



Principales aprendizajes y pautas para futuras acciones

Contenido

- ▶ El contexto de las experiencias / 2
- ▶ Los procesos de intervención aplicados / 3
- ▶ Los actores participantes en las experiencias / 10
- ▶ Consideraciones finales / 13

Principales aprendizajes y pautas para futuras acciones

El contexto de las experiencias

La mayoría de los territorios intervenidos corresponden a municipios de categoría C y D¹, es decir con poco o ningún avance en el desarrollo municipal; esto implica que las iniciativas de Desarrollo Económico Local (DEL) promovidas tienen que enmarcarse en procesos más amplios de promoción de desarrollo, y orientarse a superar las debilidades de los municipios hondureños, fortaleciendo su gestión como promotores de desarrollo; y a contribuir en la rehabilitación social y económica de municipios pobres.

Una de las principales lecciones aprendidas, emanada del contexto específico de los territorios, es que las intervenciones de DEL parecen ser más eficientes en territorios donde existe al menos un tejido mínimo de empresas con potencial de desarrollo y algunos agentes locales en el nivel meso con capacidad de

asumir el control del proceso. En los municipios con mayor grado de avance, como Catacamas y Santa Rosa de Copán, se observa que las iniciativas surgen con el propósito de aprovechar mejor las oportunidades y potencialidades del territorio. Por ejemplo, en sectores productivos dinámicos como los lácteos y madera en Catacamas, las acciones de organización y gestión empresarial promovidas por la Agencia de Desarrollo Económico Local de Catacamas (ADELCAT) han tenido un mayor impacto que las acciones promovidas en la Mancomunidad de los Municipios Lencas de la Sierra de La Paz (MAMLESIP), donde el nivel de desarrollo de los sectores productivos es básico. En el caso de Santa Rosa, se observa un avance en la gestión pública local, con niveles altos de gobernabilidad que han posibilitado la participación de la sociedad civil en la

1 Este índice relaciona una serie de indicadores como el Índice de Desarrollo Humano (IDH), el grado de urbanización, la cobertura de servicios públicos, la autonomía financiera, el ingreso per cápita, el esfuerzo de ahorro y el cumplimiento de inversión; en función de esto se categorizan los municipios (A: avanzados; B: avance intermedio; C: poco avance y D: sin avance). Del total de municipios del país, sólo el 8% y 10% se encuentran en la primera (A) y segunda (B) categoría respectivamente, mientras que el 38% en la tercera (C); y el 44% en la cuarta categoría (D).

planificación del desarrollo estratégico del municipio.

En los territorios donde no hay presencia de estas condiciones, cabe buscar alianzas con territorios más avanzados, o bien ensayar intervenciones puntuales (a nivel micro), por ejemplo el fomento de la pequeña y mediana empresa (PYME), autosuficiencia alimentaria a través de cultivos familiares, etcétera.

Sin organizaciones civiles, gremios empresariales ni gobiernos locales fuertes, las intervenciones de DEL tienden a tener un impacto reducido en el corto y me-

diano plazo. En ese sentido las experiencias sistematizadas reflejan que se ha tenido poca consideración del factor tiempo en la implementación de acciones de promoción de DEL, esperando cambios importantes en períodos cortos, con inversiones de recursos relativamente conservadoras en territorios donde las concentraciones de pobreza son altas, el Índice de Desarrollo Humano (IDH) es bajo y el nivel de institucionalidad es incipiente.

Los procesos de intervención aplicados

Cada experiencia en particular refleja un proceso de intervención específico, unos más desarrollados que otros desde el punto de vista metodológico. Sin embargo, la mayoría de las experiencias parecen contener en su proceso de implementación los elementos básicos que conceptualmente caracterizan las intervenciones de DEL:

- Sensibilización y formación de capacidades en DEL.
- Concertación y coordinación entre actores locales.
- Análisis / Diagnóstico económico-territorial.
- Diseño de acciones / Planificación.
- Implementación de acciones de DEL.

A continuación se rescatan los principales aprendizajes de las experiencias bajo los criterios antes mencionados.

Sensibilización y formación de capacidades en DEL

Al tratarse de iniciativas novedosas que suponen un cambio en las tradicionales funciones de los gobiernos locales y una mayor participación del sector empresarial y de la sociedad civil, los procesos de sensibilización han sido el común denominador como punto de partida en las experiencias analizadas; donde el esfuerzo radica en que los actores perciban y valoren la importancia de la promoción del DEL, por lo que los

talleres, seminarios, conferencias sobre DEL, cumplen una función importante. Además, en la mayoría de las iniciativas se encuentran procesos de intercambios para conocer experiencias exitosas que los actores valoran como muy positivas y aleccionadoras.

Son pocas las experiencias que muestran un proceso sistemático en la formación de capacidades. La generalidad de las experiencias se enfocan en procesos de capacitación, asesoría y asistencia técnica a un nivel micro: capacitación a grupos de campesinos y microempresas, asesoría para la comercialización, fortalecimiento de procesos organizativos; y si bien esto es parte del quehacer en DEL, se necesita construcción de capacidades a un nivel mesoinstitucional para la gerencia de DEL en el municipio, lo cual se ha abordado de forma indirecta en las experiencias analizadas.

Dada la relevancia de contar con capacidades en los actores locales en cualquier iniciativa de DEL, su generación debe manejarse de manera integral. Se debe fortalecer, en primer lugar, la gestión municipal en su rol de promotor del desarrollo económico, además, enfocarse en proporcionar los conocimientos y las herramientas metodológicas en los temas de fomento del desarrollo económico local y en particular del desarrollo empresarial, que les permitan transformarse en facilitadores de las iniciativas y demandas empre-

sariales, así como tener la capacidad de articular estas demandas con la oferta de los servicios municipales. Este tema es particularmente importante, ya que los gobiernos locales se caracterizan por estar aislados de la actividad empresarial y económica. De igual forma es necesario fortalecer la capacidad de interlocución del sector privado organizado en sus instancias gremiales, además de cambiar la visión asistencialista por una visión empresarial y de competencia, enfocada en eslabonamientos productivos fomentando la cultura emprendedora. En ambos casos, la construcción de capacidades se debe orientar a procesos que se puedan auto sostener en el ámbito local y que puedan evolucionar con la menor dependencia del actor externo.

Estas capacidades deben crecer hasta convertirse en competencias estratégicas del municipio, y poder identificar y aprovechar sus potencialidades económicas, sociales y culturales; además de reconocer los obstáculos y debilidades para potenciar su desarrollo, organizarse localmente para planificar acciones de fomento, saber articular y negociar eficientemente con la cooperación internacional y con otras instancias del Gobierno central, cuya participación en la mayoría de las experiencias es escasa.

Dado que las iniciativas son de reciente implementación, es difícil asegurar que dichas competencias se

encuentran institucionalizadas en los distintos territorios, lo que sí es evidente es que se ha iniciado un ciclo de aprendizaje, que avanza conforme evolucionan las experiencias y que involucra a una cantidad mayor de actores relevantes para el DEL.

Iniciativas de DEL identificadas

Iniciativas de promoción empresarial

- Promoción de nuevos emprendimientos
- Ventanillas únicas
- Mejoramiento de clima de negocios
- Fomento de cadenas de valor
- Elaboración de planes de negocios
- Asociatividad empresarial
- Formalización de empresas
- Viveros e incubadoras de empresas
- Ferias de productores
- Mejoras de procesos productivos (capacitación, asesoría y asistencia técnica)
- Apoyo en la comercialización
- Certificaciones de productos
- Sistema de información empresarial

Iniciativas de promoción de empleo

- Bolsas de empleo
- Unidades Técnicas de Intermediación Laboral
- Orientación laboral
- Formación ocupacional
- Estudios de mercado laboral

Concertación y cooperación entre actores locales

Una de las premisas básicas en DEL es la capacidad de introducir innovaciones en el tejido productivo y empresarial de un territorio, y que parte de estas innovaciones estén vinculadas a la formación de capital social, entendido como la cooperación empresarial y la concertación entre el sector público y privado.

En cuanto a la promoción de la cooperación empresarial, algunas de las experiencias de DEL analizadas presentan ciertos avances importantes en la conformación de redes, asociaciones, fortalecimiento de gremios y otras formas no formales de agrupación entre empresas y grupos de productores, con acciones orientadas al fortalecimiento interno de estas instancias y con resultados significativos en la mejora de procesos de comercialización, mediante ferias comerciales y ruedas de negocios. También se reconoce el beneficio de la cooperación empresarial en la homogenización de estándares de calidad en ciertos sectores. Estos esfuerzos suponen una base para la articulación de acciones más avanzadas en los procesos asociativos.

La concertación pública-privada en el nivel meso institucional es uno de los principales retos que no se ha superado en la mayoría de las experiencias. Esta clase de concertación significa entender la lógica e

interés de ambos sectores, y centrarse en aquellas acciones que representan un beneficio mutuo y que superan problemas definidos colectivamente. En Santa Rosa de Copán, por ejemplo, el sector empresarial más pujante de la zona, representado en la Cámara de Comercio, está claramente separado de las acciones que impulsa la Agencia de Desarrollo Estratégico Local de Santa Rosa de Copán (ADELSAR), al punto incluso de rivalizar en algunas acciones. En cambio, en Copán Ruinas hay empresarios motivados, pero con un gobierno local poco participativo y, hasta cierto, punto desentendido de la actividad económica de su municipio. Las Agencias de Gestión de Desarrollo Económico Local (AGDELOC) se convirtieron en un instrumento de clientelismo político, donde la concertación pública-privada en lugar de ser una expresión de generación de capital social, se tradujo, en algunas ocasiones, en rentismo.

El terreno de trabajo en esta área está lleno de prejuicios e hitos entre el quehacer y las responsabilidades que supuestamente han tenido y deben tener el sector público y el sector privado, existe una cultura y dinámica relacional que no permite avanzar en los procesos de fomento de DEL; en tal sentido, las acciones de sensibilización y construcción de capacidades resultan un contrapeso importante a esta realidad de

la mayoría de territorios. Tal como lo evidencia la teoría y práctica de DEL, se requiere institucionalizar la concertación de los actores públicos y privados sobre la base de una estrategia común, para que las acciones emprendidas sean sostenibles.

La construcción o fortalecimiento de la concertación y coordinación entre actores locales es el resultado de la construcción de confianza y visión colectiva producto de las relaciones de los actores mismos.

Análisis / Diagnóstico económico- territorial

Las experiencias muestran que hay algunas debilidades metodológicas en los agentes locales para determinar potenciales económicos, sobre todo para comprender el funcionamiento de los sistemas productivos locales y determinar las acciones específicas para mejorar su desempeño. Los casos que lograron superar tal debilidad han realizado acciones que incidieron positivamente en mejorar la competitividad de sectores productivos, como es el caso de Catacamas, donde se realizaron análisis de cadenas de valor en los sectores madera y muebles, café, ganadería y lácteos. Este proceso toma en cuenta elementos de las relaciones económicas entre actores de diversos eslabones de la cadena: proveedores, productores y clientes; analiza algunas variables del marco regulatorio, así como la infraestructura de apoyo, que incluye un análisis de

la prestación de los servicios públicos, generando así propuestas de acción mediante las cuales se han introducido innovaciones y se han mejorado los procesos productivos.

Por otro lado, aquellos territorios donde no se logró identificar con precisión la dinámica de las actividades productivas relevantes, y en los que la comprensión de las implicaciones de la gestión empresarial son reducidas, se observaron acciones de carácter puramente asistencial a la micro y pequeña empresa.

En el caso de las AGDELOC, no se realizó ningún diagnóstico previo que permitiera direccionar en mejor forma los financiamientos facilitados por las agencias en cada municipio, y se adjudicaron fondos a actividades que no tendrían mayor impacto en la economía local; y, por tanto, se desaprovechó un instrumento importante para el fomento del DEL. El caso de Copán Ruinas, a pesar de no contar con un diagnóstico explícito, metodológicamente elaborado, los actores locales contaban con una percepción clara e inmediata de su situación, lo cual motivó el impulso de acciones para mejorar la calidad de los servicios en las empresas turísticas.

También es evidente que aún falta claridad en el propósito del diagnóstico y su relación con un instrumento de prospectiva. En muchas de las experiencias

se reconoce una desvinculación entre estos dos instrumentos, y se ha generado un cúmulo de información que, aunque relevante, no logra ser de utilidad para la toma de decisiones.

El tipo de instrumento de diagnóstico a utilizar y la profundidad con la que se debe realizar el análisis dependerá de una serie de factores que los mismos actores locales deben sopesar según sea su realidad y capacidad. Sin embargo, se debe tener claro que los propósitos fundamentales del diagnóstico son establecer un punto de partida para la propuesta de acciones, e identificar las causas esenciales de la baja competitividad de sectores productivos en los que el territorio tiene mayor potencial; y aquellos escenarios en los que los actores locales tienen margen de actuación para superar debilidades o aprovechar oportunidades.

Diseño de acciones de DEL / Planificación

Son múltiples las experiencias en este campo, en algunos territorios se han elaborado planes de carácter estratégico; en otros se han formulado estrategias específicas para el DEL; y en otros se han definido grandes líneas de acción para impulsar procesos de DEL. Es importante rescatar que los esfuerzos realizados en este campo rompen paradigmas en los esquemas de planificación de los gobiernos locales, que tradicionalmente no toman en cuenta la dimensión económica.

También se valoran los procesos de participación que conducen a la firma de pactos y acuerdos locales para comprometer a las autoridades locales a dar seguimiento a los procesos, éstos han producido efectos importantes en los niveles de gobernabilidad, como es el caso de Santa Rosa de Copán.

Un aprendizaje derivado de estos esfuerzos de planificación de DEL es que, en localidades donde la capacidad para hacer una gestión integral del territorio sobre la base de información sistematizada es débil y la gestión pública está poco desarrollada, conviene realizar propuestas de acción colectiva de corto plazo que generen confianza y motivación, para luego avanzar a otros niveles que supongan mayor especialización sectorial, hasta promover el desarrollo de competencias estratégicas para una planificación integral del territorio.

Implementación de acciones de DEL

En la implementación de acciones de DEL se observa la aplicación de instrumentos y figuras institucionales variadas, como la ADEL de Caticamas, que es un órgano desconcentrado del gobierno municipal, con participación igualitaria del sector privado y la sociedad civil organizada. ADELSAR, por otro lado, es una institución mixta, donde el mayor peso representativo lo tiene la ciudadanía a través de sus catorce comisio-

nes ciudadanas, pero que también incluye a las oficinas o unidades municipales y mancomunadas de desarrollo económico, que forman parte de la estructura organizativa de la municipalidad y mancomunidades. La Agencia de Desarrollo del Departamento de Oco-tepeque Valle Sensenti (ADEVAS), que es una agencia de carácter departamental de desarrollo económico, al pasar los años ha adquirido las funciones de una típica ONG.

En esta diversidad de estructuras, cuando hay más apertura a la participación del sector empresarial se favorecen las condiciones para una concertación público-privada más eficiente, y se instrumentalizan acciones para fortalecer el tejido económico, como se observa en el caso de Caticamas.

Las oficinas municipales de desarrollo económico implican la institucionalización de la promoción económica de un municipio o territorio en una instancia que tradicionalmente no se ha ocupado de esos temas. Se debe tener voluntad política para crear estas oficinas y apoyar la transferencia de herramientas para la restructuración orgánica, la selección de personal técnico calificado, la planificación operativa y el diseño de actividades. Es importante tener en cuenta que la estructura institucional en el ámbito local está poco desarrollada, y que una oficina de DEL recién creada

se puede abrumar por la diversidad de tareas que se espera que realice, por lo cual la transferencia de capacidades y la aplicación de procesos estratégicos y operativos es crucial.

Se pueden presentar casos donde ya existe una estructura de organizaciones que realizan actividades para la promoción de DEL, en ese sentido, el montaje de una oficina de esta naturaleza requiere de un cuidadoso análisis de la institucionalidad presente en el territorio a fin de garantizar una eficiente coordinación.

En cuanto a las acciones concretas, se reconocen diversas iniciativas en las que sobresalen las orientadas a la promoción empresarial, y las iniciativas locales para la promoción de empleo. Se valora de manera positiva que la mayoría de estos servicios son facilitados por la instancia local. Esta nueva oferta territorial de servicios para las empresas constituye un recurso importante para mejorar la gestión empresarial.

Se reconoce una serie de buenas prácticas en DEL que vale la pena rescatar y transferir a otros territorios. ADELSAR, por ejemplo, cuenta con experiencias importantes en el fomento de la competitividad de los artesanos de Santa Rosa de Copán: se fortaleció el proceso organizativo y asociativo conformando la ARTESACH, y se estableció el Centro de Negocios de los Artesanos; además, se institucionalizaron varias

ferias artesanales y se creó un fondo de capital semilla, que continúa creciendo con éxito.

En Santa Rosa se ha promovido la incubadora de empresas, propiciando el avance de nuevos emprendimientos. En este mismo territorio, al igual que en La Esperanza, se ejecutan programas con jóvenes inculcándoles una cultura emprendedora y enseñándoles la elaboración de planes de negocios.

La Fundación Intibucana de Desarrollo (FUNIDE), en La Esperanza, apoya el fortalecimiento de capacidades en el recurso humano vinculado a las principales actividades económicas (comercio y servicio). Bajo un esquema de intermediación selectiva, forma al recurso humano y también se ocupa de su inserción en el mercado laboral.

La ADELCAAT organizó la Asociación de carpinteros de Catacamas y apoyó el montaje de la Feria del Mueble; además del fomento de las cadenas de valor agropecuarias. Asimismo, realiza importantes esfuerzos en cuanto a sistemas de información económica relevante para las empresas.

A pesar de ser experiencias jóvenes, el desarrollo de instrumentos de aplicación local es bastante prometedor. El diseño de muchos de estos instrumentos ha sido promovido desde afuera, generalmente por la cooperación internacional, pero se observa que en

muchas de las experiencias los actores locales han tenido la capacidad de adaptación y modificación de tales instrumentos. No obstante, las experiencias muestran que aún hace falta desarrollar más instrumentos de innovación tecnológica y sistemas de información empresarial diseñados de acuerdo a las necesidades específicas para los segmentos de empresas en cada territorio.

El desarrollo, consolidación y especialización de una oferta competitiva de servicios para atender a las empresas a nivel territorial no es tarea sencilla, se requiere de un decidido apoyo del Gobierno central en cuanto a “territorializar” y aplicar de forma efectiva políticas de fomento a la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME). Además, salvo que se trate de municipios extensos con una masa empresarial impor-

tante, las iniciativas a nivel local de especialización de servicios empresariales tenderán a ser rentables y sostenibles en una escala regional. En municipios pequeños y menos desarrollados, como es el caso de la mayoría de los municipios hondureños, conviene integrar la oferta de servicios a nivel mancomunado, tal como se ha promovido en la MAMLESIP y en la Mancomunidad Chortí.

En este punto, los esfuerzos de gestión del conocimiento se vuelven clave para especializar el aprendizaje sobre el DEL y promover su transferencia a otros territorios. La sistematización y divulgación de buenas prácticas, los intercambios entre territorios y otras plataformas para compartir el conocimiento generado son instrumentos que pueden utilizarse para este fin.

Los actores participantes en las experiencias

Hay ciertos roles que en teoría deben cumplir los actores locales vinculados a las experiencias de DEL.

En un primer plano aparecen los **gobiernos locales** que, como ya hemos mencionado, cuentan con poca autonomía, aspecto que sumado a su débil gestión municipal y a la escasez de recursos limita sustancialmente el margen de operación en el DEL. Otra

debilidad generalizada en este actor es la carencia de funcionarios capacitados y la descapitalización de recurso humano de las municipalidades cuando hay cambios de gobierno, especialmente cuando la corriente contraria asume el poder. Esta vulnerabilidad ante presiones políticas es menor en las instancias mixtas y desconcentradas, en cambio las oficinas municipales,

debido a este factor, no logran consolidar su función de promoción en DEL, como es el caso de las Oficinas de Desarrollo Económico Local (ODEL) en la Mancomunidad Chortí. Mientras no existan mecanismos que garanticen la continuidad y competencia de los funcionarios públicos, como la puesta en vigencia de la Ley de Servicio Civil Municipal, el desarrollo de capacidades técnicas en el ámbito municipal será un reto difícil de superar.

En las experiencias analizadas, los gobiernos locales son los receptores de las iniciativas promovidas por la cooperación, y asumen compromisos mediante pactos y acuerdos políticos para el sostenimiento parcial de las instancias ejecutivas, ya sean de carácter público o mixto; sin embargo, su capacidad de propuesta de acciones de DEL es bastante limitado. Es necesario reforzar capacidades en los alcaldes como en los regidores de la corporación.

Dentro de algunas experiencias, el rol de las **mancomunidades** se ha vuelto crucial, sobre todo en aquellos municipios pequeños de categoría C y D; sin embargo, la lógica de integrar las acciones de DEL a nivel mancomunado debe fundamentarse sobre la noción de territorio, de sistemas productivos y de mercado; esta forma de intervención no siempre está presente en la gestión mancomunada.

Las **pequeñas y medianas empresas** representan uno de los actores más importantes en el DEL y deben ser el foco de intervenciones, pero reduciendo las intervenciones de tipo asistencialista en este sector. La pequeña y mediana empresa (PYME) es por excelencia una fuente importante de generación de empleo; sin embargo, el nivel de informalidad de este sector es todavía alto.

En el **sector privado organizado** sobresalen actores como las asociaciones empresariales, asociaciones de productores y cámaras de comercio. En el caso de las asociaciones empresariales, su participación es débil en la toma de decisiones, se ubican más como beneficiarios pasivos del proceso que como promotores de su propio cambio. Las cámaras de comercio parecen desempeñar un papel más activo en las iniciativas, aunque es bien sabido que el poder de representación y de incidencia de estas figuras es más a nivel central que local.

La **cooperación internacional** aparece como impulsora de las iniciativas mediante programas y proyectos específicos. En la mayoría de los casos es la cooperación la que define, asiste técnicamente y financia todo el proceso. Dado que estas intervenciones de la cooperación tienen plazos que normalmente oscilan entre dos y cuatro años, ésta tiene interés en

dejar “institucionalizados” los procesos para garantizar su sostenibilidad. Esta institucionalización, en la generalidad de las experiencias, se interpreta como la creación de una instancia ejecutiva. Dado el nivel de centralidad del país y la escasa transferencia de recursos, el papel de la cooperación se vuelve crucial en el financiamiento de las acciones en el nivel local.

La **participación de la ciudadanía y de las diferentes instituciones** en cada ámbito territorial es clave para el éxito de los procesos de desarrollo económico. La activa participación de las universidades y centros de estudio es un factor importante para la movilización de las capacidades endógenas de cada sistema local. En las experiencias promovidas por el PFM, una instancia de educación superior se involucró en la realización de estudios socioeconómicos. Asimismo, Catacamas es una experiencia sobresaliente en este tema, ya que la Universidad Nacional de Agricultura fue la instancia que gestionó el apoyo para el desarrollo e implementación de la metodología. Actualmente, esta Universidad participa activamente en la Comisión de Desarrollo Económico.

La participación de la **sociedad civil** en las experiencias se visualiza en comisiones de carácter perma-

nente o mediante participación puntual en procesos de consulta. La experiencia que más participación de sociedad civil refleja es la de Santa Rosa de Copán: en la asamblea de la Agencia de Desarrollo Estratégico Local de Santa Rosa de Copán (ADELSAR) participan catorce comisiones ciudadanas que constituyen mayoría; de hecho, la ADELSAR se concibe como una instancia de la ciudadanía.

El **Gobierno central** es muy débil, aparece presente directamente sólo en una de las experiencias: la creación de las AGDELOC en la mancomunidad del Norte de Francisco Morazán (MANOFM), con un enfoque de intervención altamente centralizado. De forma indirecta el Gobierno central participó a través de la Estrategia para la Reducción de la Pobreza (ERP), con la asignación de algunos recursos para proyectos productivos como en la Mancomunidad de los Municipios Lencas de la Sierra de La Paz (MAMLESIP) y la Mancomunidad Chortí. En otros casos, el Gobierno central ha participado a través de algunas iniciativas como la del Programa Nacional de Competitividad y sus intervenciones en el municipio de Copán Ruinas.

Consideraciones finales

Después de veinte años de haber iniciado un proceso de modernización y descentralización del Estado, que avanza lento; de casi diez años de haber diseñado y aprobado como política pública la Estrategia para la Reducción de la Pobreza (ERP), que mientras se implementó no avanzó en las metas previstas, y finalmente se desestimó; y haber experimentado una crisis política reciente como telón de fondo, cabe preguntarse: ¿Existen condiciones en el país para pensar en el Desarrollo Económico Local (DEL) como propuesta para contribuir a elevar el nivel de la calidad de vida de la población hondureña? Las repuestas podrían ser variadas; sin embargo, cualquiera que fuera la postura se coincidiría en que los retos son enormes.

A la luz de las experiencias analizadas, se puede afirmar que las iniciativas de DEL son viables si se crean algunas condiciones. Y los resultados, aun con los desaciertos que existen, reflejan que el DEL puede eficazmente contribuir a los objetivos de desarrollo a nivel local. Se observa, por ejemplo, una mayor participación de los gobiernos locales, aunque el rol que han asumido no es el que teóricamente se espera en una iniciativa de DEL; también hay una mayor apertura hacia el tema económico y una voluntad expresada en

aporte financiero para el sostenimiento de las instancias ejecutoras.

Las intervenciones también muestran que el impulso e instrumentalización de una oferta de apoyo para el desarrollo microempresarial y para la promoción del empleo son más eficaces en el ámbito local y regional que en el ámbito central, reflejado en el fortalecimiento de la capacidad organizativa y empresarial de los diversos grupos apoyados y beneficiados en el marco de las experiencias.

Si bien el tema de DEL se ha tratado poco o estudiado superficialmente, las experiencias existentes en la actualidad y las que se hayan desarrollado en el pasado reciente, y que no fueron objeto de estudio en este proceso, brindan elementos para establecer las bases de una **propuesta nacional de intervención de fomento de DEL**, procurando con esta propuesta generar la coordinación interinstitucional necesaria para alinear, en la medida de lo posible, las acciones que la cooperación internacional ejecuta.

El siguiente paso es la formulación de una **política nacional de promoción de DEL**; coherente y alineada con el resto de políticas del país, acompañada del desarrollo de una institucionalidad eficiente, un marco

regulatorio y jurídico claro y la asignación presupuestaria que permita darle un contenido operativo.

Existen elementos en el contexto que deben mejorarse para poder generar procesos de DEL más eficientes. En primera instancia se necesita que el proceso de descentralización avance más rápido y con más eficiencia, pero no sólo debe transferir competencias, sino también recursos y capacidades a los gobiernos locales. De igual forma es necesaria la integración de las acciones de las diferentes secretarías de Estado con este propósito, reforzando el rol que desempeña la Secretaría del Interior y Población (antes Secretaría de Gobernación y Justicia) como ente rector del proceso; o, en su defecto, analizar la viabilidad de entregar esta función a otra instancia en el marco de las reformas organizativas que supone el Plan de Nación.

En el nivel meso es necesario fortalecer las instancias técnicas y gremiales: la AMHON, las mancomunidades, cámaras de comercio, sindicatos, organizaciones no gubernamentales (ONG), entre otras, mediante el establecimiento de un modelo metodológico en DEL

básico que sea flexible y dinámico, incentivando la integración activa de las universidades y centros de formación en la generación de capacidades en el tema, y así mejorar su contribución en la innovación tecnológica. Por último, hacer más eficientes las instituciones de apoyo al sector MIPYME.

En lo que respecta al PFM, las lecciones aprendidas de estas experiencias y la evaluación de nuestras propias intervenciones marcan nuevos retos de actuación y han permitido el replanteamiento de acciones en los diferentes niveles de intervención: en lo local, desarrollando instrumentos más acordes con el contexto; en el nivel meso, reforzando el papel de la AMHON como facilitador y acompañante de los gobiernos locales, procurando instalar la generación y transferencia de capacidades a las municipalidades; y en el nivel de Gobierno central, apoyando en la creación de un marco regulatorio que facilite las condiciones para la implementación del Desarrollo Económico Local en Honduras.