



Agencia de Desarrollo Económico Local de Catacamas (ADEL-Catacamas)

Contenido

- ▶ Resumen de la experiencia / 2
- ▶ Contexto / 3
- ▶ Situación inicial / 4
- ▶ La población meta o participante / 5
- ▶ Descripción del proceso desarrollado / 5
- ▶ Situación actual / 8
- ▶ Secuencia básica de las actividades / 9
- ▶ Instrumentos utilizados / 10
- ▶ Principales actores y sus aportes / 11
- ▶ Principales productos y resultados / 12
- ▶ Principales efectos e impactos / 14
- ▶ Condiciones básicas para la implementación / 14
- ▶ Limitantes y obstáculos / 15
- ▶ Lecciones aprendidas / 16
- ▶ Recomendaciones / 17

Agencia de Desarrollo Económico Local de Catacamas (ADEL-Catacamas)

Resumen de la experiencia

La presente experiencia de desarrollo económico local es un buen ejemplo para los municipios que poseen condiciones similares a las de Catacamas, y que en el país están catalogados como municipios en desarrollo (categoría B).

La experiencia en general está marcada por la aplicación de la metodología Ruta Metodológica para el Desarrollo (RMD), que fue diseñada en Bolivia por una institución canadiense. Lamentablemente, dicha aplicación metodológica no se transfirió totalmente a los actores locales involucrados; sin embargo, se acumularon los conocimientos y métodos suficientes para lograr resultados importantes, entre otros, el montaje y operación de la Agencia de Desarrollo Económico Local de Catacamas (ADEL-Catacamas).

Hubo dos grandes momentos en la ejecución de la experiencia: la aplicación de la metodología RMD

y la etapa posterior al montaje de la ADEL. El primer momento se refiere a la concepción y al diseño de la idea global de la promoción del desarrollo económico, plasmada en el Plan de Desarrollo Económico Municipal (PDEM) de Catacamas; mientras que el segundo momento se refiere a la ejecución de inicia-

tivas para alcanzar los propósitos expuestos en el PDEM.

La metodología RMD, con sus diversos métodos, instrumentos y herramientas, permitió contar con un panorama claro de la economía local. El funcionamiento de la ADEL-Catacamas se ha caracterizado por sus acciones con sectores productivos seleccionados; y por el diseño y puesta en práctica de instrumentos y herramientas para la promoción del desarrollo económico (análisis del clima de negocios local, boletín económico informativo, página web, etc.).

Período de ejecución:
2006 a la fecha (2010).

Contexto

El municipio de Catacamas fue fundado en 1673 y obtuvo la categoría de ciudad el 24 de enero de 1898. Está ubicado en el departamento de Olancho; limita al Norte con los municipios de Gualaco, San Esteban y Dulce Nombre de Culmí (Olancho); al Sur con el municipio de Patuca (Olancho) y el departamento de El Paraíso; al Este con el municipio de Dulce Nombre de Culmí y la República de Nicaragua; al Oeste con los municipios de San Francisco de Becerra, Santa María del Real y Juticalpa.

Catacamas es el municipio más grande de Honduras, con una extensión territorial de 7,261.2 km²; distribuidos en 15 aldeas y 470 caseríos; para facilitar la puesta en marcha de proyectos, el gobierno municipal de Catacamas ha dividido el municipio en 12 sectores y 270 caseríos. En esta extensión según información del Instituto Nacional de Estadística (INE), en 2008, la población estimada era de 103,000 habitantes (46% de ellos entre las edades de 0 a 14 años); y en 2015 ascenderá a 129,288 habitantes.

Las actividades económicas predominantes del municipio son la agricultura, la ganadería, la industria forestal, y recientemente el turismo; pero gracias a que la mayoría de las tierras de ese vasto municipio son ricas en nutrientes y minerales, la agricultura es la

actividad económica de mayor generación de ingresos, posicionando a Catacamas como uno de los más importantes exportadores de granos básicos en el ámbito nacional e internacional. Cabe destacar los valles de San Pedro y Catacamas, que producen suficiente maíz y frijol tanto para el consumo local como para el resto del país y para su exportación.

A 6 km al suroeste de la ciudad de Catacamas está ubicada la Universidad Nacional de Agricultura, que fue fundada el 20 de enero de 1950, denominándose en sus inicios Escuela Granja Demostrativa y formando, hasta 1967, profesionales con el título de Perito Agrícola. A partir de 1968 pasó a llamarse Escuela Nacional de Agricultura, cambiando también su nivel académico para formar, hasta 1977, Bachilleres en Ciencias Agrícolas. En 1978 se constituye como centro de educación superior, otorgando hasta 1993 el título de Agrónomo; en 1994 se incorpora al Sistema de Educación Superior de Honduras, pasando a formar Ingenieros Agrónomos. El 6 de diciembre de 2001 se convierte en la Universidad Nacional de Agricultura (UNA), y postula como su objetivo la formación de profesionales de las ciencias agrícolas al más elevado nivel científico y técnico, fundamentados en valores

éticos, espirituales y humanos, que les permitan involucrarse en la transformación de la sociedad hondureña. La UNA realiza diversos esfuerzos por acercar instancias y organismos de cooperación nacional e internacional para fomentar los procesos de desarrollo en el ámbito municipal y regional.

Situación inicial

A mediados de 2006, la Universidad Nacional de Agricultura firmó un convenio de cooperación con el Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo (CIID), de la Cooperación Canadiense, con el objetivo de poner en marcha la metodología Ruta Metodológica para el Desarrollo (RMD), propuesta diseñada por el Atlantic Community Economic Development Institute (ACEDI), de Canadá, para establecer el Plan de Desarrollo Económico Municipal del Municipio de Catacamas.

Como parte de la metodología RMD, se demandó la participación del gobierno local como el órgano encargado de planificar y ejecutar acciones que conlleven al desarrollo económico del municipio. Además, se contempló la participación de la Cámara de Comercio

En el periodo 2005-2006 la UNA, con el apoyo del Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo (CIID), de la Cooperación Canadiense, inició acciones para fortalecer las capacidades locales y fomentar el desarrollo económico local.

e Industrias de Catacamas para que brindara información y apoyo en la ejecución del proyecto de desarrollo económico proyectado. La Cámara aglutina a comerciantes, empresarios, microempresarios y productores agrícolas y pecuarios del municipio, y tiene como uno de sus propósitos favorecer a sus agremiados mediante la capacitación, organización y asistencia técnica en las áreas de mercadeo y producción, así como la gestión de recursos financieros que permitan orientar los esfuerzos hacia el mejoramiento de la competitividad.

Con estos actores se puso en marcha la metodología RMD con el propósito de estructurar el plan de desarrollo económico local del municipio, que contempló como instancia ejecutora una agencia de desarrollo económico local (ADEL).

La población meta o participante

Todos los actores económicos del municipio (micro, pequeñas, medianas y grandes empresas) y las personas vinculadas a ellas (empleados, gerentes

y propietarios); pero especialmente las iniciativas económicas de los sectores con mayor potencial de desarrollo.

Descripción del proceso desarrollado

El Atlantic Community Economic Development Institute (ACEDI) desarrolló la metodología Ruta Metodológica para el Desarrollo (RMD)¹, en el marco del proyecto Hacia Una Estrategia de Municipios Productivos (HUEMP) en Bolivia, en los años 2004-2006, basado, a su vez, en las experiencias del ACEDI y la Federación de Asociaciones Municipales (FAM) de Bolivia, en un proceso de diseño, ensayo y elaboración metodológica en quince municipios bolivianos.

Los siguientes pasos o fases describen el proceso llevado a cabo en la presente iniciativa:

Acuerdo político

Es el acuerdo del gobierno local/municipal y la gestión del convenio de colaboración, establece la legitimidad

política del proceso de la RMD, así como la de los contratos, alcances, decisiones y responsabilidades institucionales. La corporación municipal de Catacamas suscribió el acuerdo para realizar dicho proceso en septiembre de 2006.

Acuerdo social

Es la sensibilización, socialización, participación y generación de compromiso de parte de los diferentes actores en una construcción colectiva y participativa de estrategias de desarrollo local, que permitan el desenvolvimiento concertado de la investigación-acción-capacitación, en los escenarios locales y en el ámbito institucional.

Esta fase de la RMD se desarrolló entre noviembre y diciembre de 2006, estuvo dirigida a establecer

¹ La metodología en su totalidad está descrita en los documentos elaborados por la ACEDI: *Guía conceptual. Ruta metodológica para el desarrollo*; *Guía metodológica. Ruta metodológica para el desarrollo*. *Instrumentos sistémicos para el Desarrollo Económico Local*; *Caja de instrumentos sistémicos para el Desarrollo Económico Local (CISDEL)*. *Ruta metodológica para el desarrollo. Anexo metodológico*; todos por FAM-ACEDI, 2006.

acuerdos directos con los actores sociales. Se realizó la identificación de actores representativos, dando inicio al levantamiento de información preliminar y a la conformación del Grupo de Apoyo Local (GAL).

Capacitación al Grupo de Apoyo Local (equipo técnico local)

Con el fin de contar con condiciones óptimas para la aplicación de la RMD, facilitar conocimiento, y generar mayor compromiso y participación de las contrapartes locales, se desarrollaron tres talleres de capacitación y transferencia de metodología con actores locales; el primero se realizó en agosto de 2006, el segundo en noviembre del mismo año, y el último en febrero de 2007.

Diagnóstico participativo

Es el levantamiento de información, mediante el Mapeo de los Recursos Existentes (MRE), para abordar y evaluar oportunidades de desarrollo económico local. En la cuantificación de los recursos disponibles y potencial de movilización intervienen tres fuentes de conocimiento e información: fuente primaria local, fuente secundaria y observación técnica. Además, se interactúa con los actores locales para realizar el análisis de sus perfiles en el escenario de la economía

política, identificar conflictos e intereses, la cultura y el sincretismo local.

El Mapeo de Recursos Existentes se llevó a cabo en cuatro meses aproximadamente (de marzo a junio de 2007). Como Catacamas es un municipio de gran extensión, se organizaron diez talleres en diferentes sectores para recoger información (seleccionados por referencia geográfica y poblacional). En esta actividad participó activamente el personal de la Cooperación Alemana DED y de la UNA. Además, se contrató a un grupo de jóvenes investigadores quienes levantaron la información primaria y elaboraron mapas que describen las principales relaciones socioeconómicas y la situación actual del municipio. Luego, se estructuró la base de datos y se construyeron matrices de oferta-demanda, que constituyen los cuadros del Valor Bruto de Producción (VBP) del municipio, del consumo final y del consumo intermedio.

Acuerdo en las líneas de acción

Esta fase, que se ejecutó en junio y julio de 2007, presenta el análisis para el desarrollo económico municipal que se utilizó en Catacamas. Las líneas de acción se construyeron mediante una intensa actividad de discusión y concertación social y política entre los actores locales productivos, el gobierno municipal y

las organizaciones de desarrollo. El diálogo se enfocó particularmente en los agentes políticos y productivos que tienen influencia en el proceso de desarrollo económico o en la formación del valor bruto de producción. A partir de estas líneas de acción se elaboraron las Políticas Públicas Municipales (mediante la utilización del Modelo de Evaluación Económica-MEE), las que sirvieron de marco, a su vez, para la elaboración de los escenarios de desarrollo que son el resultado de la aplicación de la Matriz Insumo-Producto (MIP). También se construyó el diseño de la Agencia de Desarrollo Económico Local, como un instrumento institucionalizado para acceder a fuentes financieras nacionales e internacionales, y obtener crédito o donaciones para ejecutar proyectos de desarrollo.

Acuerdo por el desarrollo y la acción

En julio de 2007 el Gobierno municipal convocó para la presentación del Plan de Desarrollo Económico Municipal de Catacamas. Y en cabildo abierto se aprobaron las políticas públicas municipales; los escenarios de desarrollo propuestos en el PDEM; la creación de la Agencia de Desarrollo Económico Local (ADEL); y la creación del Fondo de Emprendimiento Productivo Municipal (FEP).

Establecimiento de la Agencia de Desarrollo Económico Local (ADEL)

En septiembre de 2007, por acuerdo municipal, se creó la ADEL-Catacamas, como organización desconcentrada del Gobierno municipal, con el objetivo de ejecutar el Plan de Desarrollo Económico Municipal, mediante la movilización de recursos existentes, vinculando a los sectores productivos con los mercados locales, intermedios y externos al municipio; y asegurando que el Gobierno municipal sea un actor central en el proceso del desarrollo económico local de Catacamas y ejerza su rol de facilitador, emprendedor y creador de condiciones óptimas para el desarrollo.

En los meses de agosto a diciembre de 2007 se inició la organización de la ADEL-Catacamas. La Corporación Municipal facilitó el presupuesto necesario para financiar la operación de la agencia; y se conformó la Comisión de Desarrollo Económico Local (junta directiva de la Agencia). En este período se elaboró el borrador de los estatutos, se contrató el Director (septiembre de 2007) y se acondicionó un espacio físico en las instalaciones municipales para que el Director de la agencia comenzara a ejercer sus funciones. La ADEL-Catacamas se inauguró formalmente el 28 de febrero de 2008.

Situación actual

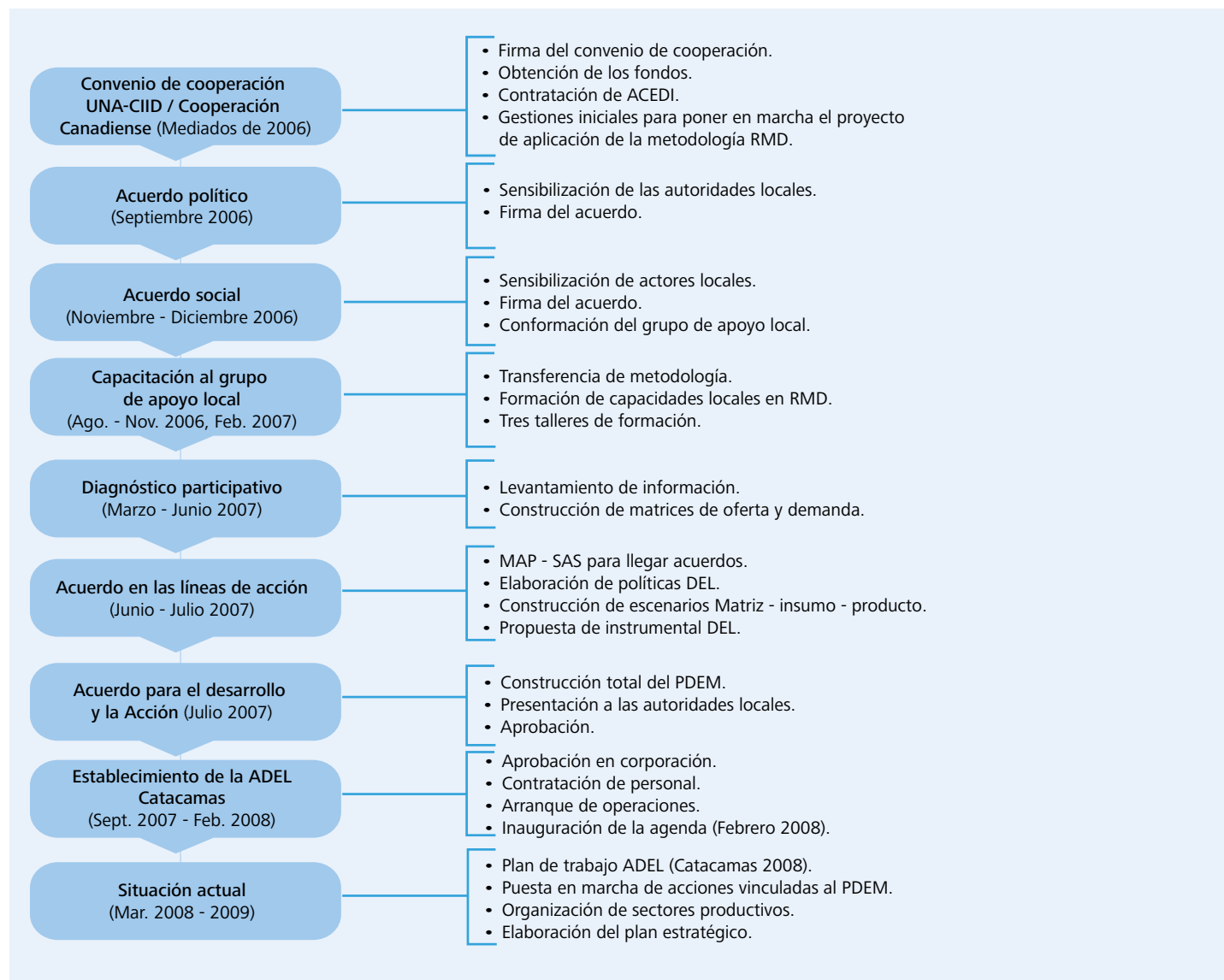
En 2008, la ADEL-Catacamas elaboró un plan de trabajo para dar seguimiento al Plan de Desarrollo Económico Municipal elaborado con la metodología RMD; además, inició la formación de su equipo técnico, desarrolló los acercamientos y contactos con los diversos sectores económicos e instituciones locales y foráneas para promover su accionar en pro del desarrollo económico local.

Actualmente facilita la organización de diversos sectores productivos; estudia las cadenas de valor de los productos que generan los sectores identificados en el diagnóstico (agricultura: café; ganadería: carne y leche, productos lácteos; carpinteros: muebles; turismo; otros); fortalece y coordina con diversos departamentos de la municipalidad (bosques ejidales, catastro rural, tributación, participación ciudadana); y se vincula con organizaciones de apoyo nacional e

internacional para procurar el logro de sus propósitos institucionales.

Cuenta con un equipo técnico de siete personas (director, asistente de proyectos, administración, especialista en remesas, especialista en mercadeo, especialista informático, técnico en café); algunos de los cuales son apoyados por la cooperación que ADEL-Catacamas sostiene con el DED, el Instituto para la Cooperación y el Autodesarrollo (ICADE), el Cuerpo de Paz, el Programa de Manejo Sostenido de Recursos Naturales y Desarrollo Económico Local (PRORENA) y PROMYPE de GTZ, entre otros. Además, la agencia cuenta con instalaciones físicas, mobiliario, equipo y otras facilidades que le permiten realizar sus funciones eficientemente; y actualmente se está elaborando el plan estratégico de la agencia para contar con su visión de largo plazo.

Secuencia básica de las actividades



Instrumentos utilizados

Acuerdo político

Instrumento mediante el cual se establecen las responsabilidades, el marco general de actuación y especialmente el compromiso formal de la autoridad local.

Acuerdo social

Instrumento desarrollado con los actores sociales en la búsqueda de consenso y sensibilización sobre el tema DEL; mediante este acuerdo todas las partes establecen compromisos para el desarrollo de la promoción económica en el territorio.

Mapeo de Recursos Existentes (MRE)

Sirve para cuantificar recursos e identificar patrones para el desarrollo local a través de la construcción de inventarios. Los recursos son inventariados en cuatro grupos, que constituyen la información de la oferta a movilizar: recursos económico-productivos, recursos humanos, recursos organizacionales y recursos naturales.

Matriz de Insumo Producto (MIP)

Se utiliza para la construcción de escenarios económicos, tomando como base la información del Mapeo de Recursos Existentes y de las políticas públicas. La MIP facilita la visualización de diferentes escenarios

económicos del territorio para sopesar y valorar su aplicación.

Modelo de Evaluación Económica (MEE)

Instrumento de medición y cuantificación de los resultados e impactos de las políticas económicas que se generan tanto en los municipios, provincias y regiones, como en el ámbito nacional. El modelo posibilita la construcción de distintos escenarios para la toma de decisiones; permite establecer las mejores opciones en cuanto a la orientación que debe darse a la movilización de los recursos existentes en cada municipio o región.

Metodologías Participativas – Sistemas de Análisis Social (MP-SAS)

Son un conjunto de instrumentos adaptados del Sistema de Análisis Social (SAS), SINFONIA, Seguimiento de Procesos (SPRO) y otros sistemas participativos en una estrategia de Diagnóstico y Desarrollo Organizacional (DO). Las técnicas participativas responden a principios y valores profundos de diálogo sinérgico e interaprendizaje, que ponen en movimiento los conocimientos y la capacidad analítica, creativa y propositiva de grupos locales; logrando la integración de la visión, el conocimiento y las decisiones de los actores locales en el proceso de Desarrollo Económico Local.

Plan de Desarrollo Económico Municipal

Integra de forma ordenada y sistémica los resultados y productos obtenidos con los instrumentos antes mencionados para ofrecer en conjunto la visión de desarrollo económico deseada y sus especificidades. El Plan contempla: elementos introductorios, de contexto, metodología, las políticas para el desarrollo económico, las estrategias para su logro y el instrumental necesario para operativizarlo.

Principales actores y sus aportes

Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo (CIID) de la Cooperación Canadiense

Organización que financió la asistencia técnica para poner en marcha la metodología RMD en el municipio de Catacamas, mediante convenio firmado con la UNA. El monto aproximado de esta colaboración fue de dos millones de lempiras.

Atlantic Community Economic Development Institute de Canada (ACEDI)

Organización que contaba con la metodología RMD desarrollada en Bolivia, y que la aplicó, junto a diversos actores locales, en Catacamas, para obtener como resultado final el PDEM. Sus aportes fueron de carácter técnico y metodológico.

Otros instrumentos utilizados

Asesoría técnica empresarial en la formulación del plan de negocios; capacitaciones en organización, diseño y acabado de muebles; ferias comerciales; análisis de cadena de valor; vinculación con los mercados; y portal de negocios.

La Universidad Nacional de Agricultura (UNA)

Institución educativa local que gestionó el apoyo recibido por el CIID. Además, participó activamente en el proceso de aplicación de la metodología, y actualmente es parte de la Comisión de Desarrollo Económico que dirige los destinos de la ADEL-Catacamas. La UNA ha brindado diversos apoyos técnicos y logísticos en todo el proceso, facilitando personal técnico y docente, la colaboración de sus alumnos, instalaciones físicas, medios de transporte, y otros.

Corporación municipal de Catacamas

Es la autoridad local del municipio, formó parte de la iniciativa desde sus inicios, mediante la firma del acuerdo político que permitió el desarrollo de la ini-

ciativa. Actualmente lidera la Comisión de Desarrollo Económico Local y sostiene en gran medida la operación de la ADEL-Catacamas, disponiendo anualmente de parte del presupuesto municipal para dicha acción (durante dos años ha aprobado un monto de medio millón de lempiras anuales, destinado a financiar gastos operativos de la Agencia).

Servicio Alemán para el Desarrollo (DED)

Apoyó la iniciativa facilitando personal técnico durante el proceso de aplicación de la metodología RMD, y continúa brindando apoyo en el área técnica.

Instituto para la Cooperación y Autodesarrollo (ICADE)

Cuenta con una oficina regional en Catacamas, y desarrolla diversos proyectos en la zona, principalmente

proyectos ambientales; sin embargo, contando con personal técnico del DED, se vinculó a la iniciativa DEL desde sus inicios, participando en el Grupo Local de Apoyo y realizando labores de sensibilización y cabildeo con las autoridades locales. Actualmente coordina diversas acciones con la ADEL-Catacamas en pro del fomento económico de la región.

Cámara de Comercio e Industrias de Catacamas

Por ser el ente aglutinador del sector empresarial es parte fundamental de la iniciativa, conformó el Grupo Local de Apoyo en la implementación de la RMD y actualmente es miembro de la Comisión de Desarrollo Económico Local que dirige la ADEL-Catacamas.

Principales productos y resultados

Productos

- Diagnóstico DEL.
- Plan de Desarrollo Económico Municipal.
- Elaboración de un índice de clima de negocios y mercado laboral de Catacamas.
- Estudio de caracterización de la pequeña y mediana empresa (PYME) en el casco urbano, y en otras áreas

de mayor influencia de la zona rural del municipio de Catacamas.

- Elaboración del sitio web de la ADEL-Catacamas: <www.adelcatacamas.com>.
- Diagnóstico de potencialidades del sector turismo de Catacamas; y la creación de la oficina municipal de turismo.

◀ Contenido

- Creación del Puente Transnacional Migración y Remesas Catacamas-EEUU.

Resultados

- Aplicación exitosa de la metodología RMD y sus diversos instrumentos metodológicos.
- Funcionamiento de la Agencia de Desarrollo Económico Local de Catacamas, que brinda servicios y se desempeña como brazo técnico de la municipalidad en aspectos económicos.
- Reconocimiento nacional e internacional de la experiencia de promoción de desarrollo económico en Catacamas.
- Fortalecimiento del tejido institucional local como resultado del trabajo coordinado de diversas instituciones locales y la complementación interdisciplinaria.
- Apropiación por parte de diversos actores institucionales locales de nuevos métodos y técnicas para el fomento de la promoción del desarrollo económico.
- Firma de diversos convenios de cooperación (INFOP, PROMYPE-GTZ, entre otros).
- Generación de información sobre la situación y potenciales de la economía local (boletín informativo *Invertir en Catacamas*, en la página web de la agencia, así como otras acciones de promoción y divulgación).
- Organización y legalización de productores y empresarios (160 familias productoras de café, 28 empresas de transformación de madera, asociación de viajeros-remesas).
- Organización de la primera Asamblea Municipal Agropecuaria, en la que se formó la Comisión de Desarrollo Económico, que aglutina a los representantes de los dos sectores productivos: agricultores y ganaderos, que a su vez tienen dos representantes en la junta directiva de la ADEL-Catacamas.
- Capacitación, asesoría y asistencia técnica a productores de café (análisis de suelos, secadores solares, contactos con compradores); a transformadores de madera (compra de terreno, obtención de equipo); a agricultores y ganaderos (centros de recolección de leche, mapeo de ganaderos, valoración de propiedades, entre otros).
- Capacitaciones sobre planes de negocios a empresarios locales.
- Primera Feria del Mueble.
- Proceso de certificación de fincas de café.
- Gira de intercambio con empresarios de la transformación de madera para conocer experiencias de desarrollo en Guatemala.

Principales efectos e impactos

- Involucramiento efectivo de los actores locales que participan en la iniciativa. Se ha creado una sinergia institucional coherente con el proceso de desarrollo propuesto, la autoridad local cree en el proceso.
- Instituciones y personas interesadas en el tema visitan la región para conocer más de cerca la experiencia.
- Se ha generado una buena asociación con los territorios vecinos, por ejemplo se está trabajando de forma mancomunada con el municipio de Santa María del Real para transferir parte de la experiencia, y generar una dinámica similar, sumar esfuerzos y crear oportunidades ampliadas e integradoras.

Condiciones básicas para la implementación

- La cultura emprendedora de la mayoría de las personas en Catacamas ha permitido la puesta en marcha de la iniciativa, facilitando la promoción de la asociatividad empresarial, así como la coordinación y el consenso para la definición de la política económica local y otras intervenciones; además, el arraigo e identidad local permite a los actores locales ver con mayor claridad los beneficios del fomento de DEL.
- No se ha politizado la iniciativa. La autoridad local ha tenido una participación imparcial y, además, ha demostrado genuino interés, aportando recursos económicos y técnicos; asimismo, los demás actores involucrados fortalecen los espacios ganados y se han apropiado de la iniciativa; se ha generado un equilibrio entre lo privado y lo público.
- La credibilidad de la ADEL-Catacamas garantiza que las instancias de cooperación internacional continúen apoyando la iniciativa de promoción del desarrollo económico en el municipio.
- Fue necesaria una fuerte campaña de cabildeo y sensibilización dirigida a las autoridades locales, con el objetivo de lograr una mejor comprensión y mayor compromiso hacia la iniciativa por parte de cooperantes internacionales presentes en la localidad y que tienen un alto conocimiento sobre la dinámica de las relaciones socioeconómicas locales.

- Todos los actores involucrados en el proceso, en especial los técnicos, demostraron voluntad, decisión, perseverancia y dedicación.
- La participación de la autoridad local es condición necesaria para tener éxito en la promoción del desarrollo económico local.

Limitantes y obstáculos

- Se plantearon escenarios de inversión hipotéticos por cuestiones metodológicas (emulación del caso boliviano que es donde se desarrolló la metodología RMD).
- El servicio de energía eléctrica es deficiente en el municipio, lo que incide directamente en la productividad de la mayoría de actividades económicas y afecta negativamente los índices de clima de negocios del territorio.
- Los aportes económicos de la asamblea de socios de la agencia son limitados o nulos en algunos casos, lo que limita la capacidad de operación de la ADEL-Catacamas.
- La personería jurídica de la Agencia está en trámite y ha tardado mucho el proceso de resolución; situación que limita las gestiones institucionales, especialmente aquellas relacionadas con el manejo directo de fondos por parte de la Agencia.
- La ADEL no dispone de personal suficiente y su limitada logística no le permite dar respuesta a todas las necesidades de los sectores productivos y, en general, de la gestión para la promoción del desarrollo económico en el municipio.
- Las organizaciones locales, especialmente la Universidad Nacional de Agricultura, no lograron apropiarse en su totalidad de la metodología RMD ya que los consultores de ACEDI no transfirieron ciertas partes de la metodología, limitando la capacidad de actualización y aplicación de la misma en Catacamas y otros territorios.
- Muchas personas habían perdido la confianza en los programas y procesos de apoyo similares, debido a que experiencias pasadas sentaron malos precedentes, especialmente en los sectores de ganadería y madera y muebles; donde muchos productores o empresarios no obtuvieron buenos resultados de las intervenciones de promoción al desarrollo o de la cooperación nacional o internacional.
- Hay serias dificultades para organizar o fortalecer las instancias ya existentes de los agricultores y ganaderos, los actores más importantes de la economía local. En el caso de los agricultores, éstos se

encuentran dispersos en el extenso territorio del municipio; y en el caso de los ganaderos existe escepticismo hacia las iniciativas de asociatividad empresarial y trabajo conjunto.

- Al municipio llega poco apoyo técnico y financiero de la cooperación, que es necesario para dinamizar algunas áreas o aspectos inherentes al proceso de

desarrollo económico.

- El proceso de apropiación de la iniciativa por parte de los miembros de la corporación municipal no fue fácil; se tuvieron que realizar diversas jornadas de cabildeo y sensibilización. Varios regidores no creían en la iniciativa y desconfiaban de ella, pues la consideraban un peligro para la gestión municipal.

Lecciones aprendidas

- Contar con un buen diagnóstico de la economía local ha permitido dirigir eficientemente los esfuerzos para lograr mejoras de la economía misma: reconocer recursos locales poco visibles (bosque, remesas, etc.); sin embargo, se debe hacer un análisis de costo beneficio para sopesar la inversión en esta etapa del proceso.
- Se requiere fuerte apoyo de la cooperación internacional, ya que es difícil convencer a los actores locales que participen activamente en las etapas iniciales de la iniciativa de promoción de DEL, sobre todo porque no han visto resultados concretos.
- No se copió el modelo propuesto por la metodología RMD, sino que se adaptó y aplicó de tal forma que permitiera diseñar y poner en marcha una ADEL a la medida de las capacidades locales.
- Es necesario el involucramiento y participación de todos los actores locales; se debe promover una cultura institucional con una coordinación eficiente y una cultura empresarial asociativa.
- En territorios donde la organización de los sectores productivos es incipiente o poco operativa, y donde se presentan fuertes rasgos de egoísmo entre los actores locales, especialmente entre los empresarios, las autoridades locales deben impulsar el proceso de promoción DEL.
- Cualquier esfuerzo dirigido a mejorar las capacidades empresariales debe estar ligado a incrementar la productividad, que debe ser verificable y cuantificable; por ejemplo, si se programa un esfuerzo de asesoría o asistencia técnica a empresarios o productores, esta acción debe estar directamente ligada

a medir resultados concretos en productividad y no sólo en actividades por ejecutar.

- A pesar de tener líneas claras en el PDEM, se han tenido que hacer adaptaciones o cambios generados por la dinámica económica local misma; por ejemplo, no se tenía previsto el trabajo con el sector transformador de la madera y actualmente se está trabajando con este grupo; por tanto, se debe tener cierta flexibilidad en los procesos de promoción de DEL para apoyar acciones que no tienen grandes impactos pero que se cuenta con el apoyo y participación de los actores involucrados.
- Las iniciativas de transformación económica en la práctica requieren, usualmente, de una importante inversión en asesoría, gestión e inversión directa; y, en general, no se está preparado para atender esa demanda de inversión, que se vuelve necesaria para

fomentar la dinámica económica local en el corto plazo o los planes que se proyectan.

- No es fácil para la administración pública local poner en marcha las políticas y estrategias de promoción de DEL, sobre todo las vinculadas a su propia gestión, ya que usualmente involucran decisiones que deben ser ampliamente cabildeadas y consensuadas con diversos sectores.
- No se deben esperar logros contundentes a corto plazo, estos procesos toman tiempo, demandan paciencia y las personas involucradas deben estar consciente de ello.
- Es necesario el acompañamiento y seguimiento técnico de instituciones y personas con experiencia, que tengan claridad del proceso, especialmente en las gestiones realizadas ante la autoridad local.

Recomendaciones

- Profundizar más en el reconocimiento de la idiosincrasia local para establecer los mecanismos adecuados para sensibilizar y transferir capacidades a los actores locales y lograr la apropiación efectiva del proceso.
- Realizar giras de aprendizaje y reconocimiento en lugares que hayan implementado experiencias exitosas y no exitosas, que permitan a los actores locales

reconocer los principales factores de éxito o fracaso, y compartir con actores de otros territorios sus vivencias y dinámica socioeconómica construida.

- Contar con un diagnóstico de la economía local, que ofrezca la mayor cantidad de información posible que permita tomar decisiones y plantearse escenarios posibles.

- Analizar detalladamente si es necesario aplicar toda una metodología ya preconcebida o solamente las técnicas y métodos que realmente sean necesarios para obtener los resultados deseados, procurando no sobredimensionar o cargar el proceso.
- No promover una estructura como la ADEL al inicio del proceso de promoción del DEL, al contrario, se debe avanzar en el proceso para luego plantearse la creación de dicha estructura.
- Diseñar y establecer espacios y actividades que permitan dinamizar y generar mayor movimiento a la economía local (ferias, conciertos, festivales, presentaciones), ya que las ferias o eventos hasta ahora promovidos han dejado excelentes resultados, tanto en la promoción como en la generación de contactos comerciales y ventas directas.
- Hacer más eficiente la relación con las entidades locales, y que se conviertan en un motor que impulsa el proceso (día a día), especialmente en las acciones de cabildeo con las entidades de decisión; la identificación de personas claves en cada institución es prioritario.
- Promover el acercamiento de los sectores productivos organizados para que coordinen y formen alianzas prácticas junto a la autoridad local, y así integrar esfuerzos mancomunados y buscar una participación equitativa.
- Las acciones dirigidas a los diversos sectores empresariales deberían, desde el inicio de la intervención, llevar un componente importante de búsqueda de mercados, ya que las empresas tienen mayor necesidad o interés en ese aspecto.