



Promoción de un sistema económico regional-local en la mancomunidad Chortí

Contenido

- ▶ Resumen de la experiencia / 2
- ▶ Contexto / 3
- ▶ Situación inicial / 5
- ▶ Descripción del proceso desarrollado / 6
- ▶ Situación actual / 9
- ▶ Instrumentos desarrollados / 9
- ▶ Principales actores y sus aportes / 10
- ▶ Esquema básico de las acciones / 11
- ▶ Principales productos y resultados / 12
- ▶ Principales efectos e impactos / 13
- ▶ Condiciones básicas para la implementación / 14
- ▶ Limitantes y obstáculos / 14
- ▶ Lecciones aprendidas / 15
- ▶ Recomendaciones / 16

Promoción de un sistema económico regional-local en la mancomunidad Chortí

Resumen de la experiencia

La experiencia de fomento de desarrollo económico local (DEL) de la mancomunidad Chortí es una experiencia inducida (al igual que la mayoría de experiencias de DEL desarrolladas en el país) por el Proyecto Desarrollo Local Autogestionado para la Reducción de la Pobreza en el Norte de Copán, también denominado Proyecto Norte de Copán (PNC).

La mancomunidad Chortí, como entidad ejecutora local, ha tenido el acierto de realizar los cambios y adaptar lo dispuesto en el PNC a la realidad de su población meta. Si bien el PNC establecía una dirección para la puesta en marcha del proyecto, la Mancomunidad ha logrado poner en práctica una iniciativa DEL novedosa.

Para que los actores locales involucrados tuvieran claro los conceptos básicos y la importancia de fomentar al desarrollo económico local, ha sido fundamental implementar con ellos procesos de sensibilización y capa-

citación, ya que sin participación difícilmente se puede lograr la puesta en marcha de iniciativas de DEL.

Los diagnósticos económicos o de potencialidades económicas de cada municipio fueron piezas clave para establecer los planes de desarrollo económico local. Dichos diagnósticos como los planes de cada municipio fueron desarrollados de forma participativa, y son la base para el trabajo actual y futuro en la promoción del desarrollo económico.

Los principales resultados de esta iniciativa son: fortalecimiento institucional de la Mancomunidad al absorber las capacidades técnicas del PNC; ferias de promoción y comercialización efectuadas en los diez municipios; fortalecimiento de capacidades locales mediante la formación de las Oficinas de Desarrollo Económico Local; financiación de 21 perfiles de proyecto; giras para conocer otras experiencias; y coordinación interinstitucional, entre otros.

Período de ejecución: de 2007 a junio de 2009 con el patrocinio del PNC; de julio de 2009 a la fecha (2010) con fondos de la mancomunidad Chortí.

Contexto

En el año 2001, con el apoyo del Proyecto de Fortalecimiento de Municipios Rurales de Honduras (PROMRUH), auspiciado por la Embajada de los Países Bajos, se organizó la mancomunidad Chortí, que obtuvo su personería jurídica el 14 de enero de 2003.

Una vez concluido el proyecto, y pese a contar con personería jurídica, la mancomunidad Chortí entra en un período de receso; a diferencia de otras mancomunidades de la región que comienzan a tomar auge y a fortalecerse, como la MANCORSARIC (Cabañas, Santa Rita, Copán Ruinas y San Jerónimo), la MANCOSAB (Nueva Arcadia, San Nicolás y los municipios de Protección y Naranjito del departamento de Santa Bárbara) y Cerro Azul (Florida, San Antonio, La Jigua y El Paraíso).

La mancomunidad Chortí comprende diez municipios del norte de Copán. Tiene una extensión superficial de 1,894.9 km². Sus límites geográficos son: al Norte, República de Guatemala; al Sur, el departamento de Ocotepeque y los municipios de San Agustín, Concepción, Dulce Nombre y Dolores del departamento de Copán; al Este, el departamento de Santa Bárbara; y al Oeste, la República de Guatemala.

Los municipios que conforman esta Mancomunidad son: Nueva Arcadia, San Nicolás, La Jigua, Florida, San Antonio, El Paraíso, San Jerónimo, Santa Rita, Cabañas y Copán Ruinas. La siguiente tabla describe de forma general algunas particularidades de cada municipio.

Municipio (categoría)*	Extensión (km ²)	Población**	% de población pobre***	IDH****	Aldeas / caseríos
Cabañas (D)	128	9,762	69%	0.534	/15
Copán Ruinas (B)	350.6	30,703	62.9%	0.558	-
San Jerónimo (D)	70.26	4,555	74.2%	0.571	-
Santa Rita (C)	314.10	24,157	66.7%	0.554	59/60
La Jigua (D)	114	7,807	65%	0.578	17/5

Municipio (categoría)*	Extensión (km ²)	Población**	% de población pobre***	IDH****	Aldeas / caseríos
Florida (C)	340.2	26,599	56.5%	0.563	72/21
Nueva Arcadia (A)	149.5	30,136	60%	0.615	18/9
San Nicolás (C)	73	6,017	56.7%	0.595	8/12
San Antonio (D)	118.68	9,670	65%	0.554	
El Paraíso (D)	236.6	18,054	57.8%	0.550	
TOTAL	1,894.9	167,460			

* Categorías de los municipios: A: con desarrollo, B: en desarrollo, C: lento desarrollo, D: estancado.

** Con base en el censo de población de 2001.

*** IDH 2006.

**** Informe de Desarrollo Humano, PNUD, 2006.

El mayor problema en los municipios de la mancomunidad Chortí es la pobreza, la que se manifiesta en la carencia de servicios básicos y recursos necesarios para una vida digna. Estos municipios se encuentran en el estrato de los ochenta más pobres del país. Esta situación se visibiliza en aspectos tales como: alto índice de analfabetismo, alto índice de desnutrición, insuficiente cobertura de servicios básicos, baja inversión, desempleo y subempleo que obliga a esta fuerza de trabajo a buscar nuevos horizontes y emigrar hacia el norte del país y hacia los Estados Unidos de Norte América.

Por su parte, el Proyecto Desarrollo Local Auto Gestionado para la Reducción de la Pobreza en el Norte de Copán (PNC) surgió en 2002 como un esfuerzo conjunto de los gobiernos de Honduras y Finlandia junto con el PNUD, orientado a fortalecer el desarrollo y las capacidades de los gobiernos locales de los municipios del norte del departamento de Copán.

El Proyecto se planteó contribuir a la rehabilitación social y económica de los diez municipios que conforman la mancomunidad Chortí, promoviendo la colaboración y el desarrollo intermunicipal en diversas áreas: uso racional de los recursos naturales y

arqueológicos, fomento del turismo, y la incorporación de la población Chortí a los procesos de desarrollo en general, mediante el fortalecimiento de las capacidades

y la sostenibilidad de las instituciones, organizaciones comunales y gobiernos municipales.

Situación inicial

El objetivo global del PNC era contribuir a la reducción de la pobreza en el norte del departamento de Copán, a través del fortalecimiento de la mancomunidad Chortí, de las municipalidades, de las organizaciones y de los pobladores de la zona, para promover su propio desarrollo.

Los resultados propuestos por el PNC fueron consultados, diseñados, y validados por los alcaldes, los técnicos municipales y las organizaciones afines, gubernamentales y no-gubernamentales, tomando en cuenta la estrategia de la mancomunidad Chortí. Los tres componentes del PNC eran: a) Capacidad de gestión de las municipalidades y la mancomunidad de municipios, b) Consolidación de las bases para el ordenamiento territorial; y, c) Economía de la zona dinamizada mediante la promoción de un sistema de desarrollo económico regional-local.

En este último componente, vinculado al desarrollo económico de la región, se definieron los siguientes indicadores de resultados: a) creado y consolidado un Departamento de Desarrollo Económico Local (DDEL) de la mancomunidad Chortí, b) creadas y consolidadas diez oficinas municipales de DEL, c) fortalecida la capacidad de dos comités de ferias, d) establecido un sistema de información de mercadeo y comercialización, e) establecidos y promocionados principios empresariales entre diez organizaciones de empresarios en la región.

Al momento de iniciar la intervención se reconocían en la mancomunidad Chortí debilidades que afrontar y fortalezas que potenciar. Dentro de las fortalezas¹ se pueden mencionar las siguientes: el capital humano y los recursos naturales, que explotados racionalmente por la vía del ecoturismo y actividades

1 Información extraída del “Plan Estratégico de Desarrollo Territorial Mancomunidad Chortí 2005-2015”.

agropecuarias pueden generar una mayor productividad, y en consecuencia la creación de mayores fuentes de empleo y riqueza; adicionalmente, su ubicación geográfica fronteriza y su dinámica comercial representan factores determinantes en el desarrollo regional.

Lo anterior le da a la región el potencial de consolidarse en un corredor turístico, ya que cuenta con la riqueza de sitios arqueológicos, centros coloniales y culturas vivas, que representan atractivos de múltiples dimensiones; desde luego, esto también puede provocar situaciones de movilización migratoria interna y externa que, sin un adecuado control, pueden generar amenazas en materia social y de seguridad.

Frente a las oportunidades, la región muestra deficiencias al no aprovechar las potencialidades existentes. Es evidente la falta de agresividad empresarial tanto privada como pública; y la ausencia de un mercado efectivo de la región para atraer mayor inversión, mover un mayor flujo turístico, desarrollar más los componentes productivos tradicionales y, fundamentalmente, fortalecer la diversificación productiva.

En este marco, en 2007, pusieron en marcha acciones para lograr los resultados antes mencionados, vinculados al fomento del desarrollo económico local en la región conformada por la mancomunidad Chortí.

Descripción del proceso desarrollado

Contratación de técnico en Desarrollo Económico Local del PNC (formación de la Unidad de Desarrollo Económico Local-UDEL)

El Proyecto Norte de Copán (PNC), que inició operaciones en 2002, contrató personal técnico exclusivamente para el tema de desarrollo económico hasta en 2007. La contratación no dio los resultados esperados y en julio de 2008 se contrató a otra persona para que diera seguimiento a los temas de DEL propuestos por el PNC, pero esta vez inserta en la estructura de la

unidad técnica de la mancomunidad Chortí, iniciando así la conformación de la Unidad de Desarrollo Económico Local (UDEL) de la mancomunidad.

Elaboración de diagnósticos de potencialidades económicas en cada municipio

En agosto de 2008 se inició la elaboración de los diagnósticos de potencialidades económicas en los diez municipios de la Mancomunidad, trabajo que fue coordinado por la UDEL.

Los diagnósticos se realizaron de forma participativa con actores económicos y sociales, mediante talleres a los que asistieron entre cincuenta y sesenta personas por municipio. El principal propósito de dichos diagnósticos era identificar los elementos y aspectos vinculados al desarrollo económico del municipio, para que sirvieran de base en la elaboración del plan de desarrollo económico local. No se identificó una metodología específica para la elaboración de los diagnósticos.

Capacitaciones en formación empresarial a beneficiarios identificados en cada municipio (fortalecimiento organizacional)

Mediante los diagnósticos económicos locales se verificó la necesidad de formación y capacitación de los actores locales en temas orientados a mejorar su desempeño empresarial (administración, contabilidad, mercadeo y comercialización, perfiles de proyectos, planes de negocio). Asimismo, se detectó la necesidad de organizar a los empresarios/productores y, en tal sentido, se promovió la creación de asociaciones de empresarios y el fortalecimiento de las asociaciones o gremios existentes.

También se apoyó para que las instancias de representación empresarial tuvieran su respectiva persone-

ría jurídica (Asociación de empresarios del municipio de Cabañas; Cooperativa de empresarios del municipio de El Paraíso; Asociación de ganaderos del municipio de San Antonio; Asociación de Empresarios(as) de San Nicolás). El grueso de las acciones, incluyendo las de capacitación y asistencia técnica, se desarrollaron entre septiembre de 2008 e inicios de 2009.

Elaboración de la estrategia de desarrollo económico local de la Mancomunidad

En el segundo semestre de 2008 se contrató una consultoría para elaborar la estrategia de desarrollo económico local de la Mancomunidad. Para esta actividad se realizaron talleres con los actores locales y con personal técnico de la mancomunidad; sin embargo, el trabajo presentó serias deficiencias y no se obtuvo el producto final (documento de estrategia) que se demandaba. Hasta la fecha no se cuenta con una estrategia explícita para la promoción DEL; no obstante, la mancomunidad Chortí trabaja en esbozar las ideas y líneas de acción que manejan en la práctica para establecer de manera formal la estrategia de DEL, trabajo que se realiza con base en la información contenida en los planes de desarrollo económico local de cada municipio.

Elaboración de perfiles de proyectos productivos

El PNC estableció un fondo revolvente de 120 mil dólares para financiar proyectos productivos en los diez municipios; dicho fondo lo recibió la mancomunidad Chortí con la intención de que fuera administrado directamente por las diversas asociaciones empresariales o cooperativas en cada municipio; en tal sentido, se promovió la capacitación de los empresarios activamente involucrados en el proceso de promoción del desarrollo económico local, procurando que tuvieran los elementos necesarios para elaborar su perfil de proyecto, individual o grupal en el caso de empresas asociativas. En esta etapa se contó con la colaboración de miembros del Cuerpo de Paz, quienes impartieron capacitaciones de cómo hacer los perfiles de proyectos. Se financiaron 21 perfiles de proyectos en toda la región y se cubrieron diversas actividades económicas.

Creación de las Oficinas Municipales de Desarrollo Económico Local

El monto aprobado por el PNC solo permitió el establecimiento de tres de las diez ODEL que se habían proyectado inicialmente. Por decisión de la junta directiva de la Mancomunidad, éstas funcionarían en los municipios de San Nicolás, El Paraíso y Cabañas, estableciendo convenios con cada municipio. Estas

ODEL iniciaron operaciones en marzo de 2009 con el apoyo financiero, hasta junio de ese mismo año, del PNC; y a partir de julio de 2009 comenzaron a operar con financiamiento de cada municipalidad.

La creación de las ODEL se llevó a cabo mediante el proceso municipal de contratación y gestión administrativo usualmente utilizado: elaboración de términos de referencia y licitación pública abierta. Luego la UDEL capacitó al personal contratado sobre el proceso de desarrollo económico efectuado y la visión a futuro. Además, se elaboró un plan operativo anual de cada ODEL en consonancia con la gestión de la UDEL, y cada ODEL emprendió acciones de seguimiento y asistencia técnica dirigidas a los actores económicos de cada territorio.

Elaboración de Planes de Desarrollo Económico Local (PDEL)

Uno de los productos esperados del trabajo de promoción de desarrollo económico es el Plan de Desarrollo Económico Local en cada municipio, que contempla la prospectiva de DEL elaborada de forma participativa con los principales actores locales y con base en la información generada en los diagnósticos de potencialidades económicas. A partir de abril de 2009 se elaboraron los diez PDEL, y el personal técnico de la mancomunidad Chortí, en especial el de la UDEL, fue el coordinador y referente para este trabajo.

Situación actual

Actualmente la UDEL es una unidad integrada a la Unidad Técnica Intermunicipal de la Mancomunidad, que cuenta con un técnico asignado; asimismo, la Mancomunidad absorbió el personal técnico del PNC vinculado a otras áreas (catastro, obras civiles, asesoría legal), lo que refleja el involucramiento de las autoridades de la Mancomunidad y su voluntad de continuar apoyando los procesos de desarrollo. Las tres ODEL están operando en sus respectivos municipios y además realizan una gestión regional; es decir que además de atender el municipio donde está ubicada su oficina, atienden a otros municipios vecinos, miembros de la Mancomunidad.

Se han organizado ferias en todos los municipios, donde los empresarios dan a conocer sus productos y servicios, creando una dinámica económica regional con identidad local. La participación de las empresas

y grupos organizados en una expoferia en la Embajada Americana ubicada en Tegucigalpa, realizada por el Cuerpo de Paz, ha permitido establecer contactos comerciales y de cooperación externa.

En la actualidad, las gestiones tanto de la Mancomunidad como de las ODEL están dirigidas al fortalecimiento organizacional y empresarial: seguimiento a los financiamientos ofrecidos con fondos del PNC, asesoría y asistencia técnica, realización de trámites de legalización de los productos (registros sanitarios, código de barras, registro de marca, etc.); además, se ha conformado una mesa de coordinación en aspectos de DEL organizada por la Mancomunidad y que cuenta con la participación del proyecto Corredor Quetzal, Visión Mundial, Fundación ETEA, la Asociación de Organismos No Gubernamentales (ASONOG), el Espacio Regional de Occidente, entre otros.

Instrumentos desarrollados

► Diagnóstico de potenciales económicos de cada municipio: los diagnósticos contienen la información necesaria para establecer la situación de partida, es decir antes de las intervenciones de promoción del desarrollo. Se elaboraron de forma participativa con los actores locales de cada municipio y se tomó

en cuenta información secundaria. En general, los diagnósticos desarrollados contienen la siguiente información: contexto biofísico y socioeconómico (antecedentes históricos, ubicación geográfica, características biofísicas, características sociales); indicadores de desarrollo humano (demografía,

educación, salud, uso de la tierra, organización y participación ciudadana); infraestructura básica (vial, electricidad, telefonía y correos, social, salud, agua y desagüe, vivienda, educación); institucionalidad e inversión para el desarrollo (estructura y función municipal); presencia institucional en el municipio; comportamiento de la fuerza laboral (población en edad de trabajar-PET y población económicamente activa-PEA, ingresos per cápita, recursos económicos y productivos).

- **Perfiles de proyectos:** los perfiles de proyecto han servido para identificar las ideas de inversión que tienen los actores locales, con el propósito de estructurarlas para su posterior gestión financiera.

- **Planes de Desarrollo Económico Local:** establecen los deseos e ideas de los actores locales que fortalecerán y construirán el futuro económico esperado para el territorio; describen las principales líneas de acción y estrategias para lograr ese futuro propuesto.

Los PDEL contemplan principalmente la siguiente información: prospectiva 2009-2015, objetivos, estrategias, metas, líneas estratégicas, programa operativo anual, presupuesto, seguimiento y evaluación, anexos estadísticos y cartografía municipal, línea base (perfiles de proyecto, plan de acción DEL municipal), estructura orgánica municipal, y cartera de proyectos a desarrollar en 2009.

Principales actores y sus aportes

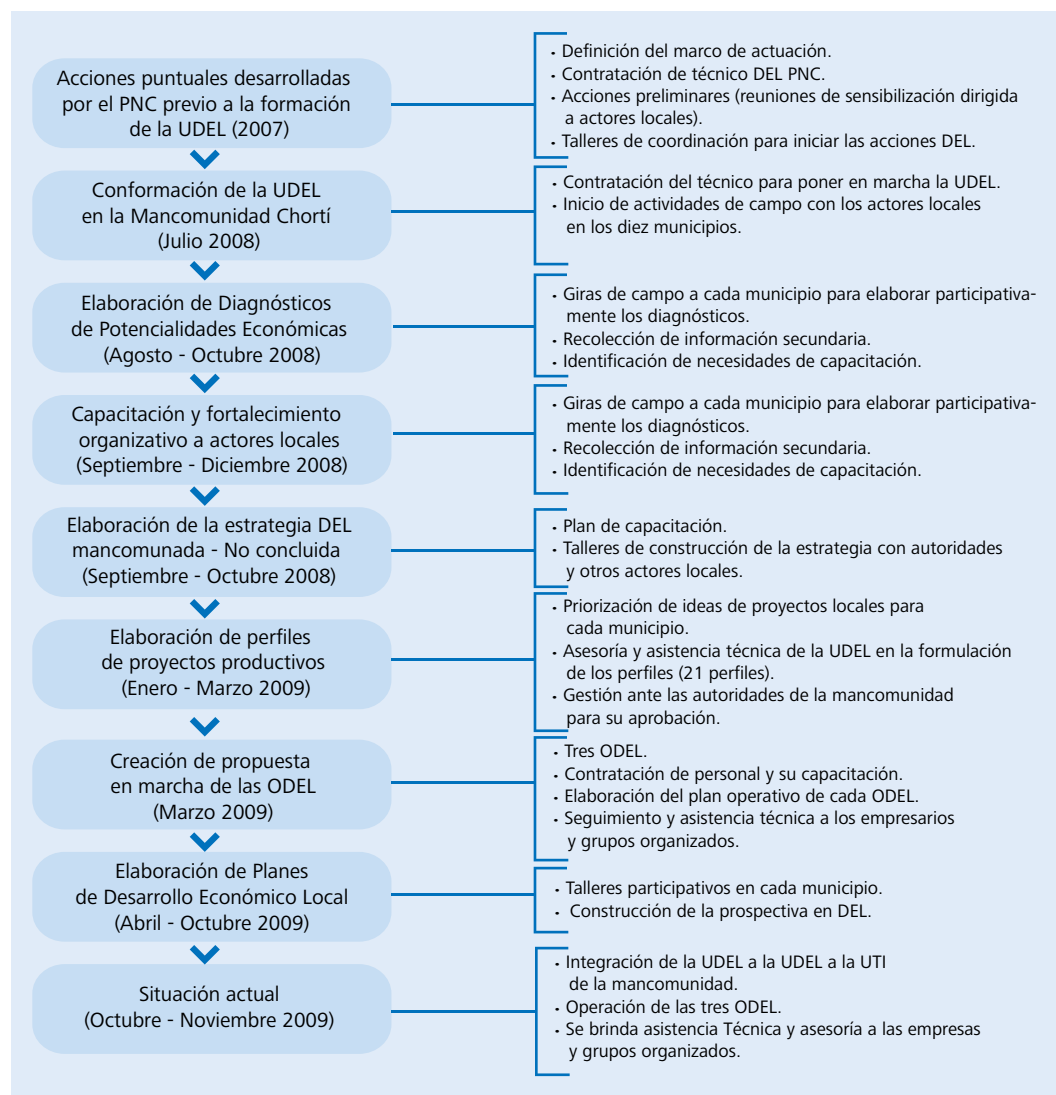
El Proyecto Norte de Copán (PNC)

Es el proyecto que dio vida a la iniciativa de promoción de desarrollo económico local en el territorio de la mancomunidad Chortí. Este proyecto generó las principales líneas estratégicas y la visión de DEL en el territorio, y cuenta con un presupuesto general de US\$ 1,981,650 (no se tiene el monto específico adjudicado a acciones de DEL).

Mancomunidad Chortí

Es la institución local ejecutora de todas las acciones del PNC; se ha apropiado correctamente de la iniciativa de DEL al integrar la UDEL en su engranaje técnico. La Mancomunidad genera alianzas locales en cada municipio con instituciones y organizaciones que ejecutan proyectos, además de coordinar e integrar esfuerzos. Entre los principales aportes que la mancomunidad Chortí ha realizado están: pago de personal, apoyo logístico, local, transporte, gestión.

Esquema básico de las acciones



Las municipalidades

Las autoridades locales, especialmente las tres que implementaron las ODEL, han tenido la disposición de promover de forma operativa, en cada municipio, la gestión de desarrollo económico local mediante la

operación de las ODEL. Actualmente, las alcaldías de El Paraíso, Cabañas y San Nicolás las financian con fondos propios (una inversión anual de 150 a 200 mil lempiras).

Principales productos y resultados

Productos

- Creación de la UDEL e integración de la misma al equipo técnico de la UTI en la Mancomunidad.
- Diagnósticos de potencialidades económicas de los diez municipios.
- Planes de Desarrollo Económico Local por cada municipio.
- Conformación de tres Oficinas de Desarrollo Económico Local (ODEL).
- 21 perfiles de proyectos financiados.

Resultados

- Fortalecimiento institucional de la Mancomunidad al incorporar las capacidades técnicas del PNC a la temática de DEL y otras áreas de fortalecimiento municipal.
- Ferias de promoción y comercialización efectuadas en los diez municipios, contando con la participación de empresarios y grupos de todas las comu-

nidades, lo que permitió mayor sensibilización de las autoridades locales, la motivación de los empresarios participantes y la generación de espacios económicos y culturales propios de la región.

- Fortalecimiento de capacidades locales mediante la formación de la ODEL y de las capacitaciones a los actores locales que se han apropiado de la iniciativa, son más independientes, y ahora ellos mismos hacen la gestión de su desarrollo (capacitaciones, elaboración de perfiles, etc.).
- Asesoría y asistencia técnica para incrementar el valor agregado en diversos productos y servicios (empaques, etiqueta, acabados, diseño, etc.).
- Apoyo financiero por parte del PNC para crear fondos revolventes en cada municipio, iniciando con la financiación de los 21 perfiles seleccionados y el respectivo seguimiento que las ODEL dan a los perfiles aprobados para asegurar que las inversiones se realicen según lo proyectado; los fondos son

◀ Contenido

supervisados por las ODEL y por las cooperativas y asociaciones locales en cada municipio; y no hay mayores inconvenientes en el manejo y administración de los recursos.

- Experiencias exitosas en el manejo de desechos sólidos que pueden generar iniciativas conexas.
- Promoción en medios locales de los resultados que la Mancomunidad ha tenido con los actores locales en la promoción del Desarrollo Económico Local.

- Giras para conocer otras experiencias, incluso a nivel centroamericano; lo que ha logrado la motivación y el interés de los participantes.
- Coordinación interinstitucional (conformación de la mesa de coordinación de DEL).
- Ferias artesanales que han sido un espacio de promoción y motivación para los empresarios, creando mayor interés e involucramiento en el proceso de DEL.

Principales efectos e impactos

- La mayoría de los alcaldes tomó conciencia y se apropió del tema de promoción del Desarrollo Económico Local. Las municipalidades que no cuentan con la ODEL están interesadas en instalar su oficina de promoción de desarrollo económico, animadas por los resultados y experiencias que han tenido hasta ahora las tres ODEL en operación.
- Las experiencias de manejo de desechos sólidos está llamando la atención de otros territorios, incluso de países vecinos pues la experiencia es parte de un proyecto regional de buenas prácticas municipales.
- Los beneficiarios y actores locales se apropiaron de las acciones prácticas que promueven el desarrollo (capacitaciones, creación de institucionalidad y apoyo financiero).
- Los gobiernos locales y de la Mancomunidad fortalecieron y desarrollaron sus capacidades en aspectos vinculados al fomento del desarrollo económico local.

Condiciones básicas para la implementación

- El seguimiento directo y efectivo que el personal directivo del PNC, en especial el Director Nacional del Proyecto, realizó: promovió el proceso de DEL con los alcaldes y acompañó las acciones efectuadas por la Mancomunidad, permitiendo establecer las bases iniciales y de sensibilización de los principales actores.
- La anuencia de las autoridades locales para la promoción del fomento del desarrollo económico local creó las bases para emprender el proceso.
- El empeño y dedicación que los técnicos de las ODEL y de la Mancomunidad han dedicado para que el proceso avance.
- La coordinación interinstitucional en la Mancomunidad y en los municipios con instituciones de base permitió crear condiciones para aunar esfuerzos.

Limitantes y obstáculos

- En sus inicios, El PNC no logró implementar de manera efectiva el componente de desarrollo económico local, especialmente por el débil desempeño profesional de la persona contratada.
- Cuando el proyecto comenzó, los alcaldes sólo apoyaban las acciones de catastro, ordenamiento territorial y otras impulsadas por el PNC, pero no la promoción del desarrollo económico.
- Los actores locales tuvieron que asimilar el concepto de DEL.
- Se requiere de fuertes inversiones para crear la infraestructura local económica que permita desarrollar el territorio (desarrollo de potenciales turísticos, servicios turísticos, capacidades productivas locales, etc.).
- La tardanza en los trámites de legalización, en la obtención de permisos especiales y registros de diversos productos impide que las empresas locales puedan vender sus productos en otras regiones del país y fuera de él.
- La situación política, experimentada después del 28 de junio de 2009, ha obstaculizado el proceso de cooperación internacional; se han paralizado muchos proyectos y financiamientos de la cooperación esenciales para las acciones de DEL.
- Involucramiento desigual de los municipios, limitando el desarrollo de la Mancomunidad.

- El trabajo práctico en pro del DEL en cada municipio requiere de mayor capacidad técnica instalada, capacidad de logística, transporte y personal

técnico, pero se tiene la limitante económica para realizar esta inversión local.

Lecciones aprendidas

- El individualismo institucional genera pérdida de recursos y tiempo; sin embargo, la participación y el involucramiento activo de los alcaldes como autoridades del municipio contribuyen a mejorar esta situación.
- Una mayor sensibilización y toma de consciencia de la importancia del fomento de DEL por parte de las autoridades locales contribuye a que las iniciativas surjan, cada vez más, de adentro hacia afuera. Estos procesos de sensibilización suelen estar vinculados a la obtención de resultados concretos; así, la mayoría de autoridades locales participaron activamente en el proceso de promoción DEL hasta que vieron algunos resultados como empresas o grupos organizados trabajando y generando empleos y movimiento de capital.
- La práctica es importante; es decir, una vez teniendo claros los principios teóricos, es importante poner énfasis en desarrollar acciones prácticas, especialmente aquellas que puedan ofrecer resultados concretos y ejemplos visibles para que los demás actores locales se motiven a participar.
- Las giras de campo, el reconocimiento de otras experiencias y la búsqueda de nuevos nichos de mercado ha sido aleccionador, principalmente para los empresarios que han entendido que asociándose se pueden lograr mejores y mayores resultados; además de la importancia de conocer otros mercados y generar contactos con intermediarios para la comercialización de su productos.
- Los diagnósticos económicos son sólo un insumo para los planes de desarrollo económico local; sin embargo, muchas veces se invierte más tiempo y recursos en los diagnósticos que en la elaboración de los planes mismos.
- En el caso de mancomunidades o municipios con territorios extensos y con densidades de población alta respecto a la media regional o nacional, la creación de oficinas de desarrollo económico local por municipio o región es un mecanismo efectivo para la coordinación, puesta en marcha y seguimiento de iniciativas de DEL, y así evitar sobrecargar las

unidades técnicas intermunicipales con personal que puede estar en cada municipio atendiendo de manera más directa las acciones de DEL.

- Se trató de construir una estrategia DEL mancomunada sin tener desarrollados los planes en

cada municipio. Además, la contratación externa para desarrollar la estrategia no dio los resultados esperados, lo que demuestra la importancia de construir los procesos de lo específico/local a lo general/mancomunado.

Recomendaciones

- Iniciar por la concientización de las autoridades locales para que se apropien de la iniciativa. Y, además, analizar junto con ellas lo que se ha ejecutado y lo que se tiene hasta la fecha, y así poder aprovechar la información o productos obtenidos.
- Evitar el paternalismo; es necesario que las personas en las comunidades entiendan que depende principalmente de ellos el proceso de su propio desarrollo.
- Fortalecer las iniciativas ya existentes, y evitar crear instancias o iniciativas cuando ya existe algo similar en el territorio. Desconocer las capacidades de construcción local crea luego una barrera en la gestión del proceso de desarrollo, ya que las personas perciben que están mal dirigidos los esfuerzos efectuados y por lo tanto no los apoyan y, en ocasiones, hasta los boicotean.
- Documentar y compartir todas las experiencias y resultados que se generan en el proceso de fomento del desarrollo económico local.
- Revisar e integrar los planes PDEL de cada municipio para establecer la estrategia de DEL mancomunada, y vincularlos e integrarlos a los instrumentos de planificación global del territorio. No es recomendable dejar este esfuerzo de DEL aislado de la planificación global municipal y de la mancomunidad.
- Impulsar la promoción de los proyectos y de las actividades económicas, principalmente, en forma grupal o asociativa. Es necesario, con base en la experiencia, desarrollar algunos análisis de cadena de sectores prioritarios, esto es profundizar en el análisis económico local, para efectuar en el futuro inmediatas intervenciones lo más acertadas posible para lograr mayor impacto.
- Crear un fondo municipal de fomento económico para la inversión productiva; es decir, que se preste el dinero en mejores condiciones que los prestado-

res de servicios financieros actuales.

- Asegurar el seguimiento al proceso de DEL una vez que la instancia promotora se retire.
- Promover el emprendedurismo en la población local en general, ya que la reducción de la pobreza se logra, en gran medida, creando conciencia emprendedora y brindándole capacidades formativas a las

personas para que se conviertan en empresarias.

- Las autoridades locales deben tomar la iniciativa a pesar de la dependencia de recursos externos. No se debe imponer una gestión inducida, más bien se debe ir promoviendo gradualmente una gestión endógena impulsada por los propios actores locales.