inteligencia empática** (azul claro en la tabla 1), que le permite "sentir" el estado de ánimo de los actores locales a través del contacto permanente con los socios de la organización, siempre y cuando su gerencia administrativa y técnica no se vuelve autorreferencial, si no autosuficiente.

**Una inteligencia colaboradora** (verde en la tabla 1), que le permite aglutinar los actores locales, coordinar su desempeño entorno y para un fin común.

**Una inteligencia creativa** (amarillo en la tabla 1), que le permite encontrar soluciones adecuadas al contexto social, cultural e institucional del territorio de referencia, a veces adaptando innovaciones experimentadas

---

<sup>3</sup> <https://it.yestherapyhelps.com/the-triarchic-theory-of-intelligence-of-sternberg-12742>

<sup>4</sup> <https://www.stateofmind.it/2016/03/intelligenze-multiple-psicologia/>

en otras partes, siempre y cuando tenga la capacidad de ser anillo de conjunción entre redes de inteligencias externas e internas.

**Una inteligencia práctica** (rosa en la tabla 1), que le permite estar al servicio de la población y los actores locales, apoyando sus reales necesidades.

La siguiente tabla pone en relación las diferentes inteligencias de una Adel, con las características de su personalidad.

**TABLA 1. Relación inteligencias de las ADEL con las características de su personalidad**

		INTELIGENCIAS				
		Lógico - Analítica	Empática	Colaboradora	Creativa	Práctica
Mecanismo de la Misión	Cohesivo					
	Protagónico					
	Territorial					
	Ejecutivo					
Pilares	Gobernanza democrática					
	Estrategias					
	Servicios					
Logros	Recomponer la fragmentación					
	Realizar un contexto colaborativo generador de desarrollo					
	Favorecer aprendizaje colectivo permanente					
	Innovar la planificación en sentido democrático					
	Dinamizar territorios débiles					
	Erradicar las causas estructurales de la pobreza					
Desafíos	Globales					
	Políticos					
	Ejecutivos					
	Gerenciales					