

Experiencias de Desarrollo Económico Local en Nicaragua



Luis Montalván Avendaño

© PROFODEM-GTZ

Autor: Luis Montalván Avendaño

Coordinadora de la edición: Catherine Isabel Froehling

Edición al cuidado de: Nina Lucía Monje

Fotografías de: ADEs-León
ADELs-León
Alcaldía de Estelí
Luis Montalván Avendaño
Proyecto IPADE

Diseño y Diagramación: María Amanda Martínez

Impresión: IMPRIMATUR, S. A.
500 ejemplares

Managua, Nicaragua
Septiembre, 2003

Esta publicación es posible
gracias al patrocinio de

PROFODEM 

Índice

Presentación \ 5

Resumen Ejecutivo \ 7

Introducción \ 11

Agencia de Promoción Económica Local del Municipio de Estelí \ 13

Agencias de Desarrollo Económico Local (ADELs) \ 23

Cluster Lácteo de Boaco-Chontales \ 29

Comunidad Indígena de Mozonte \ 37

Consejo Departamental de Desarrollo Sostenible de Río San Juan (CODESO) \ 49

Corporación de Desarrollo Económico Local (CODELSA) \ 57

**Fomento de la artesanía en la Meseta de Los Pueblos.
Masatepe, Catarina, Nandasmo, Niquinohomo, San Juan de Oriente \ 67**

Recomendaciones \ 75

Lista de personas entrevistadas \ 77

Bibliografía \ 81

Abreviaturas \ 85



Presentación

ADELs - León



A instancias de la Asociación de Municipios de Nicaragua (AMUNIC), en octubre de 2002 se realizó una presentación de las experiencias de Desarrollo Económico Local en Nicaragua. Entre las experiencias que participaron, dos fueron seleccionadas para representar a Nicaragua en la II Conferencia Centroamericana por la Descentralización del Estado y el Desarrollo Local (CONFEDELCA), realizada en Guatemala en octubre del mismo año.

Durante dicho evento regional, la presentación de Nicaragua en la mesa temática de Desarrollo Económico Local provocó controversia por los logros y las limitantes de las experiencias en el marco de una visión regional y de integración. Surge, entonces, la necesidad de analizar en forma independiente cuáles son las limitaciones, los obstáculos y los problemas que enfrentan las diferentes organizaciones que promueven y apoyan estas iniciativas, así como estudiar las capacidades de los diferentes actores y beneficiarios del desarrollo local.

En el marco de los preparativos de la Tercera Conferencia Centroamericana por la Descentralización del Estado y el Desarrollo Local (CONFEDELCA III), que este año se realiza en nuestro país, ofrecemos a nuestras autoridades locales y otros actores públicos y privados interesados en el tema, esta publicación que aborda algunas experiencias seleccionadas. Estas experiencias aportan al Desarrollo Económico local, a juicio del investigador Luis Montalván, quien realizó un trabajo de síntesis que procura la sistematización de algunas iniciativas que se han gestado en distintos municipios de Nicaragua para promover el desarrollo desde el nivel local.

AMUNIC agradece a PROFODEM-GTZ el apoyo en la concepción y el financiamiento brindado a la consultoría, que confiamos aportará al conocimiento del quehacer de los gobiernos municipales en su gestión por lograr el desarrollo sostenible, así como a la reflexión y discusión en Nicaragua de este tema estratégico.

Nos permitimos señalar que las conclusiones y recomendaciones aquí plasmadas son responsabilidad del autor y no reflejan, necesariamente, la opinión o criterios de AMUNIC o de la Cooperación Técnica Alemana (GTZ).

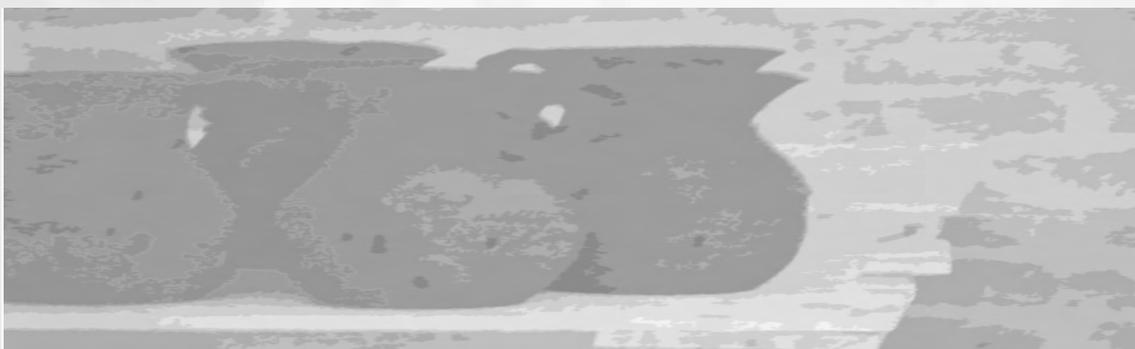
Managua, septiembre de 2003.

Luis Sarantes Marín
Alcalde de El Jicaró
Presidente de AMUNIC



Resumen Ejecutivo

Luis Montalván Avendaño



El estudio que tienen en sus manos Experiencias de Desarrollo Económico Local pretende sistematizar algunas iniciativas que se han gestado en Nicaragua para promover el desarrollo desde el nivel local. Debe advertirse que no están aquí contenidas todas las iniciativas existentes, sino sólo una muestra representativa.

La visión del Desarrollo Económico Local (DEL)

Al analizar estas experiencias surge la necesidad de establecer un marco de referencia acerca de qué se entiende por Desarrollo Económico Local (DEL) y cuáles son las condiciones que lo definen.

En un estudio realizado para la Agencia Técnica de Cooperación Holandesa SNV, a finales de 2001, se establece:

Para SNV, DEL implica al menos las siguientes condiciones:

- *Articulación de actores en el territorio a diferentes niveles.*
- *Gobierno local en un rol relevante como facilitador (enabling conditions).*
- *Capacidad local de formar y reproducir (know how y expertise).*
- *Participación ciudadana y enfoque de género.*
- *Capacidad de movilizar recursos locales para el desarrollo.*
- *Valor agregado de las iniciativas en relación al medio donde se implementan (capital social, capacity building).*
- *Desarrollo económico ambientalmente sostenible.*

Fuente: Visión del SNV sobre Desarrollo Económico Local, 2001.

"...El concepto de DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL (DEL) suele prestarse a múltiples interpretaciones, en ocasiones de hace más hincapié en la gestión local y en lo local, o a veces se lleva al extremo de lo económico y las consecuencias que ello puede tener en lo local.

DEL pretende integrar la gestión local con las iniciativas económicas que se implementan en el territorio, considerando la participación de hombres y mujeres..."

(Experiencias de Desarrollo Económico Local en Nicaragua, enero 2002, sin publicar, SNV, Jazmine Solís y Luis Montalván).

En la realidad abordada por este estudio, la existencia de estrategias de desarrollo desde el nivel local es limitada y en pocos casos hay niveles de articulación que ayuden a su implementación; lo que se encuentra es un proceso de construcción de estrategias que pasa por el consenso y la participación.

Los actores institucionales existentes en los territorios a diferentes niveles tienen claro lo que desean, pero hay limitaciones en cuanto a la capacidad de implementar sus propuestas y lo que tienen que hacer para lograrlo. Las capacidades de los diferentes actores en los diferentes niveles para asumir sus responsabilidades son aún incipientes a nivel técnico, jurídico, instrumental y de cultura de participación ciudadana.

Se han encontrado diferentes interpretaciones del concepto de

Desarrollo Económico Local, tendiendo a simplificar su alcance en dos campos que están estrechamente interrelacionados: desarrollo local y desarrollo económico.

Las experiencias que hacen más énfasis en desarrollo local propugnan por fortalecer los instrumentos de participación a nivel local y el acceso de los ciudadanos a los niveles de consulta, diseño y decisión de las políticas públicas.

Las experiencias que están más concentradas en desarrollo económico trabajan en el fortalecimiento de la oferta de servicios para el desarrollo económico (crédito, capacitación, asistencia y promoción empresarial, entre otros).

Los impactos de las experiencias

En términos generales, a excepción de la Corporación de Desarrollo Económico Local (CODELSA), Masatepe, y en menor medida el cluster lácteo de Boaco-Chontales y las agencias de desarrollo económico local, no se ha encontrado suficiente información de los impactos y resultados de las iniciativas en el terreno económico, dado que son ante todo procesos organizativos en marcha, con propuestas económicas a desarrollar o aún en una fase muy inicial.

En el caso de CODELSA y Masatepe se han realizado evaluaciones y valoraciones, pero centradas en los

objetivos y actividades planteadas por los proyectos y no necesariamente a partir de los cambios en la población meta que participa de los mismos. Situación similar se presenta en los otros casos, pero sin obviar el aporte que las iniciativas están haciendo en un terreno por descubrir, como es el desarrollo económico local.

Visto en perspectiva, puede indicarse que hay tendencias positivas en el crear y disponer de condiciones facilitadoras para que los diferentes actores del territorio se involucren en el desarrollo económico de una forma diferente y con aportes más novedosos (experiencias de CODELSA, organizaciones de productores de Masatepe, organizaciones de ganaderos en Boaco-Chontales).

No siempre este proceso ha contado con todas las condiciones y presupuestos para su implementación como el involucramiento o liderazgo del gobierno local, pero es identificable en la mayoría de las experiencias un líder que mueve a los demás y los involucra en la construcción de una agenda común.

En las experiencias de Estelí, Mozonte y Río San Juan, los impactos más relevantes están relacionados con el proceso organizativo para construir una visión compartida, la confianza y la movilización de los esfuerzos locales como condiciones necesarias para las tareas del desarrollo económico local.

El rol de las municipalidades

Los gobiernos locales han venido evolucionando de su rol clásico de prestadores de servicios hacia el rol de asumir las funciones anteriores y ser gerentes del desarrollo local. Este proceso debe verse como una espiral de desarrollo (círculo virtuoso) que se obliga a enfrentar las limitaciones de carácter institucional, jurídico y de capacidades existentes.

Se han venido conformando asociaciones de municipios para apoyarse mutuamente en las tareas a enfrentar, pero falta aún definir agendas claras y priorizar las tareas.

Los niveles de institucionalidad son incipientes y ello se expresa en estructuras municipales muy vulnerables a los cambios cuando hay nuevos gobiernos en la municipalidad; son inestables y con limitada capacidad de movilizar recursos locales.

En las experiencias abordadas destaca la participación activa de las municipalidades en CODELSA, Río San Juan, Masatepe (en la fase inicial), Estelí, las ADELs y en menor medida en Mozonte, estando ausente en el cluster lechero de Boaco-Chontales.

Es importante hacer notar que no en todos los casos hubo participación activa de las municipalidades desde el inicio, sino que fueron involucrándose paulatinamente, en la medida que la iniciativa arrancaba.

Los roles asumidos por la municipalidad con más beligerancia son:

- Promotor del consenso y la organización (Estelí).
- Liderazgo de los procesos (Consejo Departamental de Desarrollo Sostenible de Río San Juan (CODESO), a través de la asociación de municipios).
- Facilitación de condiciones (Telica, Quezalguaque).
- Movilización de recursos locales (Telica, Quezalguaque).
- Soporte técnico de los procesos (es el más limitado, pero presente en Estelí y Río San Juan).

En la mayoría de los casos hay debilidades en cuanto a la implementación de sistemas de información, monitoreo y evaluación de los procesos de desarrollo económico. En el ámbito local no se cuenta con recursos técnicos y herramientas para la organización y sistematización de la información; además, existen limitaciones para monitorear y evaluar tanto los procesos como sus resultados.



Introducción

Luis Montalván Avendaño



En octubre de 2002 se realizó una reunión de presentación de las experiencias de Desarrollo Económico Local (DEL) en Nicaragua, organizada por la Asociación de Municipios de Nicaragua (AMUNIC). Participaron once experiencias de diferentes departamentos y ámbitos de ejecución, dos de las cuales fueron seleccionadas para representar a Nicaragua en la II Conferencia Centroamericana por la Descentralización del Estado y el Desarrollo Local (CONFEDELCA).

Las seleccionadas fueron: la de Masatepe y los Pueblos de Fomento de la Pequeña Industria, ejecutada por el Instituto para el Desarrollo y la Democracia (IPADE) con la asistencia financiera de la Cooperación Austriaca; y la presentada por el Centro de Promoción del Desarrollo Local (CEPRODEL) y la Corporación de Desarrollo Local (CODELSA), en los municipios de Telica y Quezalguaque.

Durante la II CONFEDELCA, la presentación de Nicaragua en la mesa

temática de Desarrollo Económico Local suscitó agitada polémica en cuanto a los logros y limitantes de las experiencias en el marco de una visión regional y de integración.

AMUNIC, junto con PROFODEM-GTZ, quiere contribuir al conocimiento y diseminación de las experiencias de Desarrollo Económico Local, con la difusión de siete casos relevantes en el país, cuyos logros y retos se convierten en un punto de referencia para las organizaciones locales y los gobiernos municipales. Para la comprensión de las experiencias sistematizadas se presenta el análisis bajo la siguiente estructura:

1. Enfoque
2. Modelo de gestión
3. Condiciones básicas para la implementación
4. Recursos
5. Sostenibilidad
6. Factores claves del éxito
7. Perspectivas y tareas pendientes.



Agencia de Promoción Económica Local del Municipio de Estelí

Luis Montalván Avendaño



1. Enfoque

El municipio de Estelí enfrenta, como todos los municipios del país, una serie de problemas relacionados con la infraestructura, la producción y la organización de los procesos de participación.

El gobierno local, en coordinación con otras instituciones y organizaciones del municipio, desarrolló un proceso de participación y construcción de consenso a partir del Comité de Desarrollo Municipal y luego la organización de mesas temáticas, para elaborar el Plan Estratégico del Municipio.

Una vez avanzada la organización en función del Plan, se concluyó en la

necesidad de contar con un instrumento para la promoción del desarrollo económico, con amplio respaldo y representatividad entre los sectores, organizaciones e instituciones del territorio, conformándose la Agencia de Promoción Económica Local del Municipio.

La Agencia se presenta como una instancia ejecutiva de la gestión conjunta, pero con más énfasis en las acciones planificadas, con alta capacidad propositiva sobre los problemas claves del municipio y sus alternativas, identificando opciones para el desarrollo y formulando a nivel técnico las diferentes alternativas.

2. Modelo de gestión

En el contexto del municipio de Estelí, la Agencia es un producto obtenido a través del trabajo constante del gobierno local con los diferentes sectores, para ponerse de acuerdo en la definición de sus prioridades y el quehacer inmediato de la municipalidad en términos de gobernabilidad y consenso.

Otra característica a destacar es el proceso de construcción de capacidades a nivel local, estimulado más fuertemente después del Huracán Mitch, en 1998.

El modelo ha funcionado por la voluntad del gobierno local de consultar con todos los sectores e incorporar sus propuestas en el diseño de las soluciones, analizando con realismo las limitaciones y dificultades de diferente índole que se enfrentan, dentro de un marco de cooperación.



3. Condiciones básicas para la implementación

Consenso para determinar prioridades

A partir de 1997, la Alcaldía de Estelí se propuso la elaboración del Plan Estratégico, valorándolo como una necesidad para el futuro del municipio. La propuesta fue planteada a las organizaciones existentes, instituciones públicas, organizaciones de cooperación, centros de estudio y de investigación.

Cabe destacar que en la Región Norte, y en particular en Estelí, es alta la densidad y presencia de

organizaciones de cooperación y de organizaciones locales; cuenta el municipio con uno de los tejidos sociales más desarrollados en comparación con otras regiones y municipios del país, sin ignorar los problemas y limitaciones que en su aprendizaje han tenido las mismas.

Los principales objetivos en la etapa de arranque, para elaborar y contar con un Plan Estratégico, estaban dirigidos a¹:

- *Contar con un instrumento para el ordenamiento de la ciudad y del municipio.*

¹ *Plan Estratégico de Reconstrucción y Desarrollo del Municipio de Estelí (PERDE, octubre 2000).*

- *Tener un espacio de discusión y diálogo para proponer políticas y recomendaciones para el desarrollo del municipio.*
- *Integrar en la propuesta a todos los sectores económicos y de población (urbanos, suburbanos y rurales, con igualdad de oportunidades en sus propuestas).*
- *Considerar efectos de la migración del campo a la ciudad y de las ciudades y comarcas del norte a la ciudad y municipio de Estelí.*

Los diferentes sectores participaban por la motivación de contar con un espacio de diálogo donde exponer su problemática y definir de común acuerdo sus prioridades y la forma de abordarlas, considerando la integralidad en la búsqueda de soluciones.

Identificación de la demanda

Después de la experiencia de enfrentar el Huracán Mitch y con la presión de las demandas generadas por los sectores más vulnerables de la población que fueron afectados por el fenómeno, el gobierno local decidió continuar con el proceso de planificación, pero integrando las demandas de la reconstrucción en función de una perspectiva que fuera consistente con la visión de desarrollo del municipio.

Todos los sectores fueron consultados en un proceso sistemático, para identificar cuáles eran sus

necesidades claves y sus propuestas de solución.

Voluntad política y participación

El proceso, a partir de 1999, se ha caracterizado por una voluntad política determinada del gobierno local de consulta con los diferentes sectores y una alta participación de todos los sectores, organizaciones sociales, instituciones públicas y privadas, organismos no gubernamentales y agencias de cooperación, entre otras. La institucionalización de la participación se inició con la conformación de mesas temáticas para abordar las diferentes problemáticas del municipio.



Recursos para fomentar la iniciativa

Las principales fuentes de financiamiento y acompañantes del Plan Estratégico fueron a nivel externo: la Cooperación Española, el Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU), ciudades europeas hermanadas con Estelí, el Consejo Nacional de Hermanamientos

Holanda-Nicaragua y el Servicio Técnico Alemán de Cooperación Internacional.

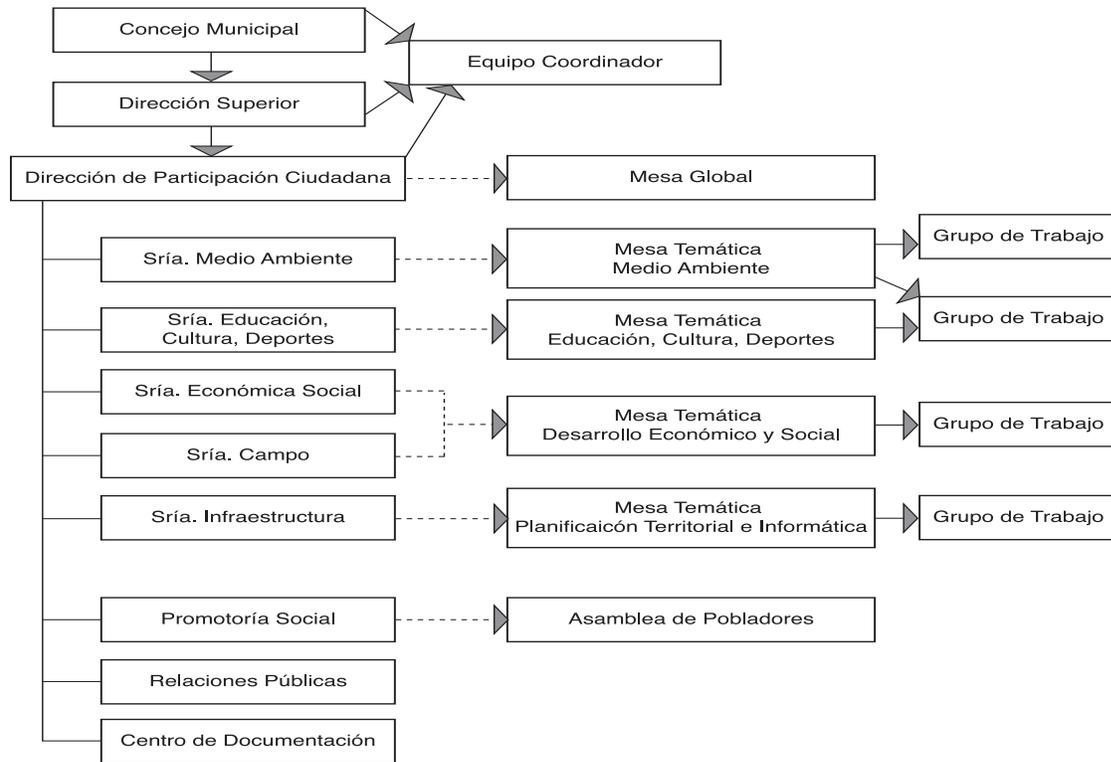
A nivel del municipio, las organizaciones, instituciones y sectores aportaron sus propios recursos y tiempo para facilitar el desarrollo del proceso.

Articulación de los diferentes sectores en una dirección común

En la fase inicial, la articulación de actores públicos y privados se dio de forma más relevante con las organizaciones sociales y los organismos no gubernamentales y en menor medida, o casi mínima, con el sector privado tradicional (empresas medianas y grandes), pero se involucró al sector privado informal en la etapa de arranque del Plan.

A continuación se visualiza la estructura organizativa para la elaboración del Plan².

Estructura Organizativa del Plan Estratégico para el Desarrollo del Municipio de Estelí



² Plan Estratégico de Reconstrucción y Desarrollo del Municipio de Estelí (PERDE, octubre 2000).

Construcción de institucionalidad

El proceso desarrollado en Estelí para la conformación de la Agencia confirmó la necesidad de ir construyendo una institucionalidad emergente que ayude a la consecución de los objetivos y que no tenga una vida coyuntural en función de recursos externos o de propuestas de corto plazo.

Las mesas temáticas se han constituido en espacios de coordinación, construcción y elaboración conjunta de propuestas que son retomadas por las instituciones especializadas para su elaboración

técnica. Son también espacios de gestión y consolidación de recursos y respaldo para las iniciativas presentadas, a fin de movilizar a los sectores y actores involucrados en la solución de sus problemas.

Las mesas están integradas por instituciones y organizaciones que forman parte o están vinculadas a la misma problemática. Tienen un funcionamiento reglamentado por ellas mismas en función de las prioridades y la agenda que establezcan.

Las mesas temáticas existentes y sus áreas de atención son:

Mesas temáticas	Áreas de atención
Desarrollo económico y social	<ul style="list-style-type: none">• Producción y empleo• Salud• Seguridad ciudadana y lucha contra la violencia
Desarrollo urbano e infraestructura	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo urbano• Infraestructura vial• Vivienda• Drenaje y saneamiento• Infraestructura recreativa
Medio ambiente educación, cultura y recreación	<ul style="list-style-type: none">• Educación• Cultura• Deportes y recreación• Participación ciudadana

Fuente: Plan Estratégico, Resumen elaborado por Alcaldía Municipal de Estelí, SINSLANI y ciudades hermanas, con fondos de la Unión Europea.

Las mesas temáticas plantean sus propuestas y requerían de un instrumento ejecutivo que facilitara y fuera líder en la construcción de las soluciones. Es así que surgió la Agencia, en vista de las limitaciones de la figura municipal y por razones de desconfianza en el caso del Comité de Desarrollo Municipal (CDM).

Instrumentos ejecutivos

Para dar continuidad al proceso de participación suscitado en las mesas temáticas del Plan Estratégico, y en particular la Mesa de Desarrollo Económico y Social, se constituyó como una empresa municipal la Agencia de Promoción Económica Local de Estelí como instrumento ejecutivo, a diferencia de la mesa, que es más de gestión e intercambio de información. En la Agencia participan actores de la sociedad civil, instituciones públicas, sector privado, ONGs, con el liderazgo del gobierno local.

La decisión de constituir la como empresa municipal está sustentada en las potestades y derechos que la Ley de Municipios confiere a las Alcaldías para organizar y constituir empresas, si éstas están dirigidas a fortalecer o facilitar la gestión local. Es una decisión más de carácter jurídico que funcional.

La Agencia tiene respaldo de la cooperación internacional por parte del Ayuntamiento de Barcelona y del ONG catalán Proyecto Local, además de estar en gestión con la cooperación holandesa y danesa para la atención de otros proyectos.

El objetivo de la Agencia es contribuir a la dinamización de la actividad económica en el municipio, con la participación de la mayor cantidad de actores, fomentando la inserción laboral, la formación y creación de empleo, dada la creciente presión de la migración rural hacia la ciudad.

El ámbito de la Agencia va más allá de la ciudad, hacia el área rural del municipio y los municipios cercanos, dado el flujo de nuevos ciudadanos que llega presionando por servicios, vivienda y empleo, en una ciudad que ya está presionada por la demanda de sus ciudadanos.

"Los servicios de la Agencia son:

- Identificar las áreas claves que tienen potencial en el municipio, para explotar sus fortalezas y convertir las ventajas comparativas en ventajas competitivas.

Se ha realizado un estudio de mercado que identificó en términos generales las siguientes áreas:

En el sector agropecuario, mejorar el uso actual y potencial del suelo para preservar, conservar y optimizar la capacidad agrícola. Potenciar los minifundios a través de una producción intensiva.

En el sector secundario, especializar la mano de obra para la maquila de manufactura y electrónica, Promover nuevas iniciativas empresariales en torno a la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME).

En el sector terciario, convertir a Estelí en el centro de abastecimiento para el norte de Nicaragua y en el corredor turístico de entrada a Las Segovias.

- Promover la diversificación de las inversiones locales.
- Desarrollar y explotar el potencial agroecoturístico del municipio".

Fuente: Agencia de Promoción Económica Local, Estelí, Alcaldía de Estelí, 2002.

Sus clientes son los actores existentes en el territorio y las agencias de cooperación externa interesadas en promover procesos de desarrollo.

4. Recursos

Los recursos para promover la iniciativa son facilitados primordialmente por la cooperación externa, a través del Ayuntamiento de Barcelona, CIDEU y el Consejo de Hermanamientos de Holanda.

respaldo político e institucional de los ministerios y entes del sector público que apoyan a sus delegaciones para que se involucren en este proceso, pero sin disponer de fondos para operativizar el mismo.

A nivel interno los diferentes actores (clientes) participantes facilitan recursos en la medida de sus posibilidades, sin disponer de fondos destinados a ello de forma específica.

No se cuenta con recursos del nivel nacional para apoyar este proceso, sólo el



Luis Montalván Avendaño

5. Sostenibilidad

En la fase de arranque y organización para la elaboración del Plan Estratégico, hasta la implementación de las mesas sectoriales, ha habido participación de las diferentes instituciones y sectores organizados en función de objetivos comunes previamente establecidos, que se vinculan con un objetivo general de lograr el desarrollo integral del municipio y el mejoramiento del nivel de ingreso y de vida de sus habitantes.

A fin de tener capacidad de ejecución y movilización de recursos propios, de la cooperación y del sector privado, se constituye un instrumento: la Agencia de Promoción Económica Local.

La Agencia de Promoción Económica Local es una instancia especializada para la administración de fondos de los diferentes proyectos, sin ser un banco de fomento de desarrollo, sino más bien una unidad de formulación, administración y gestión de recursos que pueden ser de diferentes fuentes.

La Agencia debe ser ubicada como el resultado de un proceso que ha iniciado años atrás: el Plan Estratégico, las Mesas Temáticas, y finalmente el instrumento, la Agencia.

Los logros de la primera etapa están relacionados con la construcción de consenso y la facilitación del camino para las acciones posteriores, con información sobre las potencialidades y las ventajas comparativas del municipio, destacando como más relevantes:

- Construcción de una instancia de coordinación y consenso para el desarrollo económico en el municipio.
- Realización de un estudio de mercado sobre el potencial del municipio.
- Promoción de la creación de un observatorio comercial.
- Generación de un movimiento de cualificación del empleo y de facilitación de la inserción laboral en convenios con universidades y centros de formación tecnológica existentes en la región.



Alcaldía de Estelí

6. Factores claves del éxito

- Liderazgo responsable y claro del gobierno local en todo el proceso.
- Participación y consulta permanente.
- Acercamiento e integración progresiva del sector privado.
- Integración de las universidades y centros de generación y difusión del conocimiento.
- Integración de ámbitos urbano y rural.
- Conocimiento de las ventajas comparativas y competitivas del municipio, a través del estudio de mercado.
- Propuestas claras a la cooperación sobre las tareas a realizar y que requieren de asistencia y recursos.
- Constitución de un equipo técnico con calificación adecuada para las tareas claves de la Agencia, con asesoría externa oportuna.
- Respaldo político al más alto nivel a lo interno de la Alcaldía (el Alcalde preside el Consejo de Dirección de la Agencia).

7. Perspectivas y tareas pendientes

Las principales perspectivas para el gobierno local son:

- La consolidación del proceso iniciado (Plan Estratégico) y del instrumento para el desarrollo económico (Agencia) requiere también de un respaldo político a nivel central y de recursos transferidos que le permitan decidir y ejecutar de acuerdo con las prioridades establecidas en el territorio.
- Los hallazgos identificados en el estudio de mercado sobre las ventajas comparativas y competitivas del municipio deben traducirse en iniciativas de inversión que tengan el más amplio respaldo de todos los sectores y sean capaces de movilizar recursos locales en las mismas, para generar empleo y mejorar el ingreso.
- Muchas de las iniciativas económicas planteadas desde la Agencia pueden sobrepasar el ámbito municipal, de ahí que deba

pensarse en esquemas de intervención entre varios municipios o a nivel departamental.

- La Política Nacional de Descentralización debe facilitar instrumentos, recursos y capacidades a los niveles territoriales y reconocer el camino avanzado en las diferentes experiencias. En el caso de Estelí, la Agencia es una experiencia a ser considerada e integrada necesariamente en el diseño de estrategias nacionales y/o para la región.

Entre las tareas pendientes para la Agencia destacan:

- Estimular un clima de fomento empresarial en el municipio, a través de los programas existentes, mediante políticas orientadas a incrementar la calidad y competitividad de las empresas en Estelí, con iniciativas que estimulen a mejores resultados como concursos y premios a la calidad, fondos para la innovación, fondos concursables de inversión mutua (productor y programas).
- Estimular la diversificación de la oferta de servicios con productos más especializados acorde con la demanda de las empresas, tales como:

- Información y asesoría empresarial.
- Mejoramiento de la calidad.
- Inteligencia de mercados.
- Proyectos de respaldo al sector rural que integren producción y servicios (Agro transformación).
- Apoyar la creación de nuevas actividades económicas y estimular el espíritu emprendedor.
- El empleo y la integración laboral siguen siendo asignaturas pendientes a nivel nacional y en la región también. La Agencia tiene la posibilidad de potenciar la calificación de la fuerza laboral del municipio, vinculando la capacidad instalada a nivel de formación con la demanda actual y potencial del mercado en la región.
- Avanzar junto con el sector privado en la identificación, definición y venta de los productos del municipio (oferta para competir), posicionándolo en mejor ubicación frente al mercado.



Agencias de Desarrollo Económico Local (ADELs)

ADELs - León



1. Enfoque

Las Agencias de Desarrollo Económico Local (ADELs) han sido creadas y legalizadas a través de decretos presidenciales en función de una estrategia de intervención ministerial³ para propiciar la concertación y el desarrollo a nivel departamental. Son entidades con autonomía administrativa, financiera, técnica y funcional, con personería jurídica propia, patrimonio definido y responsabilidades claramente identificadas.

La primera generación de Agencias⁴ nace como concepto en medio de un proceso posterior a los conflictos armados en la región centroamericana, y en particular en el país.

Las Agencias se caracterizan por:

- Estructura organizada representativa en su ámbito.
- Presencia y alcance territorial definido.
- Espacio de diálogo social y concertación.
- Facilitadoras de la planificación del desarrollo económico local. Instrumento de lucha contra la pobreza.
- Facilitadoras de servicios.

³ Durante el gobierno de Doña Violeta Barrios fueron creadas por el Ministerio de Bienestar Social.

⁴ ADEL Ocotal y ADEL Jinotega (Nicaragua); ADEL Morazán y ADEL Chalatenango (El Salvador), ADEL Pérez-Zeledón (Costa Rica) y ADEL Ixcam (Guatemala).

- Promotoras del desarrollo empresarial.
- Estimuladoras de la participación de las mujeres valorizando su inclusión.
- Vinculación con redes y estructuras análogas.
- Interlocutoras para la cooperación descentralizada.

La segunda generación de Agencias en Nicaragua (León y Granada) tiene más énfasis en el desarrollo económico social, tomando como eje una fuerte oferta de servicios financieros locales para el desarrollo hacia las áreas definidas por los actores como estratégicas para el territorio.

2. Modelo de gestión

Las ADELs, con más de ocho años de vida institucional, han desarrollado diversas iniciativas económicas que han requerido de intensas y múltiples gestiones locales, nacionales e internacionales a diferentes niveles.

La participación de los distintos actores locales con perfiles personales, técnicos y profesionales distintos, tanto sociales como económicos e ideológicos, marcó un fuerte proceso de compromiso, responsabilidad y liderazgo que, confrontado con las exigencias de la población, dio cabida a varias iniciativas de proyectos.

El modelo de la Agencia de Desarrollo Económico Local es un espacio de concertación económica, social y local, que pretende estar al margen de cualquier incidencia política.

Su visión estratégica de las mismas es convertirse en Agencias de Desarrollo Económico Local con participación nacional e internacional,

ADELs-León



para contribuir al desarrollo sostenible de pequeños y medianos productores, pequeñas empresas e iniciativas económicas de impacto local.

Su misión es ser facilitadoras eficientes de oportunidades para el desarrollo económico sostenible local del pequeño y mediano productor, pequeña y mediana empresa, a través de organizaciones locales intermediarias que brinden servicios empresariales como crédito, comercialización y promoción de industrias, entre otros.

En el transcurso de su desarrollo se han venido ajustando en su lógica operativa, partiendo de una estructura funcional con participación operativa del Consejo Directivo inicial, evolucionando hasta convertirse en una estructura profesional competitiva, con un Consejo Directivo más similar al que tienen las empresas.

3. Condiciones básicas para la implementación

Prestación de servicios al más bajo costo

Las ADELS deben ofrecer sus servicios a menor precio que la competencia (otras empresas de caminos que puedan haber en la región o microfinancieras que faciliten crédito) con calidad, flexibilidad, eficiencia, accesibilidad y servicios coherentes con las necesidades de los productores.

Sostenibilidad de la institución

La sostenibilidad debe lograrse a través de la ejecución de sus proyectos y la creación de empresas rentables que aporten al desarrollo económico social.

Operación de los servicios a través de una red de intermediarios cualificados

La operación de los servicios precisa realizarse a través de Unidades

Ejecutoras Locales (UEs), cooperativas de ahorro y crédito, asociaciones de productores, alcaldías municipales, empresas de servicios. El concepto es facilitar una oferta de servicios de alta calidad, asistiendo en la cualificación de la misma.

Concertación de actores y participación institucional

Las ADELS están formadas por un amplio espectro de instituciones y organizaciones locales como representantes locales de instituciones de gobierno, de los gobiernos locales, de organizaciones empresariales, de organismos no gubernamentales, del sector financiero local y de las asociaciones regionales de municipios.

El presidente del Consejo Directivo es nombrado por los sectores involucrados en cada una de ellas.

4. Recursos

Los recursos provienen fundamentalmente de fuentes externas y de los que se generan de los ingresos por los servicios ofrecidos directamente por las Agencias a través de las empresas creadas.

Los principales servicios son canalización de recursos, capacitación y entrenamiento, organización,

fortalecimiento institucional, asesoría técnica, promoción e inversión, redes y administración de proyectos.

Sus principales clientes son ONGs, alcaldías locales, organizaciones de productores, productores no organizados, organizaciones empresariales locales y proyectos de cooperación.

Una fuente destacable de fondos de las ADELS son los ingresos generados por los fondos de crédito y la venta de servicios especializados (por ejemplo,

empresas de caminos privadas que venden sus servicios al municipio, formulación de proyectos).

5. Sostenibilidad

Las ADELS existentes en Nicaragua nacieron con una alta dependencia de recursos externos, sobre todo del PNUD; en el transcurso de su desarrollo se han venido incorporando otros donantes, para diversificar las fuentes de fondos, como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco Mundial (BM), la Unión Europea (UE) y la Fundación Inter Americana (FIA), entre otros.

Las actividades internas y la venta de servicios les han permitido generar

ingresos para cubrir parcialmente gastos operativos, pero todavía no participan de un espacio que les permita contar con recursos descentralizados del presupuesto público; en todo caso, compiten como un actor más en el territorio para la búsqueda y captación de recursos.

La segunda generación de Agencias, y sobre todo León, cuenta con apoyo de fondos externos para promover el proceso de acercamiento y concertación.

6. Factores claves del éxito

- Participación de todos los actores e instituciones en el territorio.
- Respaldo político al más alto nivel del gobierno central.
- Recursos externos permanentes en su etapa de nacimiento y desarrollo.
- Inclusión de los gobiernos locales y participación de los mismos en los procesos de definición de prioridades.
- Dinamización de la oferta de servicios en el territorio.
- Actuación como un interlocutor de los actores locales en su etapa inicial.
- Promoción de la participación.
- Intervención en actividades y áreas dinámicas a nivel económico.

7. Perspectivas y tareas pendientes

Las perspectivas:

- Mejoramiento de los resultados, si logran actuar como apoyo a las fuerzas locales y como instancia ejecutiva de las mismas para su fortalecimiento.
- Descentralización de la administración de fondos de crédito hacia instancias especializadas.
- Concentración en el fortalecimiento institucional de los gobiernos locales, facilitándoles instrumentos para el desarrollo.
- Actuación como catalizadores y filtro de racionalización de las acciones focalizadas hacia el territorio.
- Cualificación de los procesos de consulta a fin de mejorar la calidad de la participación ciudadana.



Luis Montalván Avendaño



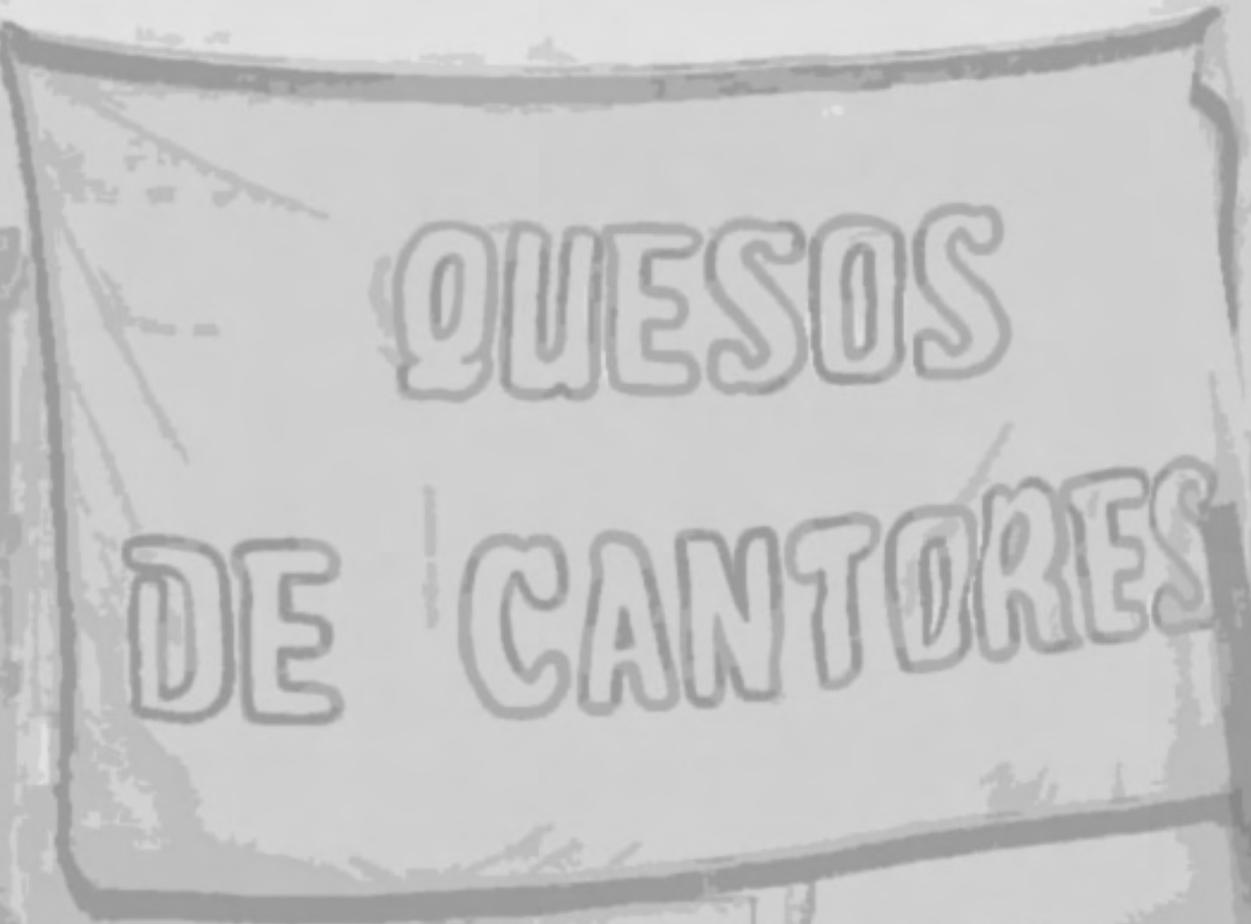
ADELS-León

Las tareas pendientes:

- Evaluación de los logros y limitaciones de los modelos de Agencias existentes para identificar las mejores opciones.
- Movilización recursos locales en función de las prioridades establecidas.
- Contribución al fortalecimiento de las instancias locales de planificación y ejecución.



QUE



QUESOS
DE CANTORES

Cluster Lácteo de Boaco-Chontales

Luis Montalván Avendaño



1. Enfoque

De acuerdo con lo planteado en la Estrategia Nacional de Desarrollo, el cluster es un grupo de productores produciendo lo mismo en áreas geográficas cercanas el uno del otro, que pueden constituir una base para la oferta y demanda de servicios especializados.

En lo referido a la división de trabajo, se puede lograr en las diferentes fases del proceso una especialización de estos productores. Si se toma como unidad de referencia la aglomeración de empresas, en vez de una empresa sola se pueden establecer con mayor claridad los espacios de la demanda de servicios agregados y la nueva oferta que se puede construir en base a economías de escala y operaciones de mayor volumen.

A partir de un rubro y/o de una cadena productiva, se pueden establecer relaciones en todas las direcciones, que

permitan interactuar y compartir experiencias y conocimientos para reducir los costos de operación e incrementar los márgenes de rentabilidad mayores que en una sola empresa.

El enfoque de cluster en Nicaragua es reciente y requiere de una conjunción de actores (cluster institucional o task force) para su promoción, fortalecimiento y consolidación, lo que teóricamente necesita de la participación de los sectores público y privado y de las organizaciones de productores.

En la iniciativa que se aborda, Boaco-Chontales es un proceso de acercamiento entre los productores (la demanda) y los oferentes de servicios (sector público y privado) que se ha venido dando de forma paulatina, más por la presión y necesidad de los

productores para competir que por un proceso dirigido desde el gobierno y las entidades especializadas en el inicio. En su desarrollo se ha avanzado en un

enfoque de racionalidad y ordenamiento para dirigir las acciones hacia objetivos y metas comunes acordadas con los productores.

2. Modelo de gestión

De acuerdo con datos de estudio del Instituto Nicaragüense de la Pequeña y Mediana Empresa (INPYME) y la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (INPYME-ONUDI)⁵ sobre el potencial del sector:

"El sector lácteo en Nicaragua está caracterizado por una considerable concentración de entidades públicas y privadas, actores principales y agentes externos, en este sentido podemos contabilizar 29 instituciones de apoyo al sector con diferentes especialidades:

- 4 estatales sin incluir a las municipalidades
- 5 gremiales
- 11 internacionales
- 4 ONGs y
- 5 organizaciones financieras no convencionales".

La presencia institucional es amplia y en ocasiones puede duplicar o triplicar acciones que se orientan hacia el sector. A lo largo del proceso 1999-2002 se ha venido dando, desde la oferta, un proceso de encuentro y acercamiento para llevar los servicios al sector, pero aún adolece de una racionalización que permita optimizar las inversiones y definir acciones y

responsabilidades en el corto, mediano y largo plazo.

La constitución a nivel nacional de una Comisión del Cluster Lácteo y el apoyo de la Comisión Nacional de Competitividad persiguen dar racionalidad y dirección a las acciones en el sector, orientándolas hacia resultados e integración en el mercado.

Del lado de los productores (la demanda) hay un proceso de organización, mejoramiento de la actividad productiva y aglomeración en función de acceder a nuevos servicios y tener capacidad de ofrecer mayores volúmenes de producción que les permitan ser más competitivos.



⁵ Ver Diagnóstico del Potencial del Sector Lácteo en Nicaragua, INPYME-ONUDI, 1999.

Las velocidades de los dos procesos (oferta y demanda) pasan por la realidad de los problemas que los productores enfrentan día a día, pues sus necesidades pueden sobrepasar la oferta coyuntural de los actores que apoyan el cluster en ese momento o que no lo hacen en el momento oportuno.

Hay consenso entre los productores, en que ellos son quienes deben definir y decidir la velocidad y dirección de la conformación del cluster, ya que son ellos los que están asumiendo los principales riesgos con sus fincas y sus recursos.

3. Condiciones básicas para la implementación

Los productores definen su interés y la velocidad del proceso

En la experiencia analizada se ha confirmado, por declaraciones de los productores de Boaco, Chontales y sus organizaciones, que son ellos la pieza clave en la conformación del cluster y ellos conocen más que los actores externos sus verdaderas capacidades para definir los tiempos y plazos de las acciones en la conformación de un cluster.

Intervención articulada de los actores externos de apoyo

La participación de actores externos de diferente tipo (ONGs, proyectos, organismos del Estado, microfinancieras y otros) requiere una intervención articulada y crecientemente racional en su relación con los productores. Su rol de facilitadores y no propietarios del proceso es vital para evitar duplicidades

y distorsiones en el trabajo con los productores y la consecución de logros.

Respaldo político de los niveles nacional, departamental y municipal

De los niveles nacional, departamental y municipal se espera respaldo político e institucional a la gestión de los productores, mediante la promulgación de políticas que estimulen la competitividad y atraigan a los mismos a nuevas modalidades de participación en la producción.



Recursos financieros y tecnológicos transferidos directamente a los productores y sus organizaciones

Se requiere transferir a los productores recursos financieros y tecnológicos del sector público y privado, que les permitan desarrollar nuevos escalones en la producción y con mayores niveles de participación en el proceso de agregar valor en la cadena.



Luis Montalván Avendaño

4. Recursos

El proceso de organización del cluster lácteo ha contado con recursos externos de múltiples instituciones, habiendo –como ya se indicó– una oferta de más de 34 actores institucionales de diversa índole que están vinculados en el apoyo a la cadena del sector lácteo.

En el avance del proceso se espera introducir un criterio de racionalidad y costo/beneficio en función de optimizar los recursos en las actividades y tareas claves en este

momento, en velocidades que pueden ser diferentes de acuerdo con los niveles de desarrollo de las zonas integradas en el clúster (Boaco, Chontales, Nueva Guinea).

Los recursos aportados por los productores son claves en el tamaño y volumen de las inversiones que se piensan realizar, dado que muchos de los recursos externos serán en calidad de crédito y quienes deben asumir los riesgos son los productores mismos.

5. Sostenibilidad

En la etapa inicial y de establecimiento (todavía pendiente de definir los tiempos y actores) se considera un alto margen de dependencia de recursos externos.

En una etapa posterior se prevé, a nivel financiero, volúmenes de

producción y ventas que permitan una mejor sostenibilidad financiera.

A nivel organizativo, si se relaciona su consolidación con los resultados obtenidos y los logros a nivel económico, podrá pensarse en una maduración y desarrollo de las

organizaciones gremiales de productores a organizaciones empresariales para vender servicios o mantener ambas. El posicionamiento en el mercado estará ligado a la

diversificación de compradores y de mercados, para evitar los efectos de una dependencia monopólica (experiencia actual con PARMALAT).

6. Factores claves del éxito

- Involucramiento creciente de los productores en función de sus propias necesidades y proyectos.
- Conocimiento constante del sector por parte de los actores que intervienen desde el nivel externo.
- Consulta permanente con los sectores de parte de las organizaciones de productores de forma incluyente.
- Trabajo por resultados más que por protagonismos de las organizaciones y/o dirigentes, dado que los afiliados demandan respuestas y servicios, más que promesas.
- Coordinación entre los actores locales y los externos para desarrollar los servicios de apoyo a la consolidación del cluster.
- Existencia de mercado favorable que estimule la organización productiva.
- Grandes empresarios que puedan jugar un rol activo importante en la modernización del sector, introduciendo tecnologías y procesos, cuyos costos no son soportables para los productores de mediana y pequeña escala.
- Respaldo político del gobierno a nivel nacional y local como factor vital en el diseño de políticas que estimulen el sector.
- Cooperación internacional que favorezca a las organizaciones del sector orientadas al mercado en función de los productos que ofrecen.

7. Perspectivas y tareas pendientes

A nivel nacional se requiere:

- Fomento de políticas macroeconómicas y de comercio exterior que brinden oportunidades razonables de competir en los mercados internacionales. En lo referido al sector externo se deben fomentar acuerdos y mecanismos regionales para neutralizar las prácticas de comercio desleal, exigir certificados de protección y de sanidad agropecuaria para las importaciones de productos e insumos agropecuarios.
- Mejoramiento de la eficiencia de la red nacional de comercialización láctea, con el fin de reducir la brecha entre los precios que se les paga a los productores en las plantas acopiadoras y los precios que pagan los consumidores.
- Política de generación y transferencia de tecnología.
- Creación de un banco de fomento agropecuario con reglas claras de operación.
- Adecuación de la política tributaria a nivel nacional y municipal.
- Políticas de ordenamiento territorial que enfatizan en el aprovechamiento y manejo adecuado de los recursos naturales. La integración de los territorios debe promover el desarrollo equilibrado de las regiones del país.

A nivel de la región de intervención (Boaco-Chontales):

- Establecimiento del centro de gestión. Se tiene como perspectiva fundamental formar un centro de gestión del sector lácteo Boaco-Chontales, financiado en forma mixta por el sector público y los productores, cuya función sea asesorar a los productores en la búsqueda de canales de comercialización, en sus operaciones de mercado y en sus gestiones en pro del desarrollo.
- Establecimiento de alianzas de cooperativas.
- Se pretende fortalecer la organización de la Alianza Cooperativa Amerrisque, la cual integra al 24% de los productores de leche de la zona seca de Chontales (Comalapa, Cuapa, Juigalpa y Acoyapa), más los municipios de Santo Tomás, San Pedro (también de Chontales) y las comarcas de El Triunfo (Nueva Guinea) y El Guabo (Santo Tomás). Se cuenta como potencial integrante al municipio de Santo Domingo, Chontales.
- Ampliación de la capacidad productiva instalada.
- La Cooperativa de Queseros Cantores de Boaco iniciará durante el año 2003 la construcción del centro de acopio y producción de lácteos en el municipio de Boaco, financiado por el Fondo de Crédito Rural

(FCR), con la asesoría de INPYME y ONUDI.

- Este centro será construido de acuerdo con todas las especificaciones sanitarias que establece la ley.
- La Cooperativa de Servicios Múltiples de Acoyapa tiene como meta establecer un programa de sanidad animal que permita

identificar los vectores que producen la mastitis, con el propósito de evitar dicha enfermedad y establecer un programa de inseminación artificial que sea implementado por los productores capacitados por la Agencia para el Desarrollo Internacional de Estados Unidos (AID) en esta especialidad.



Luis Montalván Avendaño



Comunidad Indígena de Mozonte

Luis Montalván Avendaño



1. Enfoque

La comunidad indígena de Mozonte fue constituida previo a la constitución del Estado nacional y, tal como se define en sus estatutos ⁶, su naturaleza es autónoma y unitaria alrededor de la comunidad que la constituye.

A partir de 1999 el proyecto TROPISEC de la Unión Europea inició un proceso de fortalecimiento de los pueblos indígenas de Las Segovias, para ayudar a su legitimación como entidades de derecho público en lo referido a su organización, institucionalidad y dominio sobre su territorio, en los aspectos relacionados con las áreas vitales de las comunidades: producción, educación, administración de los recursos

naturales, oferta de servicios y relaciones con los gobiernos local y central.

"El Pueblo Indígena de Mozonte es una entidad histórica anterior a la formación del Estado nicaragüense, es una entidad jurídica y social de carácter autónomo integrada por los descendientes de los antiguos habitantes del Común del Pueblo Indígena de Mozonte, que tiene como misión la unidad de la casta indígena y el mejoramiento de sus condiciones de vida".

Fuente: Plan Estratégico de la Comunidad Indígena de Mozonte, 2001.

⁶ Ver Estatutos de la Comunidad Indígena de Mozonte, abril 2001.

La problemática en la zona se expresa en:

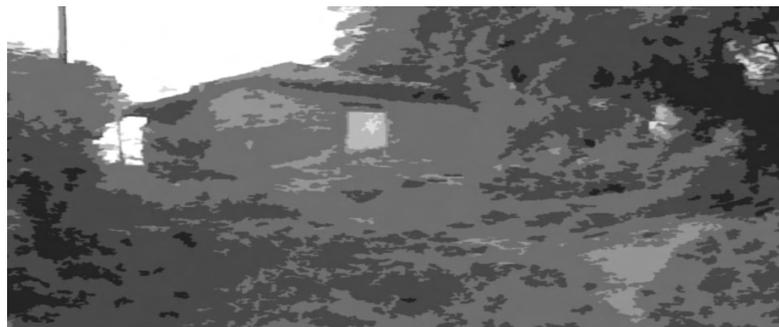
- Baja demanda educativa en los centros escolares existentes en las comunidades; los niños y las niñas son una fuerza de trabajo más dentro de la familia.
- Cadena de analfabetismo. La educación, la enseñanza, el obtener conocimiento se considera un recurso fuera del alcance de sus posibilidades.
- Aislamiento geográfico y político.
- Exclusión de la representación política.
- Sentido de identidad en fase germinal.
- Cosmovisión del mundo y de la vida en construcción.
- Aculturación progresiva.
- Agricultura de subsistencia.
- Baja calidad del empleo.
- Degradación del medio ambiente.
- Mal uso y explotación intensiva de los recursos naturales, en especial los bosques de coníferas, por gente ajena a la comunidad.

- Sequía ascendente.
- Erosión de los suelos.
- Bajos rendimientos de la agricultura.

La población indígena de Mozonte conserva elementos de identidad propios, como sus territorios; la tierra sigue siendo un símbolo importante dentro de su cosmovisión.

La comunidad definió como su prioridad, iniciar y desarrollar un proceso de búsqueda y legitimación de su propia autoridad, rescatando los valores, tradiciones y formas de autoridad ancestrales, que son además respaldadas por la Constitución y leyes específicas de la materia.

Los actores externos, en particular el Proyecto de Capitalización de los Productos de Trópico Seco (TROPISSEC), Ayuda en Acción y la Asociación de Municipios de Nueva Segovia (AMUNSE) orientaron sus esfuerzos –entre un conjunto de acciones iniciales– hacia el redescubrimiento y empoderamiento de las autoridades locales; el facilitamiento del proceso de integración del Consejo de Ancianos y la Junta Directiva; y la discusión de sus Estatutos, previa consulta con las comunidades que integran el pueblo indígena de Mozonte.



2. Modelo de gestión

Con la participación de los miembros de la comunidad se ha desarrollado un modelo que privilegia los siguientes aspectos:

- Institucionalización creciente de sus propias instancias: Asamblea Indígena, Consejo de Ancianos y Junta Directiva.
- Conocimiento progresivo de su realidad y de los problemas que deben atender.
- Priorización de acciones en base a sus fortalezas y oportunidades.
- Participación y fortalecimiento del ejercicio democrático, a través de consultas y mecanismos de comunicación constantes a lo interno de la comunidad.
- Recomposición de las relaciones con las instituciones del gobierno local.
- Abordaje del problema de la tierra como una prioridad de toda la comunidad.
- Rescate y conocimiento de su propia historia.

Se ha dado un proceso de mayor participación y especialización de las personas que trabajan en la Junta Directiva y del Consejo de Ancianos.

Se ha logrado avanzar en el proceso democrático de elección de sus propias autoridades y evitar que un mismo grupo controlara siempre todo en relaciones provechosas con las autoridades locales.

Antes, según Doña Consuelo Rivera, existían solamente las Juntas Directivas y funcionaban sólo los domingos, los cargos de dirección los ocupaban sólo hombres, las mujeres no teníamos acceso dentro de los cargos de la Junta y sólo se trabajaba con el problema de la tenencia de la tierra, no se preocupaba nadie por el rescate de la cultura, por ordenar tantas cosas que en la Comunidad Indígena han estado sólo engavetadas; entonces no había participación de los mismos indígenas de aquí de Mozote. En las elecciones internas de autoridades indígenas, sólo participaban ocho o diez familias del casco urbano de Mozote y de las comunidades. Ahorita hay una buena participación.

Fuente: Entrevista de Ayuda en Acción a Consuelo Rivera, 13/01/2003.

Se han conformado micro regiones (territorios definidos por características agro socio económicas similares), para ampliar los niveles de participación y de incidencia. Esta organización facilita el trabajo de las autoridades de la comunidad, porque la mayor problemática está en las comunidades.

Cada micro región está conformada por tres comunidades cercanas entre sí y la sede de todas ellas siempre es la figura de la Comunidad Indígena. En cada micro región existe una Junta Directiva está integrada por 7 miembros; pero después el resto de la población y los representantes de organismos, iglesias, etc, (por ejemplo el delegado del Ministerio de Salud, el Delegado de la Iglesia, el que representa a la Policía, el Comarcal de la Alcaldía, el Consejo de Ancianos, que allí se encuentran) pasan a formar parte de ese Comité Micro Regional.

Fuente: Entrevista de Ayuda en Acción a Consuelo Rivera, 13/1/03

El centro motor del modelo de gestión es la organización misma; en la medida en que ésta se institucionaliza y fortalece en las bases y sus estructuras, surge como un producto rescatado de su práctica social y se convierte en un capital compartido de la comunidad.

El papel de los actores externos ha sido fortalecer el proceso endógeno de la comunidad, incidiendo en aquellos factores claves que determinan su éxito o poco avance.

Tal como se indica en el organigrama, el poder descansa en el Consejo de Ancianos y en el tendido organizativo creado en las comarcas.

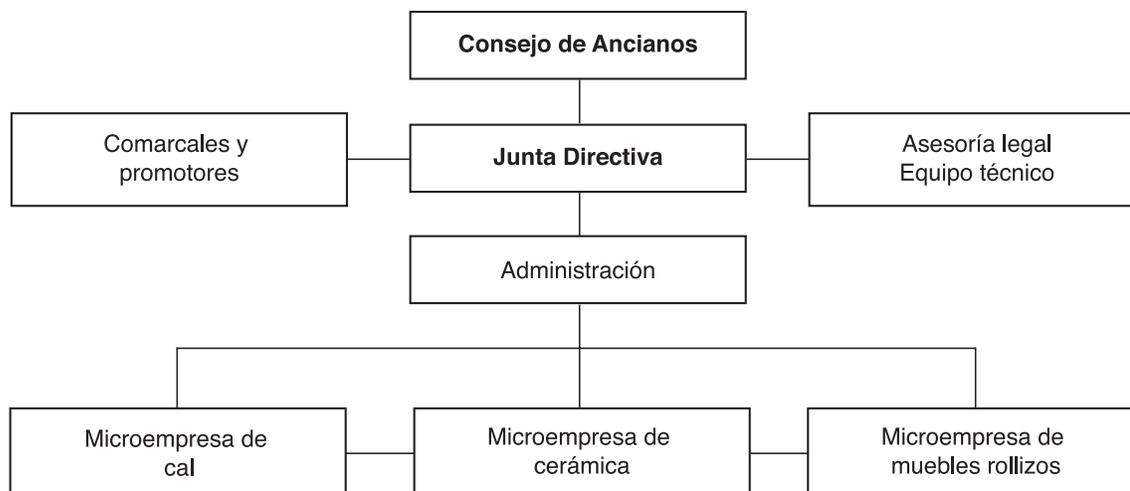


Luis Montalván Avendaño



Luis Montalván Avendaño

Organigrama de la Comunidad Indígena de Mozonte



Fuente: Plan Estratégico de la Comunidad Indígena de Mozonte, abril 2001.

3. Condiciones básicas para la implementación

Participación de la población indígena

La reactivación de la organización ha tenido como presupuesto básico el haber logrado un amplio proceso de participación de las comunidades a través de sus comités micro regionales y obtener una representatividad idónea de los ancianos de cada comunidad, para dotar de legitimidad dichos procesos.

La población tiene su participación de forma más amplia a través de la Asamblea Indígena y en la elección del Comité Micro Regional, el Consejo de Ancianos y la Junta Directiva. Estos

procesos han recreado y empoderado a los pobladores, rescatando y fortaleciendo su orgullo y autoestima de ser indígenas.

Reconstrucción de la institucionalidad

Antes del proceso, la presencia institucional de la comunidad indígena era mínima y estaba sujeta a las disposiciones del gobierno municipal. Con la reasunción de sus responsabilidades como organización se ha dado un proceso de gestión y cogestión ante las autoridades locales y ante las instituciones que, de forma externa, inciden en el municipio.

La comunidad indígena incide en la administración local, el usufructo y arrendamiento de las tierras comunales, los permisos de explotación de los recursos maderables; y es reconocida por los ciudadanos no indígenas como una autoridad efectiva a la que debe recurrirse cuando se trata de asuntos que tienen que ver con el desarrollo del municipio.

Roles y espacios definidos de las autoridades

En el ejercicio de la gestión –a través de procedimientos y acuerdos, no muy fácilmente en algunas ocasiones, pero respaldados por las leyes del país– se han ido definiendo los roles y espacios en los que la comunidad indígena puede y debe participar, sin que ello erosione el rol del gobierno local, sino complementándolo.

Debe precisarse que este proceso parece tener mucho camino por delante y que los procedimientos y normas (acuerdos municipales) deben superar

los acuerdos de amigable entendimiento que se puedan construir, para que tengan fuerza legal y no se presenten en el futuro problemas de interpretación, sobre todo en lo relacionado con recursos, tierra y recaudación de impuestos.

Funcionamiento constante de las instancias de dirección de la Comunidad Indígena

Las diferentes instancias de dirección de la Comunidad Indígena han logrado un nivel de funcionamiento constante y han recibido asistencia especializada en desarrollo organizativo y liderazgo, lo que ha ayudado a revalorizar los elementos históricos de la dirigencia indígena.

La Asamblea Indígena, el Consejo de Ancianos y la Junta Directiva tienen, en sus respectivos niveles de funcionamiento, relaciones horizontales con las autoridades locales y de otro tipo con los actores externos; son interlocutores cuya idoneidad no es puesta en duda por los miembros de su comunidad y tampoco por los no miembros.

La oficina de la Comunidad Indígena se ha logrado constituir un centro de referencia en cuanto a información y servicios para la comunidad, lo que tiene su impacto en el sentido de ubicuidad y existencia de la misma organización.



Redimensionamiento de la participación femenina

Las mujeres han logrado romper mitos e integrarse en los diferentes niveles de participación, a pesar de la tradición histórica de limitados espacios para las mujeres.

En los diferentes niveles organizativos de la comunidad participan mujeres, al igual que en el Consejo de Ancianos. A nivel de las iniciativas económicas apoyadas por la comunidad también hay una participación relevante de mujeres.

Rescate de la identidad cultural indígena

La identidad cultural del ser indígena y sentirse orgulloso de serlo es uno de los logros intangibles más destacables del trabajo de la comunidad indígena, dado el abandono al que estaban sometidos históricamente por los diferentes gobiernos en los últimos 50 años.

Con el proceso de rescate ha venido también un rescate de valores que se convierte en una condición necesaria para el mismo desarrollo y fortalecimiento de la Comunidad Indígena.

4. Recursos

El proceso de maduración y fortalecimiento de la iniciativa fue auspiciado por actores externos, como los ya citados (TROPISSEC, Ayuda en Acción, AMUNSE) y otros, quienes estaban convencidos de que no puede haber desarrollo económico en las familias pobres, si no hay organizaciones locales consolidadas que tengan una visión clara de lo que quieren lograr, con participación femenina destacada y una visión del manejo y uso sostenible de los recursos naturales⁷.

Los actores externos apoyaron acciones dirigidas a:

- Conocimiento de su propia realidad (autodiagnóstico).
- Elaboración participativa de proyectos en base a las prioridades de la comunidad.
- Asistencia y acompañamiento sistemático a las iniciativas desarrolladas.
- Formación de líderes y asistencia organizativa.
- Asistencia para su labor de incidencia con el gobierno local y actores nacionales.
- Participación en organizaciones de segundo grado e iniciativas a nivel nacional.

⁷ Memoria Final TROPISSEC 1996-2002, octubre 2002.

En los próximos años tienen previsto desarrollar nuevas iniciativas, para las cuales han conseguido fondos y recursos con la Unión Europea y otros donantes; lo fundamental para ellos ha sido que si organizados tienen una visión común y objetivos claros de lo que quieren lograr, el camino será más fácil de recorrer.

Para los miembros de la Comunidad Indígena, su principal activo es haber logrado reanimar la participación de los indígenas y abrir caminos y nuevas voluntades para el futuro, defendiendo sus recursos y el aprovechamiento racional de los mismos.

5. Sostenibilidad

La sostenibilidad ha sido planteada por la Comunidad Indígena como un reto para coadyuvar al desarrollo del modelo organizativo. Se ha considerado que no es posible que la organización ancle en el grupo social, si no hay razones, motivaciones que acerquen a los miembros de la comunidad a su organización.

Bajo la perspectiva anterior, la comunidad indígena se ha planteado como factor clave la promoción de iniciativas económicas que generen empleo y riqueza para sus miembros.

Hasta la fecha se han organizado tres microempresas: de artesanía, de cal y de muebles. La empresa de fabricación de artesanías es la que ha obtenido más éxito, ya que es una actividad vinculada al acervo histórico de la comunidad. Ha contado con apoyo de instituciones y

programas nacionales como INPYME, el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC), y el Instituto de Desarrollo Rural IDR-BID entre otros.

Dada la problemática de gran peso en el sector de la agricultura, la comunidad tiene previsto fomentar iniciativas que ayuden a optimizar los rendimientos y diversificar el uso del suelo en las parcelas, para lograr mayor valor agregado.

Desde el punto de vista organizativo, la sostenibilidad está relacionada con los logros y el nivel de institucionalización que las diferentes instancias de la Comunidad Indígena logren en el corto y mediano plazo. Con asistencia externa han elaborado su plan estratégico para identificar las perspectivas claves y las principales acciones a desarrollar⁸.

⁸ Ver Plan Estratégico de la Comunidad Indígena de Mozote, diciembre 2001.

6. Factores claves del éxito

- Formación del Consejo de Ancianos mediante la participación del pueblo indígena.
- Organización que defienda los derechos de los indígenas.
- Conocimiento y divulgación de leyes indígenas mediante capacitaciones jurídicas, con el apoyo de actores externos.
- Formación de promotores.
- Grupos con visión empresarial.
- Representatividad a nivel nacional mediante la comisión étnica.
- Conocimiento de su propia realidad; se cuenta con un diagnóstico del pueblo indígena.
- Asesoría jurídica y asistencia permanente.
- Estatutos y reglamentos propios que regulen el funcionamiento interno.
- Plan estratégico y definición de prioridades.



Luis Montalván Avendaño

7. Perspectivas y tareas pendientes

"Las principales perspectivas han sido definidas por la Comunidad Indígena en la elaboración de su Plan Estratégico y son:

- *Fortalecimiento de la institucionalidad del pueblo indígena.*
- *Avance en la promoción de la equidad de género.*
- *Desarrollo comunitario a través del trabajo de promotoría.*
- *Desarrollo empresarial de las unidades productivas identificadas.*
- *Diversificación de la producción y mejoramiento de los niveles de ingresos de los indígenas.*
- *Protección ambiental y mejoramiento del abastecimiento de agua para consumo humano.*



Las tareas pendientes más relevantes son⁹:

- *Fortalecimiento institucional de la organización (consolidación de la organización, capacitación, asesoría legal, reconocimiento de las autoridades municipales y del Estado...)*
- *Profundización de la promoción de la participación comunitaria.*
- *Creación de un banco de tierras comunales, para desarrollar proyectos productivos de autosostenibilidad.*
- *Consolidación de la capacidad organizativa de los miembros y de la organización comunitaria, a partir del estudio de los Estatutos y las leyes indígenas, que les permita conocer mejor su funcionamiento y apropiarse de la organización.*
- *Organización de las mujeres, niñez y juventud.*
- *Desarrollo económico productivo de las mujeres, creando oportunidades de trabajo.*
- *Formación y capacitación a mujeres y jóvenes.*
- *Establecimiento de granjas avícolas, porcinas y caprinas, administradas por mujeres.*
- *Educación ambiental a la población indígena.*
- *Capacitación y asistencia técnica a productores/as a través de promotores/as de desarrollo local.*
- *Identificación del potencial productivo.*
- *Conformación de una empresa comercializadora de los productos fabricados por los miembros de la comunidad indígena (cal, artesanías, muebles y mármol).*
- *Realización de estudio de mercado para identificar posibles clientes o consumidores, con miras a establecer el mercado de los productos de las empresas productivas.*
- *Capacitación a los empresarios en áreas claves para el desarrollo empresarial.*
- *Diagnóstico ambiental.*
- *Fomento del manejo y recuperación de micro cuencas hidrográficas.*
- *Impulso de programas de reforestación con especies nativas y frutales en las comunidades.*
- *Conservación de suelos y agua".*

⁹ *De acuerdo a lo considerado en su Plan Estratégico y confirmado en entrevista a Consuelo Rivera, Presidenta de la Junta Directiva de la Comunidad Indígena de Mosonte.*



Consejo Departamental de Desarrollo Sostenible de Río San Juan (CODESO)

Luis Montalván Avendaño



1. Enfoque

El Consejo Departamental de Desarrollo Sostenible de Río San Juan (CODESO) es un espacio de concertación que aglutina a los diferentes actores públicos y privados del departamento. Fue creado por una ordenanza de seis alcaldías para estimular el desarrollo local de forma integral en su ámbito, atraer acciones y recursos para la inversión, así como definir prioridades departamentales.

La Secretaría Técnica del CODESO está a cargo, por mandato de sus miembros, de la Asociación de Municipios de Río San Juan (AMURS).

CODESO tiene sus antecedentes en el proceso de concertación de actores alrededor del proyecto SIAPAZ y de las iniciativas ambientales y de desarrollo sostenibles impulsadas con

anterioridad. Los resultados de la coordinación, la necesidad de continuar con el proceso y profundizarlo y el aislamiento de comunicación con el resto del país contribuyeron a la búsqueda de alternativas para lograr mayores niveles de incidencia, aprovechar las oportunidades y crear sinergias a partir de los espacios compartidos.

CODESO se define a sí mismo como:

“Órgano de amplia participación institucional de los diferentes actores de desarrollo del Departamento de Río San Juan que busca promover procesos de participación, coordinación y concertación entre los mismos y cuidar el cumplimiento de los principios y objetivos del desarrollo sostenible”¹⁰.

¹⁰ Visión Estratégica. CODESO, Asociación de Municipios de Río San Juan (AMURS). 2001.

CODESO surge de la necesidad de articular y establecer prioridades conjuntas a lo interno del departamento, impulsado con fuerza por los gobiernos locales, que en el caso

de Río San Juan cuentan con una tradición de beligerancia y liderazgo relevante, producto de los diferentes proyectos de apoyo y asistencia desarrollados en los últimos diez años.

2. Modelo de gestión

“CODESO está conformado por 72 actores de diferente tipo, en cinco grandes grupos:

- *21 instituciones del Estado que representan al gobierno central en el territorio.*
- *17 líderes comunales.*
- *12 organismos no gubernamentales.*
- *6 alcaldías.*
- *4 proyectos de Auxilio Mundial, SNV, Banco Mundial-Marena, Inifom-PROTIERRA.*
- *Representantes del sector privado”¹¹.*

La estructura organizativa está conformada por una coordinación, un comité asesor, una secretaría ejecutiva a cargo de AMURS en la actualidad y cinco comisiones de trabajo temáticas: económica-productiva, género, social, medio ambiente, emergencia y prevención de desastres. Las comisiones cuentan con su propio reglamento, un coordinador y una secretaría.

El funcionamiento de CODESO ha venido siendo liderado con más fuerza por los gobiernos locales a través de AMURS; el resto de las instituciones del estado se integran y complementan con las iniciativas de los gobiernos locales.

La participación en las comisiones ha estado relacionada con la disponibilidad de conceder espacios del nivel central a los delegados territoriales de las instituciones del Estado, para que su participación no se estrictamente formal o informativa en el proceso de gestión.

En el año 2002 CODESO elaboró, con el apoyo del CATIE, su planificación estratégica para identificar las áreas claves de desarrollo en las que debe intervenir en los próximos cinco años y las propuestas que deben integrarse en una estrategia de desarrollo departamental y nacional, para estimular las condiciones de desarrollo en el departamento.

¹¹ *Idem.*



3. Condiciones básicas para la implementación

Respaldo político de los gobiernos locales (los alcaldes¹²)

El decidido respaldo y liderazgo de los gobiernos locales en el nacimiento y promoción de CODESO han sido vitales para su creación y desarrollo. El rol asumido por AMURS como secretaría ejecutiva ha permitido captar recursos de asistencia y crear capacidades técnicas de formulación y seguimiento en el departamento (instrumentos técnicos). El financiamiento proviene de fuentes externas y de recursos propios de las alcaldías.

Articulación de actores y disposición a la coordinación y cooperación

El aislamiento del departamento, considerado como una debilidad interna para los procesos de gestión, se ha convertido en una oportunidad, dado que la necesidad de coordinarse y cooperar entre sí se convierte en una condición necesaria para poder implementar los planes institucionales y las estrategias con limitados recursos.

Participación ciudadana

Los sectores organizados son una fuerza beligerante en el planteamiento de sus demandas y la gestión de asistencia para resolver sus problemas, que se ven acentuados por el aislamiento y los limitados canales de comercialización de sus productos.

Los problemas y necesidades se convierten en factores movilizados de los productores y de participación para buscar, en forma conjunta con las instituciones públicas y las ONGs, las soluciones y alternativas para sus problemas.

Reconocimiento de espacios compartidos entre instituciones y actores

En un ámbito con tantas limitaciones, abundantes problemas y pocas alternativas, los caminos de los actores se cruzan, lo que obliga a la fortuita coordinación y cooperación para optimizar los resultados. En la realidad del territorio, los problemas relacionados con el medio ambiente tienen implicaciones en la producción, las condiciones de salud y de vida de los agricultores.

12 En la formación de CODESO, los alcaldes a través de AMURS han tenido una participación destacada.

Instancia técnica ejecutiva especializada

Un elemento determinante en la estabilidad de CODESO ha sido contar con una secretaría ejecutiva que, de forma especializada y con capacidad técnica, realiza la labor de gerencia operativa de la instancia.

Se ha avanzado en la elaboración del plan estratégico para el departamento, la definición de prioridades para el desarrollo, un estudio de mercado para

la producción campesina, un estudio del transporte acuático y la promoción de espacios de comercialización para la producción campesina como productos de la CODESO.

Se han definido líneas estratégicas de intervención en las comisiones, basadas en las prioridades definidas de forma conjunta por todos los actores. Este proceso ha contado con el apoyo técnico de instituciones a nivel nacional y la no objeción tácita de las instancias políticas y administrativas del nivel central.

4. Recursos

Los recursos para promover la iniciativa han sido fundamentalmente externos, y en especial del SNV (organización holandesa de cooperación técnica), con asesoría técnica directa en función de temas y áreas previamente definidas con las organizaciones locales y en coordinación con la CODESO.

En el nivel nacional se ha contado con el apoyo del Consejo Nacional de Desarrollo (CONADES), CATIE, Secretaría de Gobierno Departamental, AMUNIC, la Agencia Danesa para el Desarrollo Internacional (DANIDA), la Asociación de Municipios del Sur (AMUNSUR), AECI, el Consejo Nacional de Planificación Económica y Social (CONPES), el Proyecto CUENCA, el Corredor Biológico Americano (CBA), y el Ministerio de Recursos Naturales y del Ambiente (MARENA), entre otros.

Los recursos internos facilitados por los actores locales son de carácter no fungible –como su participación en talleres, la organización de actividades y otros–, pero vitales para la implementación de la iniciativa.

En el futuro se considera incrementar la capacidad de movilización de recursos locales y focalizar la demanda de recursos externos en función de sus prioridades.



5. Sostenibilidad

CODESO no dispone de suficiente presupuesto para el funcionamiento de la instancia (recursos de las alcaldías y, en mínima parte, fondos externos) y por las tareas actuales requiere de una actividad bastante dinámica en su relación con las instituciones y territorios, de ahí que la búsqueda de recursos a nivel nacional y externo sea una prioridad en la presente etapa.

No se cuenta con recursos para funcionamiento, más que los facilitados por SNV, la cooperación española y la asistencia técnica de AMUNIC.

El principal logro en términos de sostenibilidad es contar con una instancia que está en proceso de articular a todos los actores presentes en el territorio, bajo una dirección. Se trata de un buen punto de partida para acciones posteriores relacionadas con

Luis Montalván Avendaño



Luis Montalván Avendaño



las tareas del desarrollo en el departamento.

En términos organizativos se espera que las instituciones y organizaciones que participan en CODESO logren el acceso a recursos de forma descentralizada, para ampliar sus ámbitos de intervención en el territorio y tener suficiente autonomía y nivel de decisión a fin de tomar iniciativas y formular propuestas.

Del nivel nacional se espera que en la elaboración de estrategias sectoriales y nacionales se consideren las demandas y necesidades del departamento, en el contexto de la visión nacional integrando la perspectiva del Departamento en el diseño de soluciones.

6. Factores claves del éxito

En el momento actual de desarrollo de la CODESO no se puede hablar de resultados finales, sino parciales, en función de alcanzar su objetivo.

Si se trata de indicar condiciones favorables que propiciaron el surgimiento de la CODESO pueden considerarse las condiciones básicas para la implementación.

El futuro de la CODESO estará relacionado con el empuje que los socios locales den a la iniciativa y el respaldo que a nivel central pueda tener a nivel político y de recursos descentralizados para la gestión territorial, los instrumentos técnicos para la planificación y la formulación de estrategias, los enfoques nacionales sobre el uso de los recursos naturales y el aprovechamiento del Río San Juan como eje de desarrollo turístico.



7. Perspectivas y tareas pendientes

Las perspectivas:

- Promoción de acciones en función de las prioridades definidas en el plan estratégico.
- Homogenización de capacidades técnicas en los socios locales.
- Fortalecimiento de los mecanismos de coordinación interinstitucional.
- Definición de estrategias para la promoción del agro ecoturismo.
- Participación crítica y propositiva en proyectos macros identificados a nivel nacional (eco canal).

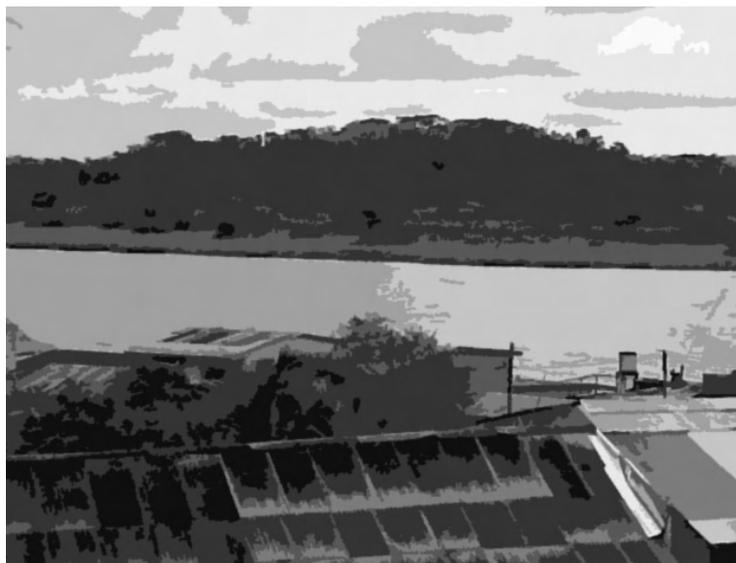
Las tareas pendientes:

- Avance en la descentralización de instituciones claves vinculadas al desarrollo rural.
- Fortalecimiento de las capacidades técnicas de las instituciones claves existentes en el departamento.
- Facilitamiento y gestión, ante el gobierno central, del mejoramiento de los servicios básicos y sociales de la región.
- Incidencia en el mejoramiento de la seguridad ciudadana y la administración de la justicia.
- Promoción del manejo de los recursos naturales, con un enfoque descentralizado y sostenible.

Luis Montalván Avendaño



Luis Montalván Avendaño





Corporación de Desarrollo Económico Local (CODELSA)

Luis Montalván Avendaño



1. Enfoque

Según presentación de CEPRODEL en la II CONFEDELCA (2002) el enfoque inicial está más segmentado y orientado al concepto de desarrollo local, entendiendo que en la medida en que se desarrollan los territorios y sus ventajas comparativas, hay nuevas oportunidades y ventanas para la participación económica.

La iniciativa analizada nace bajo el liderazgo del Centro de Promoción del Desarrollo Local (CEPRODEL), que en sus once años de existencia ha desarrollado importantes actividades y proyectos para cumplir con su misión de promover el desarrollo y combatir la pobreza.

La primera experiencia de desarrollo local fue el concepto de Comunidad Urbana Productiva (CUP), en 1991, que se trabajó en el Barrio

“René Cisneros” de Managua y el Reparto “Venceremos” en León. Las lecciones aprendidas en estas experiencias fueron:

- La pobreza, además de material, puede ser una actitud frente a la vida que impida a las personas salir adelante.
- Los pobladores de los barrios tienen claros sus problemas como comunidad, pero su principal problema son los problemas del día a día, como la comida y los gastos del presente. Necesitan dinero y empleo.
- El desarrollo local no puede ser focalizado, se requiere de un entorno optimista y estimulante en el barrio, el municipio y el medio ambiente.

En 1994, CEPRODEL comenzó a desarrollar la experiencia a nivel de municipios desde las oficinas de desarrollo local municipales. Esta experiencia consistió en:

- Formación de agentes de desarrollo local en los seis municipios de Managua y del departamento de León, en los municipios de Telica y Quezalguaque.
- Creación de seis oficinas de desarrollo local, adscritas a las alcaldías de los seis municipios de Managua, a través de ordenanza municipal.
- Seguimiento durante seis meses a la implementación del fondo de crédito y entrenamiento a los miembros de las oficinas en la formulación de proyectos.
- Obtención de fondos del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y de la Unidad Estratégica de Seguridad Alimentaria (UESA), hasta por un monto de U\$150,000.00 para cada uno de los municipios.

Las lecciones aprendidas de esta experiencia fueron:

- Las oficinas de desarrollo local deben ser independientes de las alcaldías, para no ser utilizadas con fines políticos, aunque participe el gobierno local en su implementación y desarrollo.
- El desarrollo local debe comprometer a todos, y en

especial a los afectados por los problemas.

- Los gobiernos municipales deben asumir el liderazgo de estos procesos en su municipio, invirtiendo recursos como fondos movilizados, facilitando condiciones para la inversión, estableciendo un marco jurídico atractivo para las inversiones.

En 1996, CEPRODEL analizó las dos experiencias de desarrollo local y se planteó el inicio de una tercera experiencia, definiendo una nueva estrategia para promover el desarrollo local.

La nueva estrategia consistió en:

- Realizar talleres con los gobiernos municipales de occidente para elaborar sus agendas de desarrollo local.
- Establecer alianzas con los gobiernos municipales que estén interesados en el desarrollo local.
- Crear corporaciones de desarrollo económico local como sociedades anónimas para atraer diversos tipos de socios que puedan comprar acciones.
- Elaborar proyectos para la creación de las corporaciones.

En octubre de 1997 se inicia la primera experiencia de Corporación de Desarrollo Económico Local de Telica y

Quezalguaque, con fondos de la Fundación Interamericana (FIA).

En 1998 se inicia la segunda experiencia de Desarrollo Económico Local en Cinco Pinos, con un fondo de crédito del Instituto de Cooperación Austriaca (IIZ), lo que permitió que meses más tarde se convirtiera en una Corporación, con fondos de Visión Mundial de Alemania, Austria y Suiza.

La tercera experiencia de creación de la Corporación fue en el municipio de Villanueva, la cual inicia en 1999 con fondos de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), a través de COOPERACIO.

La cuarta experiencia es la creación de las Corporaciones de Posoltega y Chichigalpa, las cuales iniciaron en el año 2000 con fondos de la Fundación Inter Americana (FIA).

2. Modelo de gestión

CODELSA se caracteriza por haber motivado un acercamiento de los actores locales y actores externos en torno a un objetivo común: el desarrollo de la zona. La participación es variada y con diferentes vínculos y nexos, algunos participan de CODELSA y otros sólo tienen relaciones circunstanciales en función de tareas y proyectos en que coinciden. Los actores externos como Unión Europea, BM-PROTIERRA, IAF, IIZ, COOPERACIO y Cooperación al Desarrollo de Países Emergentes (COSPE) participan como financiadores de la iniciativa.

Un sello relevante de CODELSA es la participación de los gobiernos locales, cuya inclusión ha sido un propósito desde el inicio del proceso por parte de CEPRODEL. En la experiencia analizada de Telica-Quezalguaque, el gobierno local participó desde la fase previa del diagnóstico y de la organización de la Corporación,

habiendo en ese momento gran expectativa de los gobiernos municipales.

A nivel de catalizador de servicios, CODELSA ha funcionado como un ente para acercar la oferta con la demanda, considerando los intereses de los actores de la zona y asistiendo la definición de horizontes de desarrollo, mediante un trabajo sistemático de asistencia técnica a los gobiernos locales y actores institucionales propios del territorio.

Luis Montalván Avendaño



3. Condiciones básicas para la implementación

Oferta de servicios en función de la demanda

Los servicios más destacados en que han coincidido los intereses de los actores más relevantes de la zona son:

- Crédito para el desarrollo.
- Consecución de fondos para las inversiones en el municipio.
- Perfil para las inversiones municipales.
- Capacitación y asistencia técnica a los gobiernos locales.

Desarrollo del modelo organizativo hacia un modelo empresarial

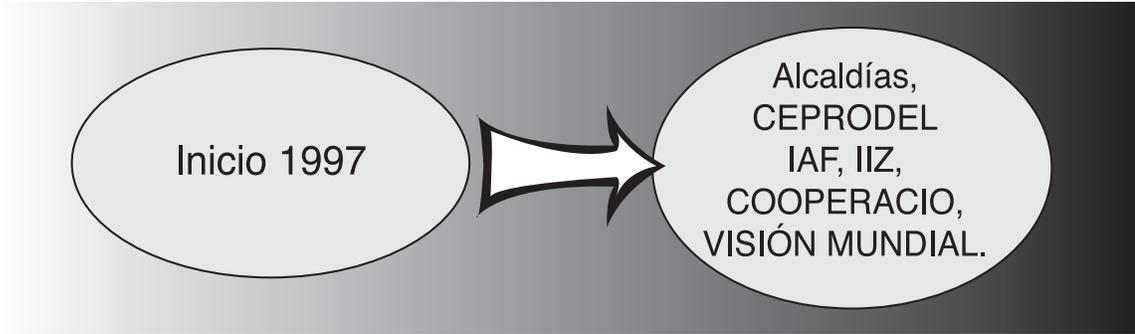
En su actual etapa de consolidación y crecimiento, CODELSA se está transformando en una sociedad accionaria (la misma sociedad anónima, pero vendiendo acciones), donde los

gobiernos locales poseen acciones. Se han iniciado conversaciones con otros actores que tienen presencia en los municipios (incluyendo ciudadanos particulares), para encontrar la forma de ampliar la base de participación de socios.

Institucionalidad más allá de las elecciones y cambios en la administración municipal

Se presenta un reto adicional clave: lograr que, a pesar de los cambios de color político en la administración de los gobiernos locales, CODELSA se consolide y avance como una alternativa para el desarrollo del municipio, más allá de los gobiernos de turno. En el siguiente gráfico se visualiza la evolución de la participación de los actores en CODELSA.





Elaboración conjunta de una agenda de desarrollo local

Hay un proceso de análisis de la problemática, con la participación de los diferentes actores que tienen presencia en el territorio, quienes proponen y formulan planes para los municipios.

Los Concejos Municipales conocen y deciden sobre las tareas claves de CODELSA en su calidad de socios y líderes locales. Se han elaborado Planes de Inversión Municipales (PIM) y políticas de incentivos municipales para atraer la inversión.

Fortalecimiento de la democracia participativa

Los líderes comunitarios y las organizaciones de base participan y están informadas de los procesos claves que se dan en el territorio. Las

organizaciones de base son agentes activos para la búsqueda de recursos locales y externos para financiar las actividades del desarrollo.

Se ha iniciado la construcción de una mentalidad proactiva en la solución de los problemas; los actores locales (alcaldía, cooperativas, organizaciones locales) participan y se responsabilizan de las tareas, buscando alternativas en el territorio. En el futuro se espera el involucramiento del sector privado.

Diseño de una estrategia para la consecución de recursos

Todas las acciones a realizar, identificadas por los actores locales y la Corporación, requieren de recursos externos y de recursos propios existentes en las comunidades, los cuales hay que valorizar, para movilizarlos y tener un flujo de fondos para financiar el desarrollo.



Luis Montalván Avendaño

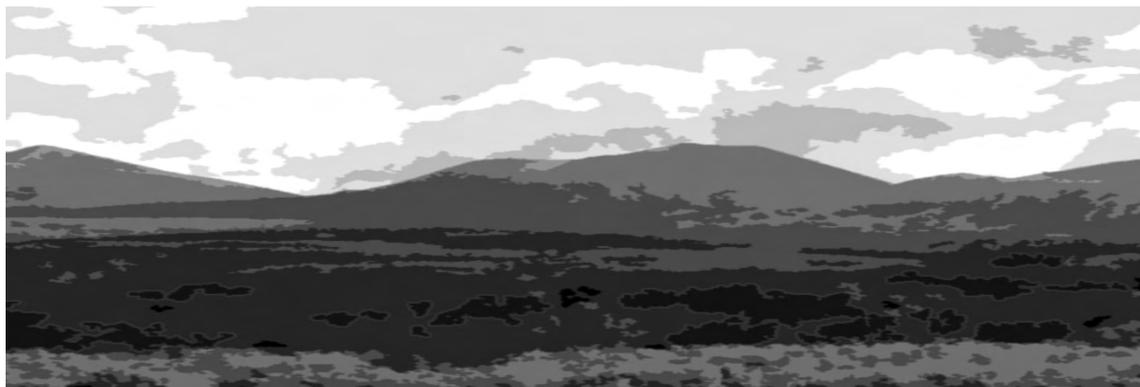
4. Recursos para la iniciativa

A nivel externo se han movilizado recursos de Unión Europea, Banco Mundial BM-PROTIERRA, IAF, IIZ, COOPERACIO y COSPE, entre otros.

A nivel interno se cuenta con los recursos aportados por las

municipalidades en forma de capital accionario, los ingresos financieros generados por el fondo de crédito y las inversiones de capital de socios locales y los propios recursos de CEPRODEL.

ADEs-León



5. Sostenibilidad

La sostenibilidad del modelo está relacionada con el nivel de participación de los accionistas locales en la Corporación y la capacidad de movilizar recursos adicionales existentes entre los productores de la zona. Otra fuente de ingresos para la sostenibilidad son las operaciones del fondo de microcrédito.

A nivel del modelo en términos institucionales hay un proceso de reglamentación de la participación de los socios y en particular de los gobiernos locales, para garantizar que su participación esté más allá de los períodos electorales y más bien en

dependencia de los objetivos de desarrollo del municipio.

Se espera en el corto plazo que los gobiernos locales y los inversionistas evidencien más los resultados de sus inversiones en función de las expectativas que se plantean, para garantizar un modelo de varias fuentes de capital e ir transfiriendo de forma paulatina la toma de decisiones y el liderazgo a los actores propios del territorio, para que tengan más incidencia.

6. Factores claves del éxito

- Participación y nivel de compromiso del gobierno local para buscar soluciones a los problemas del territorio.
- Inicio de operaciones en caliente, dando respuestas a los ciudadanos.
- Oferta de servicios oportuna y basada en la demanda (lo que la gente necesita y lo que las Alcaldías necesitan como actores económicos).
- Identidad y territorialidad (es una nueva organización local, aun con actores externos, que se asienta localmente).
- Contexto y sentido de perdurabilidad (se ha llegado para estar con los ciudadanos de los municipios por un buen tiempo).
- Respaldo técnico para los municipios involucrados, ante instancias regionales y nacionales.
- Espacio para la construcción de plataformas supramunicipales frente a problemas que son del ámbito de varios municipios.

7. Perspectivas y tareas pendientes

Las perspectivas más importantes:

- Cambios en los gobiernos municipales, evolucionando de su rol de “prestadores de servicios” hacia “gerentes del desarrollo económico del municipio”, facilitando los servicios y los procesos, manteniendo sus responsabilidades y competencias que por ley le corresponden.
- Facilitación y promoción del cambio de actitud de la población hacia sus responsabilidades, para salir del asistencialismo y pasar a una actitud proactiva y propositiva que aproveche todos los potenciales del territorio y las potencialidades ocultas de los diferentes sectores.
- Necesidad de fortalecer y preparar a las organizaciones especialistas en desarrollo local a nivel departamental y/o municipal, para que puedan acompañar estos procesos; se trata de facilitar la calificación de la oferta.
- Construcción de alianzas y oferta de servicios a través de terceros, aprovechando la experiencia adquirida por los actores que están en el territorio (por ejemplo,

capacitación técnica para ganadería menor con técnicos del Instituto La Salle o grupos de técnicos de la zona).

- Orientación de los procesos hacia la solución de los problemas claves para la población en los municipios: generar empleo e ingreso, fundamentalmente.

Las tareas pendientes:

Durante la II CONFEDELCA (2002), CODELSA expuso como tareas pendientes las siguientes:

- Creación de once corporaciones en once Municipios, en los próximos cinco años:

En el Departamento de León: La Paz Centro, Nagarote, El Sauce, Achuapa, Malpaisillo, El Jicaral y Santa Rosa del Peñón.

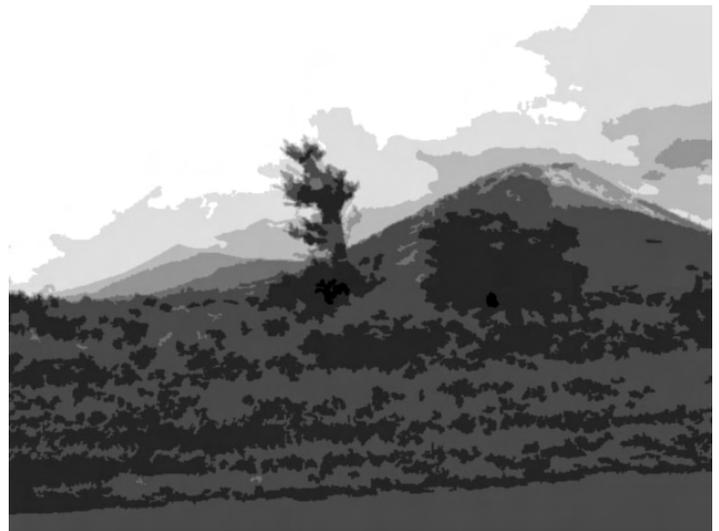
En el Departamento de Chinandega: San Pedro del Norte, Santo Tomás del Norte, San Francisco del Norte y Somotillo.

- Impulsar la constitución de la mancomunidad de cuatro alcaldías (Telica, Quezalaguaque, Malpaisillo y Posoltega) para el procesamiento de desechos sólidos y mantenimiento de caminos comarcales. Un proceso de discusión y definición de los alcances de esta iniciativa debería estar en marcha en los próximos seis meses (enero a junio 2003).

ADELS-León

- Creación de la Oficina de Desarrollo Intermunicipal para la Formulación de Proyectos y Gestión de Recursos con los municipios de San Pedro del Norte, Santo Tomás del Norte, San Francisco del Norte, Somotillo, La Paz Centro, Nagarote, El Sauce, Achuapa, Malpaisillo, El Jicaral y Santa Rosa del Peñón. Los gobiernos locales deberán definir en el corto plazo los objetivos, tareas y funciones de esta oficina y los niveles de interrelación con el nivel departamental y nacional. La oficina puede ser cofinanciada por las municipalidades, fondos nacionales y fondos externos.

- *Lobby* e incidencia ante autoridades del gobierno a nivel central y departamental y de la Asociación de Municipios de Nicaragua (AMUNIC) para divulgar y compartir el modelo de corporaciones.





Fomento de la artesanía en la Meseta de Los Pueblos. Masatepe, Catarina, Nandasmo, Niquinohomo, San Juan de Oriente

Proyecto IPADE



1. Enfoque

A partir de 1997 hubo un proceso de consultas promovido por IPADE, la Fundación Ebert y el Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa (PAMIC), orientado a conocer y profundizar la problemática de los productores del municipio de Masatepe y la forma en que el gobierno local incluía en sus planes, acciones de apoyo para el desarrollo del sector.

Posteriormente, en 1999, IPADE decidió realizar un diagnóstico de los empresarios de Masatepe y realizar consultas con los empresarios de los municipios de la Meseta de Los Pueblos para conocer mejor la problemática existente.

Durante los años 1998-2000 apareció en la Meseta un variado

conjunto de actores externos que facilitaron diferentes ofertas de servicios, desde la capacitación y asistencia técnica hasta el crédito y facilidades para la comercialización.

En esta situación se presentó como una necesidad urgente la coordinación entre los diferentes tipos de actores, para evitar la saturación de los empresarios y ante todo hacer un diseño partiendo de su propia realidad.

Durante 2000-2002, IPADE en coordinación con actores externos y los mismos artesanos, fueron construyendo de forma conjunta una oferta de servicios en función de la demanda de los artesanos.

2. Modelo de gestión

En la experiencia de La Meseta ha intervenido múltiples actores, pero quien ha actuado como hilo conductor en el proceso de acercar la oferta con la demanda, conociendo de cerca las características de la misma, es el IPADE.

IPADE, como ya se mencionó, inició un proceso de consultas desde 1997, de forma continua y a lo largo de 6 años, facilitando espacios de participación, diálogo y propuesta a los productores, asistiendo su organización creciente y vinculándolas a las demanda de sus productos.

Como catalizador de la oferta ha facilitado el proceso de coordinación y cooperación de los actores externos que tienen presencia en la zona (en la actualidad más de 21), a fin de evitar duplicidades e introducir un enfoque de complementariedad, coherencia y racionalidad en los servicios ofrecidos a los productores.

Es importante destacar que en la fase inicial (1995-1996) la participación y el compromiso directo del Alcalde y el gobierno local de Masatepe en el proceso de consultas y de búsqueda de alternativas a los problemas de producción fue vital para el arranque del proceso. Con posterioridad, dicho nivel de involucramiento fue menor, y mínimo en la actual administración, pero se ha dado un proceso de empoderamiento de los productores a partir de su participación en la Comisión de Producción del Comité de Desarrollo Municipal.



Luis Montalván Avendaño

Proyecto IPADE



3. Condiciones básicas para la implementación

Construcción de consenso

Los sectores productivos más relevantes (madera-mimbre, artesanías, cuero-calzado) fueron consultados e involucrados desde el inicio para ir definiendo ellos mismos sus acuerdos básicos de que querían hacer, cuáles eran sus problemas y cuáles sus prioridades. A lo largo del mismo se fueron poniendo de acuerdo entre ellos para definir sus retos y la manera de enfrentarlos.

Elaboración de agenda de intervención basada en la demanda

En la experiencia específica de Los Pueblos quizás pueda evidenciarse como sujeto principal a los mismos empresarios, y como líder para popularizar al sector al proyecto IPADE, que ha facilitado la construcción de las coordinaciones y propuso a Nicamueble, Redes ONUDI, Caja Rural de Nicaragua (CARUNA), Instituto de Investigación y Desarrollo de la UCA (NITLAPAN), Instituto Nacional Tecnológico (INATEC) y Cooperación Nicaragua Austria (CONA), una articulación y coordinación para desarrollar la oferta de servicios a los clientes (empresarios) de la zona.

IPADE ha actuado en la práctica como un *link point* entre la oferta y la

demanda, retroalimentando sobre la base de las experiencias desarrolladas.

Organización de los productores en forma creciente

En la Meseta de Los Pueblos se ha desarrollado un proceso de organización creciente, en el cual se han ido conformando diferentes tipos de organizaciones de productores, estimuladas por los actores externos que tienen presencia en la zona.

Se han integrado asociaciones, cooperativas y grupos de empresas de los sectores productivos seleccionados como relevantes.

Necesidad de apoyo permanente del gobierno local

En medio de esta amplia participación de actores externos, es relevante destacar que se ha venido conformando una coordinación y cooperación con el apoyo de IPADE para incidir en la oferta hacia los productores.

A nivel del gobierno local¹³ se ha ratificado la necesidad de una participación permanente como facilitador del mismo, no sólo a través de la Comisión Económica-Productiva,

13 A partir del 2000 ha habido cambio de Alcalde y de partido político en el gobierno municipal de Masatepe.

sino con el diseño de políticas e instrumentos que faciliten dichos procesos y den fuerza institucional al apoyo que en términos declarativos se realiza para los sectores productivos.

Definición de espacios y ámbitos de negocios

Las organizaciones de productores han avanzado en estructurar la oferta de sus productos y promover su comercialización, participando en el mercado interno a través de ferias y

salas de exposición, abriendo canales hacia el mercado de exportación con su participación en ferias internacionales e identificando una cartera de clientes.

La apertura de mercados externos ha supuesto una mejora constante en los niveles de calidad y acabado del producto para poder competir, lo mismo que cumplir con las exigencias de sus clientes, ámbitos que deben ser más desarrollados y apoyados por las organizaciones y actores que inciden en el desarrollo del sector.

4. Recursos para la iniciativa

Los recursos son esencialmente de las instituciones y organizaciones (con apoyo externo) que inciden desde el nivel nacional en la zona y en los productores (más de 21 según el último mapeo). La alta densidad de apoyo externo puede, en una fase inicial, crear distorsiones y tener efectos contrarios a los que se espera lograr.

Al principio se daban duplicidades, pues todos los actores que venían de afuera querían desarrollar sus propios planes de trabajo, pero dado que intervenían sobre los mismos sujetos, la coordinación y organización fue cada vez más evidente y necesaria.

Se ha avanzado en diseñar un esquema de oferta de servicios conjunto que pueda ser útil a los empresarios y que esté vinculado a las demandas del mercado. Se plantea el reto entre los actores externos de cómo lograr mayor rentabilidad de su

participación en términos de lograr no una suma de acciones, sino un proceso de sinergias y racionalización que les permita optimizar sus recursos y aprender de la experiencia desarrollada.

El nivel de integración de los actores a nivel vertical es aún incipiente y pendiente de estructurarse y desarrollarse (sobre todo de los productores de madera-mueble con los comercializadores y exportadores o con los aserríos).

Los recursos internos facilitados por los productores son escasos pero significativos, si se ubican en un contexto de marcada asistencia externa en los primeros inicios. El proceso de desarrollar sus iniciativas con recursos propios es gradual en la medida que los productores y sus organizaciones evidencian los logros y beneficios del participar organizadamente en el mercado.

5. Sostenibilidad

En una etapa inicial, y aun en la actual, la iniciativa requiere de abundantes recursos externos y subsidios para la tecnología, capacitación y asistencia técnica. En las etapas posteriores debe ir disminuyendo la dependencia de los recursos externos y trabajar con recursos propios de los productores y sus organizaciones.

En términos generales, los avances en la sostenibilidad de la experiencia son incipientes, dado que hasta ahora hay un proceso de vinculación y organización de los productores, pero se pueden indicar los siguientes:

- Espacios de discusión y comunicación con las autoridades locales.
- Organizaciones de productores con planes de trabajo para atender las prioridades de sus agremiados.

- Conciencia de orientar la producción hacia el mercado.
- Nuevos espacios de incidencia para buscar alternativas y respuestas a su problemática.
- Productores y productoras que asumen mayores compromisos con sus propios problemas.



6. Factores claves del éxito

- Diagnósticos previos, condición necesaria para el diseño de las intervenciones.
- Fortalecimiento de los gobiernos locales en sus habilidades para asumir las tareas concernientes al desarrollo económico (diseño de instrumentos y capacidad de formular políticas, tales como la Comisión Económica Productiva y la normativa para el aserrado de madera con motosierra).
- Construcción de consenso.
- Necesidad de marco jurídico-institucional de respaldo a las acciones de los gobiernos locales en lo relacionado a las acciones de desarrollo económico, como promoción de fondos productivos concursables, reglamentados mediante acuerdo municipal, así

como políticas de estímulo a la producción.



- Promoción de instrumentos a nivel de gobierno para el desarrollo económico local, como sistema de información de recursos, centro de promoción de mercados, bolsas de tecnología. Dichos instrumentos no deben ser necesariamente responsabilidad de las alcaldías, pero sí pueden facilitar dicho proceso.
- Modelos de redes pueden funcionar exitosamente si los empresarios son el centro de atención y diseño de las acciones.



7. Perspectivas y tareas pendientes

Las perspectivas:

- Construcción de la confianza entre los actores en base a objetivos y resultados claros.
- Comunicación y consulta constante con los sujetos del problema (los empresarios), para que asuman responsabilidad sobre lo que concierne hacer y evitar imposiciones.
- La participación del gobierno local debe estar expresa en la definición de sus prioridades estratégicas y no a voluntad del alcalde de turno. El apoyo y asistencia a la promoción de las actividades económicas debe ser un eje relevante de los planes estratégicos del municipio.
- La presencia y la necesidad de confirmar el rol de un actor líder que focalice y facilite el empoderamiento de los empresarios (IPADE).
- Los agentes externos pueden evolucionar de su modelo de atención y prestación de servicios hacia un modelo que transfiera o comparta mayores responsabilidades con los empresarios y sus organizaciones.
- Las organizaciones apoyadas por los actores externos están ante el reto de insertarse en el mercado de una forma efectiva o existir transitoriamente mientras tengan el apoyo de algún proyecto. Sólo su capacidad de hacer las cosas de forma diferente va a establecer un nuevo estilo y mayores perspectivas.
- Los grupos organizados pueden ser modelos de referencia para el resto de los empresarios, si logran éxitos y resultados relevantes que estimulen al resto del sector.



Luis Montalván Avendano

Las tareas pendientes:

- Consolidación de los espacios y nichos de mercado logrados por las organizaciones de productores.
- Optimización de la producción en función de la demanda del mercado, incorporando nuevos diseños y estudiando de forma permanente lo que los compradores quieren.
- Mejoramiento continuo de la calidad, estandarizando los modelos de más venta.
- Fortalecimiento y consolidación de las organizaciones con nuevos servicios hacia sus afiliados y un concepto de crecimiento incluyente.
- Fortalecimiento del Comité de Desarrollo Municipal, en su capacidad de negociación y gestión ante el nivel nacional y departamental.
- Promoción de un centro de gestión para los servicios de desarrollo empresarial.
- Promoción de centros de ventas y mercadeo (salas de exhibición) de sus productos, edición de catálogos, información de precios y pedidos, mediante un amplio plan de mercadeo.



Recomendaciones para los Gobiernos Locales y las Asociaciones Municipales

Luis Montalván Avendaño



A nivel de los municipios:

- Desarrollar programas de fortalecimiento institucional orientados a dotarles de recursos y habilidades técnicas para la gerencia y planificación municipal.
- Fomentar la creación de fondos concursables que permitan movilizar otros recursos locales, como capital semilla para apadrinar iniciativas que ya cuenten con fondos propios.
- Avanzar en la institucionalización y el marco jurídico de los municipios: reforma a la Ley de Municipios, Ley de Servicio Civil, Ley de Participación Ciudadana.
- Definir y construir agendas de desarrollo a partir de la previa definición de estrategias locales y la articulación de municipalidades que tengan problemas comunes.
- Propiciar condiciones facilitadoras para el desarrollo de las empresas y las iniciativas económicas, sobre todo en los sectores más competitivos del municipio.
- Propiciar y estimular procesos de participación que generen valor agregado a la calidad de vida y competitividad del municipio (campanas de limpieza, salud pública, ornato municipal, seguridad ciudadana, etc.).
- Participar en el diseño nacional de los proyectos que descentralizan fondos y recursos a los municipios (FISE, Banco Mundial, BID), a fin de atender las prioridades definidas en los territorios.

A nivel de los actores de la sociedad civil y el sector privado en el territorio:

- Fortalecer los niveles de institucionalización y especialización de sus áreas de incidencia.
- Movilizar recursos locales como contraparte a las iniciativas que se definan como prioridades.
- Participar de los procesos claves en el territorio, a fin de orientar las inversiones en función de las necesidades.
- Desarrollar procesos de articulación, horizontales y verticales, orientados a mayores resultados.
- Participar con los actores del sector público en la definición de las estrategias locales de desarrollo.



Lista de personas entrevistadas

Luis Montalván Avendaño



No.	Nombre	Institución	Cargo
1	Lic. Miguel Díaz Rodríguez	Agencia de Promoción del Desarrollo Económico 713 5495 • aprocc@ibw.com.ni	Director
2	Lic. Wendi Irías	Agencia de Promoción del Desarrollo Económico 713 5495 • aprocc@ibw.com.ni	
3	Msc. Beverly Castillo	Centro de Investigación y Comunicación Social SINSLANI sinslani@ibw.com.ni	Directora
4	Ing. Ligia Briones Valenzuela	Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos (UNAG) 713 3598 • unages@ibw.com.ni	Presidenta
5	Karla Caballero	Asociación para la Investigación del Desarrollo Sostenible de Las Segovias (ADESO) 713 3550 • adeso@ibw.com.ni CEDOC 713 4632 • adesodoc@ibw.com.ni	Responsable del Centro de Documentación (CEDOC)

No.	Nombre	Institución	Cargo
6	Lic. Emilce Herrera	Fondos Descentralizados de Apoyo al Desarrollo Local (FODADELs)	Directora Ejecutiva
7	Lic. Melvin Romero	Alcaldía Municipal de Boaco	Alcalde
8	Lic. Erwin de Castilla	Alcaldía Municipal de Juigalpa 812 2788 • 812 2254 aljuich@ameri-cable.com.ni	Alcalde
9	Ing. Paul Ward	PRODEGA 842 2502 • 842 2545 prodega@tmx.com.ni	Coordinador Inter-nacional
10	Jenny Reyes	Fundación José Nieborowsky 842 2399 • onjFJN@ibw.com.ni	Directora Ejecutiva
11	Gabriela Mora	Proyecto ONUDI 886 8592 • redes@cablenet.com.ni	Consultora
12	Ing. Douglas Alemán Benavides	UNAG Chontales 812 2237	Presidente
13	Lic. Róger García Ríos	Cooperativa Agropecuaria Santo Tomás, Chontales 819 2290 • copeagro@ibw.com.ni	Presidente
14	Agustín Sequeira Báez	Cooperativa de Acoyapa 818 0306	
15	Lic. César Campos	Proyecto de Fomento a la Pequeña Industria en Masatepe, Nandasmó y San Juan de Oriente IPADE/Instituto Norte Sur 442 2762 • artesanos.ipade@teranet.com.ni	Director

No.	Nombre	Institución	Cargo
16	Pedro López	Artesanías López Carretera Masatepe-Niquinohomo	Empresario
17	Lic. Filadelfo Arias P.	ONUDI 276 0857 • 276 0089 redes@cablenet.com.ni	Consultor
18	Lic. Carlos Cáceres	Centro de Promoción del Desarrollo Local (CODELSA) 222 6366 • 222 6367 ceprodel@snnic.org.ni • delfinelviejo@snnic.org.ni	Subdirector Ejecutivo
19	Lic. Marcos Antonio Hernández	Fundación León 2000 (CODELSA) 311 6680 • leon2000@ibw.com.ni	Director Ejecutivo
20	María Josefa Martínez	UNAG-CODESO	Responsable de la Mujer
21	María José Alaniz	CODESO San Carlos, Río San Juan 283 0104	
22	Mario Raúl Padilla	SNV San Carlos, Río San Juan	Consultor
23	Carlos Gross	Asociación de Municipios de Río San Juan (AMURS) 283 0104	Secretario Técnico
24	Lic. Gustavo Avilés	Ayuda en Acción León 315 2132 • aealeon@ibw.com.ni	Coordinador Miembro de la Comisión Económica del PEL
25	Lic. Néstor Vanegas	Proyecto API-León 863 4044	Consultor

No.	Nombre	Institución	Cargo
26	Abelardo Pérez Díaz	Fundación para el Desarrollo de Nueva Segovia 732 2329 • 732 3483 fundenus@ibw.com.ni	Director Ejecutivo
27	Consuelo Rivera	Comunidad Indígena de Mozonte	Presidenta de la Junta Directiva
28	Haydeé Castillo	Ayuda en Acción Ocotol, Nueva Segovia 732 2186	Directora Ejecutiva

Bibliografía

Luis Montalván Avendaño



Acción Contra el Hambre. Apoyo al Acceso a la Tierra Agrícola y Tecnología Productiva. Departamento de Madriz. Marzo 2002- Marzo 2004.

ADESO Las Segovias/CURN. 2002. Situación actual de la micro, pequeña y mediana industria en la rama alimentos del municipio de Estelí y sus perspectivas de desarrollo. Estelí.

ADESO Las Segovias/SINSLANI. 2002. Esfuerzos de coordinación y planificación estratégica concentrada y sistemas de información para el desarrollo local en Las Segovias: Estelí, Madriz, Nueva Segovia. Estelí.

ADESO Las Segovias. 2001. Memoria II Foro Regional. Concertando el Desarrollo de Las Segovias. Estelí.

ADESO Las Segovias. 2002b. Desarrollo Sostenible de Las Segovias. Aportando pistas para un debate local. Compendios de investigación No. 1. Estelí.

ATEPROPAL. 2001. Sistematización de experiencias exitosas de gestión participativa y desarrollo local. Managua. CONADES.

Belli, Antonio. 2002. Concertación y desarrollo local. Managua. CONADES.

Beregué, Julio A. Ada Ocampo y Germán Escobar. 2000. Sistematización de experiencias locales de desarrollo agrícola y rural. Guía metodológica. Guías de terreno. Santiago de Chile / Lima. PREVAL / FIDAMERICA.

Bradshaw, Sarah, Brian Linneker and Rebeca Zúniga. 2001. Social Roles and Spatial Relations of NGO's and Civil Society. Participation and Effectiveness In Nicaragua Post Hurricane Mitch. UK. International Cooperation in Development (ICD-CIIR).

Canzanelli, Giancarlo, and Giordano Dichter. 2001. Local Economic Development, Human Development and Decent Work. Summary Paper 2: Best practices and trends. Geneve. ILO.

CEPAL. 2001. Una década de luces y sombras. Notas de la CEPAL. Número especial. Bo. 15, Marzo de 2001. Santiago de Chile. www.cepal.org .

Comisión Europea (CE). Fighting rural Poverty. european Community policy and approach to rural development and sustainable natural resources management in developping countries.

Comisión Sectorial para la Descentralización (CSD). 2002. Política Nacional de Descentralización y Desarrollo Local. Un camino para acercar los servicios sociales y mejorar nuestro nivel de vida. Propuesta para consulta ciudadana. Managua.

Consejo Nacional de Planificación Económica Social (CONPES). 2002. Boletín CONPES, No. 3 octubre - noviembre. Managua.

Coordinadora Civil. 2002. Integrantes / Nuestro aporte al desarrollo / Estrategias / ¿Qué somos?. Managua.

Davis, Benjamin, and Marco Stampini. 2002a. Pathways out of (and into) poverty in Nicaragua. Draft. Background paper for the Worldbank Nicaragua poverty assessment, 2002. FAO and Scuola Sant' Anna, Pisa.

FODADEL/APRUPADIDE. 2002. Juntos por el desarrollo de nuestra comunidad. Informe cualitativo y cuantitativo acumulado de las fases de organización e inversión. Estelí.

Fundación para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario y Forestal de Nicaragua (FUNICA). 2001b. ¿Cuáles son los pasos a seguir para usar los recursos del FAT? Managua.

Gobierno de la República de Nicaragua. Estrategia Reforzada de Crecimiento Económico y Reducción de Pobreza. Secretaría Técnica de la Presidencia. 21 de Enero 2002.

Gobierno de Nicaragua. 2002b. Estrategia Nacional de Desarrollo. Borrador para discusión, diciembre 2002. Managua. Secretaría de Coordinación de Estrategias de la Presidencia (SECEP).

Mendoza, René, y Ner Artola. 1999. El papel de los gobiernos municipales en la gestión de los recursos naturales. León. Dilemas en la gestión del bosque seco y del área manglar. Managua. Nitlapán/UCA.

Misión de Post Formulación del Programa de Desarrollo Económico de la Región Seca de Nicaragua. 2002. Ayuda Memoria, 13 de diciembre 2002. Managua. IDR–FIDA.

Montalván Luis, Solís Jazmine. Sistematización de experiencias de Desarrollo Económico Local, DEL. SNV. Enero 2002.

Parrilli, Mario Davide. 2000. Reactivando las cadenas de los pinares en Las Segovias. Análisis y conclusiones a partir del study-tour en Dipilto, Santa Clara, Jalapa, Ocotal y Estelí en mayo del 2000 impulsado por CIFOR, Banco Mundial, BID, PROFOR y Nilpapán/UCA. Managua. Nitlapán/UCA.

Porter, Michael E. 2002. Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Microeconomic Competitiveness Index. Harvard University.

Sáenz, Enrique, y Ángel Saldomando. 2003. La Asistencia Oficial al desarrollo hacia Centroamérica. Análisis de su evolución y perspectivas. Trabajo de investigación, segunda versión. Managua. UAM. Proyecto 'Centroamérica en la economía mundial del Siglo XXI'. ASIES.

Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV). Fortaleciendo Capacidades Locales para el Desarrollo.

Toro B., Guillermo y Nelson Espinoza C. 2002. Los Fondos Competitivos para la Agricultura y el Desarrollo Rural. Fundamentos, Aplicaciones y Lecciones Aprendidas. San José, Costa Rica. IICA/RUTA.

Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos (UNAG). Proyecto Apoyo Institucional a Organizaciones de Productores Agropecuarios de UNAG. Resumen Ejecutivo. Informe Semestral, Enero–Junio 2002. Managua, Julio de 2002.

Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos–Chontales (UNAG-Chontales). Estudio de Caracterización de Productores Ganaderos del Departamento de Chontales. Mayo del 2002.

Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos–Nueva Segovia (UNAG-NS). Plan Estratégico 2002-2007. Ocotal, Nueva Segovia, 07 de junio de 2002.

World Bank. 2002. World Development Report 2002–2003. Washington.
<http://www.worldbank.org>.



Abreviaturas

ADELS - León



ADESO	Asociación para el Desarrollo de Las Segovias
AeA	Ayuda en Acción
AMUNIC	Asociación de Municipios de Nicaragua
ASDI	Asociación Sueca para el Desarrollo Internacional
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
CACS-UCA	Centro de Análisis Socio Cultural-Universidad Centroamericana
CANTUR	Cámara Nacional de Turismo
CARITAS	ONG de la Iglesia Católica
CCER	Coordinadora Civil para la Emergencia y la Reconstrucción
CECOFOR	Central de Cooperativas Forestales Las Segovias R. L.
CODELSA	Corporación de Desarrollo Local
CONA	Cooperación Nicaragua Austria
CONADES	Consejo Nacional de Desarrollo Sostenible
CONPES	Consejo Nacional de Planificación Económica Social
COOPERACIO	Asociación Catalana de Profesionales por la Cooperación
CORDEL	Corporación de Desarrollo Local
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
CRS	Catholic Relief Service
CSD	Comisión Sectorial para la Descentralización
DANIDA	Agencia Danesa para el Desarrollo Internacional
DEL	Desarrollo Económico Local
DFID	Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido

ERCERP	Estrategia Reforzada de Crecimiento Económico y Reducción de Pobreza
ESAF	Servicio Reforzado de Ajuste Estructural
FES	Fondo de Emergencia Social
FIDA	Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola
FISE	Fondo de Inversión Social de Emergencia
FMI	Fondo Monetario Internacional
FNUAP	Fondo de Población de las Naciones Unidas
FUNICA	Fundación Nicaragüense para la Investigación y Desarrollo Tecnológico
GTZ	Agencia Alemana de Cooperación
HIPC	Países Pobres Altamente Endeudados
IDR	Instituto de Desarrollo Rural
IIZ	Instituto Internacional de la Cooperación Austriaca
INATEC	Instituto Nacional Tecnológico
INCAE	Instituto Centroamericano de Administración de Empresas
INIFOM	Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal
INIM	Instituto Nicaragüense de la Mujer
INPYME	Instituto Nicaragüense de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa
INSS	Instituto Nicaragüense de Seguridad Social
IPADE	Instituto para el Apoyo a la Democracia
MAGFOR	Ministerio Agropecuario y Forestal
MARENA	Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales
MIFIC	Ministerio de Fomento, Industria y Comercio
NITLAPAN	Instituto de Investigación y Desarrollo de la Universidad Centro Americana (UCA)
NORAD	Autoridad Noruega para el Desarrollo Internacional
OEA	Organización de Estados Americanos
ONGs	Organismos No Gubernamentales
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
PEL	Plan Estratégico de León
PERDE	Plan Estratégico de Reconstrucción y Desarrollo de Estelí
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PROCAFOR	Proyecto de Desarrollo Forestal Sostenible
PRODEMU	Programa de Apoyo a la Descentralización y el Desarrollo Municipal en Nicaragua
PROTIERRA	Proyecto de Desarrollo de las Municipalidades Rurales

PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
SETEC	Secretaría Técnica de la Presidencia
SIGFA	Sistema Integrado de Gestión Financiera y Auditoria
SNV	Agencia de Asistencia Técnica Holandesa
TROPISEC	Proyecto de capitalización de los productores de trópico seco
UE	Unión Europea
UNAG	Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
USAID	Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos



