

PN-ADG-496

**Universidad Tecnológica
Centroamericana
UNITEC**

**Vicerrectoría de Extensión Municipal
y Desarrollo Comunitario**

PROGRAMA: DESARROLLO MUNICIPAL 1

CURSO:

**COMO FORTALECER LA
PRODUCCIÓN LOCAL**

CONVENIO UNITEC - USAID



UNITEC



Tegucigalpa, M.D.C.

Enero 2001

Honduras C.A.

Tiraje Restringido, sujeto a validación

Revisión Técnico-Educativa: Lic. Arnaldo Rodríguez

Esta publicación fue realizada mediante el apoyo proporcionado por la Oficina de Desarrollo Municipal e Iniciativas Democráticas de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, bajo los términos de la donación del Convenio de Cooperación UNITEC - USAID 522-03040-A-5108-00. Las opiniones expresadas en ella son del autor o autores y no reflejan necesariamente el pensamiento de dicha agencia internacional.

La Universidad Tecnológica Centroamérica agradece a la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional su valioso apoyo, para elaborar materiales educativos orientados a la formación profesional de los recursos humanos de los municipios de Honduras. Gracias a este Convenio ha sido posible compilar este manual y hacerlo accesible a los Alcaldes, Regidores, Personal Técnico y Administrativo de las Alcaldías Municipales y Líderes Comunales. La información seleccionada será utilizada exclusivamente para fines educativos.

**Prohibida su reproducción sin permiso de UNITEC.
Tegucigalpa, M.D.C. Enero 2001.**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

CURSOS SOBRE:

**“COMO FORTALECER LA PRODUCCIÓN
LOCAL”**

PRESENTACION

UBICACIÓN TEMÁTICA

El tema de los cursos se ubica en el contexto de promoción del desarrollo económico a nivel local enfatizando los aspectos aplicables a la artesanía, la pequeña y mediana industria y de las acciones directas e indirectas de los gobiernos municipales sobre este sector, en virtud de ser este, el panorama sectorial que predomina en la mayoría de los Municipios de Honduras.

Esta temática fue aprobada por el Consejo asesor según acta de fecha Diciembre 07, 2000.

ANTECEDENTES DEL DESARROLLO ECONOMICO LOCAL.

Dentro de la explicación precedente, concebimos al desarrollo económico local como un proceso constante dentro del cual las comunidades buscan incrementar el aprovechamiento de sus recursos (humanos, naturales y técnicos) para mejorar sus condiciones de vida. Tradicionalmente este proceso, en la generalidad de nuestras comunidades se ha impulsado en forma espontánea y casi siempre empírica bajo *iniciativas enteramente privadas* y en gran medida en condiciones de indiferencia de las autoridades locales.

La modernización de las naciones tanto en su democracia como en sus economías, la unificación del comercio mundial que conduce a la competencia, las exigencias de las sociedades bajo una nueva conciencia de prevalencia de la *civilidad* ha traído consigo una corriente de revisión de las conductas y los modelos de gestión del desarrollo económico, donde las iniciativas de expansión no solo se ubican en el sector privado.

Los roles de los gobiernos tanto centrales como locales ha entrado en procesos de reconversión; en esta línea se ha llegado al convencimiento que el Estado moderno debe actuar como regulador, garante, ordenador, gestor, facilitador y articulador dentro del marco de sus responsabilidades y de lo entendido por asuntos públicos, delegando, coordinando, concertando y distribuyendo las funciones y tareas subordinadas en los entes y sectores en el único afán de generar las acciones que presentan las mejores ventajas estratégicas para promover el crecimiento económico equilibrado, incluyente y democrático que conduce a mejorar condiciones de vida de las comunidades.

Particularizando, *las micro-empresas* hacen una importante contribución al empleo y la producción en nuestros países y son obviamente el vehículo más trascendente para que las familias de bajos ingresos puedan superar estados de pobreza coyuntural o estructural.

Es importante entender e impulsar el proceso de apoyo que se centra en como establecer condiciones de participación, coordinación, convocatoria de los gobiernos locales para fortalecer la producción local.

Resumen de marco de análisis de la situación actual

- Nueva onda de gestión público-privada para promover el desarrollo económico local en el marco de las tendencias nacionales e internacionales.
- Necesidad del desarrollo económico para generar condiciones de bienestar en las comunidades.
- El desarrollo económico como elemento fundamental del desarrollo sostenible.
- Efectos del desafío de la competencia y la globalización. Desafíos de Nación
- Análisis de factores que conducen al mejoramiento de la producción: actitud empresarial. Conducta empresarial. Inducción al sentido de competencia y de la calidad.
- Análisis de las condiciones y los factores de exclusión en el sistema micro-empresarial.
- La falta de participación de las autoridades locales en el tema del desarrollo económico. Esto es un enfoque de los asuntos públicos locales, que históricamente han excluido una participación más profunda en el tema económico.
- La promoción del empleo y el efecto de generar mayores ingresos para las Municipalidades.

ALCANCES DEL TRABAJO.

El proceso de capacitación objeto de este curso busca alcanzar los siguientes objetivos:

- Analizar participativamente las condiciones actuales del sector artesanal y de pequeños y medianos empresarios a nivel de nuestras comunidades. Definir un marco de realidades, (obstáculos, incentivos, exclusión, etc.) preferiblemente en forma matricial que detalle los problemas sus causas, efectos y vías de solución.
- Revelar, analizar y crear conciencia sobre los factores que generan desarrollo de los empresarios pequeños y medianos, que correspondan a la realidad de nuestras comunidades, como:
 - a) Promover la participación y la organización de los pequeños y medianos empresarios en torno a la gestión empresarial y de mejorar condiciones del entorno económico local. (infraestructura, leyes, desarrollo regional, etc.) Conformar las fuerzas vivas económicas

- institucionales y sociales operando a este nivel. Cámaras de Comercio. Asociaciones de empresarios a todo nivel.
- b) Tecnología y formación de los recursos humanos. Escuelas taller. Escuelas técnicas y centros de adiestramiento artesanal. Otros mecanismos para generar nuevos posesionamientos tecnológicos.
 - c) Consecución de apoyos y servicios empresariales. (financieros, de mercado y de promoción integral.)
 - d) Fomentos del espíritu empresarial, la innovación, el desarrollo tecnológico y la investigación. (capacidad de visualizar oportunidades y de asumir riesgos, espíritu de competencia)
 - e) Condiciones de la infraestructura (camino, transporte, energía, etc.)
 - f) Marco legislativo y regulatorio de aplicación local. Resumen de condiciones vigentes y posibilidades de creación de estímulos.
 - g) Participación de la mujer en empresas.
- Establecer el marco de las responsabilidades y compromisos que deban asumir los gobiernos locales para promover el surgimiento y desarrollo de actividades de producción a nivel local, en el contexto de lo enunciado en los literales anteriores.
 - Establecer las bases de un plan local fácilmente viable para la implementación de condiciones que promuevan el desarrollo de la producción local.
 - Establecer un inventario de recursos, humanos, técnicos e institucionales aplicables a los propósitos de impulsar el fortalecimiento de la producción. Conocer los esquemas de apoyo al sistema PYME en Honduras.

Resultados particulares esperados

Los participantes tendrán conocimientos elementales sobre los siguientes aspectos particulares del curso:

- Como tener acceso a fuentes de financiamiento apropiado.
- Conocimiento sobre el funcionamiento de los mercados y fuentes de información sobre los mismos. Identificación de oportunidades de negocios.
- Conocimiento de fuentes de capacitación técnica.
- Concepto básicos sobre promoción.
- Liderazgo y espíritu empresarial.
- Conocimientos sobre políticas de incentivos y marcos regulatorios aplicables al sistema de empresas en pequeña escala.

CONTENIDO DEL DISEÑO CURRICULAR

Temas	Objetivo	Metodología
Marco introductorio para precisar el tema	Definir el contexto del curso alcances, resultados, metodologías.	Exposición
Análisis situacional de la producción a nivel local	Discutir participativamente sobre la situación de la producción local. Establecer matrices de problemas, causas-efectos-solución.	Discusión participativa. Video

Políticas, prácticas y tecnologías, procedimientos recomendados.	Ilustrar, crear interés, conocer los aspectos temáticos indicados	Exposición magistral Video
Planes y soluciones aplicables	Elaboración de un plan que contemple actividades factibles e indicadores de logros.	Trabajo grupal
Plan de recursos	Definir un inventario de recursos institucionales, técnicos financieros, regulatorios, incentivos disponibles.	Exposición. Apoyos, lecturas

La Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) con un elevado compromiso de fortalecer el liderazgo y la empresariedad en nuestro país, se siente muy complacida de poder ejecutar estos cursos con la seguridad que contribuirán a mejorar condiciones del desarrollo económico a nivel local y como consecuencia mejorar condiciones de vida de sus habitantes.

Tegucigalpa, Enero, 2001.



FILOSOFIA DE LA CAPACITACION DE UNITEC

¿Cual es el objetivo y consecuentemente el logro mas importante y significativo que UNITEC busca alcanzar en sus programas de capacitación?

Las necesidades de transformación de los Municipios en todo el país son inmensas, tanto en sus comunidades como en sus autoridades, pretender hacer estos cambios en forma directa nos involucraría en un esfuerzo en tiempo y recursos que no podríamos afrontar.

A cambio de esto, buscamos mediante el desarrollo personal y *la motivación por el logro ético* formar líderes emprendedores con el interés y la iniciativa de transformar sus instituciones y su entorno comunitario, líderes pro-activos, con iniciativa propia, conscientes de su responsabilidad social y comprometidos con pasión por el éxito y la excelencia.

Buscamos formar personas que tengan cada una el orgullo de poseer un certificado de UNITEC que no solo acredite la adquisición de conocimientos prácticos, pero sobre todo que lo identifique como un *auténtico emprendedor* capaz de generar cambios en su Municipio.

Este es el espíritu de la capacitación UNITEC.

Vicerrectoría de Extensión Municipal y
Desarrollo Comunitario

DECÁLOGO DEL ALCALDE

Ser Alcalde es un compromiso permanente con el desarrollo, la integridad y la legalidad, los valores morales y cívicos, para cumplir DEBO SER:

I. DEMOCRÁTICO:

Soy Alcalde por la voluntad popular, no tomaré decisiones a espaldas de la comunidad y estaré siempre dispuesto a someter mis actos de gobierno al juicio público en cabildos abiertos.

II. HONESTO:

Seré insobornable, no aceptaré favores o prebendas por mis servicios, seré transparente, practicaré la honestidad y combatiré el robo, la mentira, el engaño y el enriquecimiento ilícito.

III. JUSTO:

La justicia será la guía de mis actos públicos y la legalidad la práctica cotidiana. Seré objetivo e imparcial al aplicar la autoridad que se me ha depositado. Jamás concederé favores inmerecidos ni abusaré de mi autoridad.

IV. DILIGENTE:

Actuaré con entusiasmo, prontitud y dinamismo. Buscaré la eficiencia y la calidad para sellar con ellas todos mis resultados. Seré incansable en una faena sin horario. Cada oportunidad será un reto.

V. SERVICIAL:

Serviré a mi comunidad con devoción permanente, serviré con excelencia sin esperar la recompensa en dinero y el aplauso, serviré por el mérito y la vocación de servir.

VI. PRUDENTE:

Manejaré y cuidaré el patrimonio municipal como el de mi propia familia, seré juicioso para gastar. Buscaré el mejor beneficio al menor costo posible. No improvisaré ni jugaré con las finanzas.

VII. PROGRESISTA:

Buscaré el progreso de mi Municipio en todos sus rincones. El anhelo de una mejor vida para los ciudadanos será siempre la razón de mi trabajo. No dejaré espacio para la indiferencia y la apatía.

VIII. LIDER:

Seré siempre abanderado en los buenos actos de gobierno, formaré equipos responsables, motivaré sus acciones, me acercaré a la comunidad y fortaleceré su acción gremial. Jamás olvidaré que las personas son las más valiosas y respetaré su dignidad. Seré siempre un líder responsable. Fortaleceré mi corporación municipal.

IX. HUMILDE:

Serviré con humildad y con decencia porque estoy sometido al cumplimiento de las leyes, la función del servicio público, la voluntad popular y el bien común. Respetaré los valores y la cultura.

X EJEMPLAR:

Inspiraré con el ejemplo de ética en mi vida privada y en mi vida pública. Estaré comprometido con el honor, la dignidad, la superación y la nobleza para merecer siempre el respeto de mis ciudadanos. Seré siempre un buen ciudadano.

TABLA DE CONTENIDO DEL MANUAL.

Filosofía de la Capacitación de UNITEC

Decálogo del Alcalde

Presentación

Contenido de la Temática del Curso:

- 1. Estructura de exposición del curso.**
- 2. Fronteras del Desarrollo (Allan Resenbaum).**
- 3. Nuevo enfoque de la Planificación Municipal (Estratégica y sostenible) Romeo Uclés.**
- 4. Las Agencias de Desarrollo Económico Local: "Promoviendo la Empresa en el Marco del Desarrollo Humano Sostenible". El caso de Centroamérica. Alfredo Lazarte H.**
- 5. El financiamiento del Desarrollo Económico Local: ¿Cómo enfrentar los costos del desarrollo?. Alfredo Lazarte H.**
- 6. Constitución de las Agencias de Desarrollo Económico Local. Los pasos a seguir. Alfredo Lazarte H.**
- 7. Acciones innovadoras en favor del empleo.**

Anexos

- Promoción integral del Desarrollo Modelo de un Proyecto específico.**
- Lineamientos estratégicos para el Desarrollo del sector de la micro, pequeña y mediana empresa.**
- El libro de oro del emprendedor.**

FRONTERAS DEL DESARROLLO

FRONTERAS DEL DESARROLLO

Por : ALLAN ROSENBAUM *

Quizás el aspecto más interesante de cualquier discusión referente al papel que desempeña el gobierno local en la promoción del Desarrollo Económico en Latinoamérica es simplemente el hecho de que ya está ocurriendo. Tal discusión hubiera pasado inadvertida hace poco más de una década, cuando los temas relacionados con el Desarrollo Económico se trataban casi exclusivamente a instancias Nacionales. Preocupaciones como la creación de empleos a nivel local fueron dejadas de lado para priorizar el control de la inflación y otros objetivos macroeconómicos. Aún las mayores municipalidades no tenían recursos ni la infraestructura suficientes para tan importante rol en el desarrollo Económico .

Obviamente, mucho a cambiado en Latinoamérica desde la década pasada .Donde hace 15 años la mayoría de los funcionarios locales eran designados por el gobierno central , hoy casi todos los alcaldes y miembros de los consejos municipales son nominados por elección popular . Los funcionarios municipales están vinculados estrechamente en la definición de agendas de política local, tales como el cambio de naturaleza de la responsabilidad política y la responsabilidad en la región .Esta transformación ha contribuido a la dispersión del poder político en toda la región y es central al proceso de democratización que esta teniendo lugar a todo lo largo y ancho de América Latina .

Quizá de igual importancia , sin embargo, el proceso de descentralización está también transformando patrones de la distribución de servicio en todo el hemisferio . La razón es simple : como el papel de los gobiernos municipales se incrementa los funcionarios oficiales reconocen la conexión entre los servicios efectivos y la probabilidad de éxito en la próxima elección . El

12

surgimiento del gobierno local como una presencia significativa en una Latinoamérica que se vuelve cada vez más democrática ha creado una competencia saludable entre los gobiernos nacionales y subnacionales .

A nivel local, esta tendencia ha ayudado a la creación de fuertes lazos entre el desarrollo económico, la creación de empleos y la aparición de gobiernos municipales fuertes y efectivos .

GOBIERNO LOCAL Y DESARROLLO ECONOMICO

Este nexo es bien importante, porque hay una clara correlación entre el poder del gobierno local y el nivel relativo del desarrollo económico de un país, como ha sido evidenciado por la proporción diferente entre gastos gubernamentales y empleo que se ha encontrado a nivel subnacional . En Norteamérica, la mitad de los gastos gubernamentales ocurren a nivel subnacional . En comparación, Asia - escenario de un rápido desarrollo económico en la pasada década- registra un 30 %, mientras que en Africa-la región de menor desarrollo económico en el mundo-, los índices descienden a un 10 %. Latinoamérica, por su parte esta ubicada entre estas dos .

Las razones para la correlación entre el desarrollo económico y la actividad gubernamental a nivel subnacional son obvias .

El Desarrollo económico no surge del entorno por arte de magia, pues depende en factores como la iniciativa local, adaptabilidad y capacidad, infraestructura básica para facilitar actividades de negocios, comerciales o industriales, un marco legal que brinde apoyo, y la habilidad para movilizar los recursos necesarios y responder rápidamente a un ambiente en continua transformación Tales requerimientos se cumplen más fácilmente cuando las autoridades locales tienen la capacidad para cooperar con los empresarios-ya sean locales o nacionales-, para iniciar un nuevo desarrollo económico .

Un ejemplo perfecto estas tendencias es el estado de la florida, un área familiar a muchos latinoamericanos. Durante la pasada década, el complejo de entretenimiento Disney World/Orlando y el aeropuerto de Miami-Dade emergieron como dos de las fuerzas de mayor significación para el desarrollo económico del estado. El área Disney/Orlando posee en la facultad más habitaciones de hoteles que cualquier otra área metropolitana en el país, mientras que la actividad comercial en el puerto y aeropuerto miamenses ha transformado en un tiempo soñolienta ciudad turística en un centro importante de comercio internacional, bancario y turístico.

Si no fuera por la naturaleza altamente descentralizada del gobierno estadounidense, estos destacados motores del desarrollo económico local no existirían . Bajo un sistema centralizado, las

fuerzas políticas de California (entonces un estado mucho más grande y poderoso que la Florida) habría bloqueado indudablemente la creación de una infraestructura extensiva necesaria para la creación del complejo de Disney World. Asimismo, estados tales como Nueva York Y Maryland (ambos con puertos importantes) podrían haber desestimulado la inversión en la construcción de instalaciones portuaria en el área de Miami-Dade. Esos Proyectos fueron posibles por el hecho de que los gobiernos locales estadounidenses disfrutaban de una significativa autonomía, incluyendo la capacidad para obtener ingresos, así como la autoridad de modificar el marco legal y así facilitar las actividades de desarrollo económico.

ESTRATEGIAS PARA GENERACION DE EMPLEOS LOCALES Y DESARROLLO

Como los funcionarios locales latinoamericanos se preocupan por temas relativos al desarrollo de empleos, sus primeros esfuerzos tienden a enfocarse hacia la atracción de importantes corporaciones, fábricas y empresas comerciales a sus comunidades. Esta estrategia a sido siempre políticamente tentadora, pues las grandes instalaciones son proclives a generar la atención de los medios de difusión. Sin embargo, el número de grandes corporaciones disponible para reclutamiento es limitado y no puede confiarse en el Área para satisfacer las necesidades de empleo y desarrollo de la mayoría de las comunidades locales. ha habido una realización creciente de la necesidad de adoptar nuevas aproximaciones a la creación de empleos. En consecuencia, los funcionarios locales están prestando más atención a los pequeños negocios y su potencial para generar empleos locales. Tales empresas han jugado un papel importante en este sentido durante las dos décadas pasadas.

Estudios realizados muestran que más del 50% de los nuevos empleos en los estados Unidos han sido creados por compañías con menos de 100 empleados. Patrones similares de desarrollo están comenzando a ser reconocidos en Latinoamérica y el Caribe, sitios populares de relocalización de plantas de producción en gran escala. Un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) revela que las compañías pequeñas y medianas cuentan con un tercio de los empleos de la región y del producto Nacional Bruto. Además, tales compañías son responsables de la creación de al menos un 50 % de todos los empleos nuevos en el área.

A la luz de esas estadísticas, queda claro que las municipalidades que enfocan sus esfuerzos en atraer grandes negocios pueden satisfacer solo una parte de sus necesidades de desarrollo y empleos. En los últimos tiempos, las grandes compañías no están generando tantos empleos como los pequeños negocios. Mas aun, la habilidad de cambiar una ubicación potencial por otra permite a las

grandes compañías asegurar rupturas de impuestos y subsidios que pueden perjudicar los beneficios de reubicación para las comunidades involucradas .

Hay un numero de actividades importantes que los gobiernos locales independientemente o en conjunción con gobiernos nacionales o regionales, pueden iniciar para estimular y apoyar a las empresas de pequeños negocios para iniciar y expandir sus operaciones . En los Estados Unidos, esta preocupación ha conducido a la creación de varios tipos de programas de asistencia crediticia gubernamental tanto a nivel estatal como local, especialmente en grandes ciudades como Chicago Miami . Tales programas han tenido éxito en varias comunidades .

El crédito es una preocupación aún mayor para los pequeños negocios latinoamericanos de los que es en los Estados Unidos, debido a la tradicional restricción de las practicas bancarias y crediticias en esas areas . Desde mediados de los años 80 , el BID ha creado varias Instituciones financieras para facilitar prestamos a pequeños y medianos negocios de la región . Un ejem.plo es la corporación Interamericana de Inversiones, que ha realizado mas de mil prestamos desde 1989 . Así mismo , el BID a estimulado a países individuales para establecer Instituciones financieras que respondan a las necesidades de los pequeños empresarios . Quizás la experiencia mas exitosa en este aspecto es el Banco Sol en Bolivia. Creado como una Organización no lucrativa en 1985 (y conocida originalmente como Fondo para Promoción y Desarrollo de Microempresas), el Banco Sol fue reconocido como Banco comercial en 1992 , con la misión de efectuar prestamos a los pequeños negocios . Esta estrategia a resultado rentable y productiva. Desde su inserción en el Area comercial, el Banco Sol a realizado cerca de 71,000 prestamos individuales, promediando unos \$ 600 cada uno aproximadamente el 70% de su cliente son mujeres . Sin dudas , trabajando independientemente o en conjunción con organizaciones privadas o no lucrativas, las Ciudades Latinoamericanas grandes y medianas deberían hacer un mayor esfuerzo para facilitar créditos que apoyen el crecimiento de los pequeños negocios .

Otra Area crucial de apoyo consiste en facilitar asistencia técnica a los pequeños negocios, especialmente en lo referente a actividades como procedimiento idóneos de contabilidad, investigación de mercados y mercadeo , así como técnicas de distribución de productos . Un ejemplo exitoso de tales esfuerzos es el programa incubador de pequeños negocios en Porto Alegre, Brasil, que existe gracias a una Asociación Pública- Privadas .

Los gobiernos locales pueden emprender una variedad de actividades para estimular el desarrollo de pequeños negocios y , consecuentemente, las oportunidades de empleo dentro de sus comunidades . En La Paz, Bolivia, los funcionarios locales trabajaron para reducir las molestas regulaciones y tarifas municipales ,creando así una atmósfera reguladora favorable para el desarrollo del pequeño negocio.

Otra estrategia importante consiste en la creación de nuevas estructuras municipales para facilitar el desarrollo económico a largo plazo. Tales esfuerzos, que ya se están llevando a cabo en Cali, Colombia, así como en varias ciudades Uruguayas, pueden ayudar a la identificación de nichos particulares de mercado y áreas potenciales para el desarrollo futuro. Así mismo, otra estrategia útil tiene que ver con la orientación de las prácticas locales de compra hacia los vendedores y productores locales.

De manera creciente, las municipalidades de Latinoamérica se vuelven hacia las sociedades públicas - privadas como vehículo para el desarrollo económico local y la creación de empleos. En eso, Asunción, la capital Paraguaya, ha sido una iniciativa para el uso de centros comunitarios locales en actividades de entrenamiento para empleos, en cooperación con la Universidad Nacional de Asunción. Además, otra iniciativa involucra a una empresa conjunta entre la Municipalidad de Asunción y el sector privado para impulsar el desarrollo del cinturón costero de la ciudad. Este Proyecto añadirá 1,700 acres de terreno de la zona costera y generará una amplia variedad de nuevas actividades turísticas y comerciales.

CONCLUSION

Los asuntos de gobierno local están convirtiéndose en una preocupación creciente en Latinoamérica, en la medida que se difunde el reconocimiento de su importancia para la democracia y desarrollo. También de manera creciente, esta nueva frontera de la democracia se está transformando en una frontera de servicio público efectivo. Motivados por las realidades de una creciente responsabilidad electoral, los funcionarios locales enérgicos y comprometidos están tomando nuevas y más significativas responsabilidades. Asimismo, sus esfuerzos se han concentrado en el desarrollo económico y en la generación de empleo. Los funcionarios locales más creativos y con mayor visión política del hemisferio ven ambos aspectos como elemento importante de sus agendas Municipales. La promoción de la creación de empleos a través del desarrollo económico representa una oportunidad para los funcionarios locales de emprender nuevas iniciativas sin tener que competir con el gobierno nacional, dándole también a los gobiernos locales una oportunidad de demostrar la relevancia e importancia de las Instituciones bajo su tutela.

* El Doctor Allan Rosebaum es Director del Instituto para la Administración Pública y Servicios Comunitarios y Profesor de Administración Pública en la Universidad Internacional de la Florida (FIU)

NUEVO ENFOQUE DE LA PLANIFICACIÓN MUNICIPAL

NUEVO ENFOQUE DE LA PLANIFICACION MUNICIPAL.

(estratégica y sostenible)

ROMEO UCLES

EVOLUCION DE LA PLANIFICACION MUNICIPAL.

El fortalecimiento de los modelos de Estado de Derecho, los avances de la democracia y la consecuente prevalencia de la sociedad civil, pero particularmente el proceso de globalización de la economía como resultado de la desaparición de los bloques ideológicos han traído consigo una corriente de revisión del concepto de planificación municipal.

Este concepto de trabajo más dinámico, más participativo y sobre todo más gerenciado es el resultado de los requerimientos siguientes:

- Las demandas más exigentes de la sociedad civil por gobiernos mas eficientes, mas democráticos, más participativos, mas tecnocráticos y gerenciados.
- La necesidad de adaptarse a un mundo de tecnología cambiante de alta producción/consumo.
- La necesaria aplicación de estrategias para maximisar el uso de los recursos y generar de esta forma eficiencia competitiva.
- La obligada formación de bloques y alianzas hacia lo nacional y lo internacional para fortalecer modelos de desarrollo socio-económico.
- La necesidad de los gobiernos centrales/locales de contar con un fuerte liderazgo que les permita armonizar y compensar desequilibrios sociales.
- Obviamente la necesidad de renovar el modelo administrativo el Estado para adecuarlo no solo a la corriente de descentralización que es un vehículo asociado al fenómeno de la época, pero también para generar la respuesta interna de desarrollo hacia los municipios más desprotegidos del país.

CARACTERISTICAS DE LA PLANIFICACION ACTUAL.

Se pueden apreciar las siguientes circunstancias en la planificación municipal que se ejecuta en nuestro país:

- a) No existe una adecuada comprensión del concepto planificación municipal a manera de un modelo moderno, evolucionado y acondicionado a las nuevas circunstancias de la Ley Municipal, pero particularmente a los requerimientos del manejo dinámico que requiere la generación del desarrollo socio-económico de los municipios.
- b) En los casos donde se puede afirmar que se realiza alguna forma de planificación, ésta se hace bajo un enfoque parcial, connotadamente unilateral por parte de las autoridades municipales, con una visión muy cortoplacista y consecuentemente sin hacer previsión de objetivos integrales de desarrollo a corto, mediano o largo plazo.
- c) Practicamente no se han establecido políticas que vinculen al municipio en los esquemas de desarrollo económico o de vincular a las autoridades municipales con los agentes de la comunidad asociados al desarrollo económico. En este sentido se expresa claramente el desequilibrio en los enfoques de la planificación municipal.
- d) En la contextualidad de la planificación, la misma se orienta fuertemente a la gestión social de asistencia o por lo menos conlleva una fuerte dosis de subsidios en la entrega de obras o en la prestación de servicios.
- e) La planificación en el orden físico comprende substancialmente un marco de ordenamientos entre los cuales se destaca el referente al uso del suelo y la emisión de ordenanzas de ornato, ambientales y control de actividades mercantiles.
- f) No se ha buscado establecer relaciones o imagenes de convergencia entre las acciones privadas y públicas o entre los planes y presupuestos del sector privado y del sector público municipal; consiguientemente no se ha logrado establecer una vinculación entre el concepto de planificación municipal y participación ciudadana o comunitaria.
- g) Los esquemas de participación ciudadana no se han enfocado abiertamente para ser co-participes de la planificación municipal de tal forma que la ciudadanía en este proceso de promover el desarrollo no sólo aporte peticiones, sino compromisos de acción y recursos.
- h) No se ha tenido la visión de apreciar a la comunidad dividida en grupos de interés de distinta naturaleza (sociales, económicos sean estos intereses de orden privado o de orden público) y la perspectiva de los alcaldes de actuar como líderes y como agentes para armonizar, para equilibrar para aprovechar y para ordenar estos diferentes intereses de los grupos comunitarios. Este fenómeno parece tener un sesgo ideológico no evaluado.

EXPERIENCIAS CON LA PLANIFICACION ACTUAL.

- a) Leve co-participación.

Con la leve excepción de la Municipalidad de San Pedro Sula que ha manejado una vinculación mas inmediata con el sector privado productivo, las demás municipalidades grandes, intermedias o pequeñas no han logrado establecer esquemas de co-participación amplios para promover el desarrollo en forma participativa y conjunta integrando y coordinando planes público/privados.

b) Carga financiera futura generada por enfoques asistencialistas.

En los municipios con fuertes acciones asistencialistas, tanto aquellas ejecutadas por ellos mismos, como por otras oficinas del gobierno central o de agencias e instituciones cooperantes se ha presentado recientemente el fenómeno de la insostenibilidad de las obras y proyectos como consecuencia.

Lo explicado en el párrafo anterior se debe a que en la ejecución de estos programas de asistencia, particularmente los del FHIS no se han llevado proyectos que generen capacidad económica, que pudiera ayudar a sustentar la sostenibilidad de las obras mediante el pago de los servicios prestados. Al final, las municipalidades incurrir en una nueva carga financiera para poder dar mantenimiento a las obras llevadas por estos programas de donación de proyectos.

c) Ineficiencia en la asignación de recursos.

No ha existido de parte de las Municipalidades la iniciativa de trasladar carga financiera de inversión al sector privado en la ejecución de proyectos que sin ningún riesgo para el Estado o el Municipio y bajo concesionamiento pueden ser manejados por inversionistas privados. La Municipalidad de San Pedro Sula ha hecho construcción de edificaciones deportivas que perfectamente pudieron haber sido hechas por inversionistas privados. Las flotas de vehiculos recolectores de basura siguen siendo carga financiera municipal.

PROMOCION DE UN NUEVO ENFOQUE DE LA PLANIFICACION MUNICIPAL.

La Asociación de Municipios de Honduras ha planteado dentro de su Junta Directiva la necesidad de modernizar el modelo de planificación municipal que efectivamente conduzca al desarrollo integral de los municipios.

Este nuevo enfoque conlleva alcanzar los siguientes objetivos intermedios:

- a) La planificación municipal será un proceso participativo que de cabida a todos los grupos de interés y agentes del desarrollo del municipio para orientar la planificación.
- b) Las autoridades locales se convertirán en el líder del proceso para armonizar y equilibrar los diferentes intereses de los grupos.
- c) La planificación comprenderá la armonización de planes y acciones del sector público y del sector privado.

ELEMENTOS IMPLICITOS EN LA PLANIFICACION MUNICIPAL. (Estratégica y sostenible)

Se establecen como elementos básicos de la planificación municipal los siguientes:

- A. COORDINACION/INTEGRACION PARA EL DESARROLLO.**
 - 1. Liderazgo del gobierno local para hacer convocatorias equilibradas y apropiadas hacia todos los sectores interesados en el proceso de desarrollo local.
 - 2. Conformación de estructuras mixtas para llevar a cabo el proceso. (Consejos, empresas técnicas, comités, etc.). Sacar la oficina de planificación de las municipalidades.
 - 3. Fortalecimiento de los esquemas de participación ciudadana no asistencialista. Establecer programas sociales con fundamentos justificados.

- B. IDENTIFICACION Y VALORACION DE LOS INTERESES LOCALES Y SUS GRUPOS REPRESENTATIVOS.**
 - 1. Económicos de orden público y privado
 - 2. Sociales de orden público (padres de familia, patronatos, ambientalismo, derechos humanos, políticos, etc.) o privado (empresas mercantiles, inversionistas, etc.)

- C. VALORACION ESTRATEGICA DE LOS RECURSOS Y POTENCIALIDADES.**
 - 1. Recursos naturales y técnicos.
 - 2. Valoración de las condiciones del entorno. (Ubicación con respecto a mercados, zonas de influencia económica, social, etc.)
 - 3. Valoración del potencial actual y modificable de los recursos humanos.

- D. DEFINICION ESTRATEGICA DE PLANES**
 - 1. Planes de trabajo con consideración estratégica en cuanto a los recursos naturales.
 - 2. Planes de trabajo con consideración prioritaria en la formación y asignación de los recursos humanos.
 - 3. Consideración estratégica en cuanto a las condiciones del entorno. (condiciones

económicas y sociales dentro de áreas de influencia ya sea originadas o recibidas.

4. Valoración de riesgos. (análisis de la sostenibilidad)
5. Planificación del desarrollo de los recursos humanos.
6. Integración/coordinación de planes y presupuestos del sector público y privado.
7. Balancear los esquemas asistencialistas y desarrollistas para evitar la fractura de la armonía y justicia social.

E. MONTAJE DE LAS ESTRUCTURAS DE DIRECCION Y CONTROL.

1. Definición de la estructura organizativa mixta que tendrá la responsabilidad de llevar a cabo el proceso y de crear condiciones de información y seguimiento.
2. Actuar democráticamente en la conformación de equipos de trabajo.

NIVELES DE TRABAJO.

Para alcanzar resultados de acuerdo a condiciones particulares de los Municipios, el modelo se plantea a tres niveles, así:

NIVEL 1. CIUDADES GRANDES. (Tegucigalpa y San Pedro Sula).

Concentración de estructuras y agentes de desarrollo, organización mas formal de la comunidad y definición mas precisa de intereses, mayor autonomía social y económica son las características básicas de estas ciudades a las cuales podemos agregar El Progreso, Choluteca, La Ceiba que también irradian influencia hacia ciudades y poblados vecinos.

El montaje del modelo y estructuras de planificación conforme las bases que se proponen involucraría esfuerzos para crear las condiciones de interacción entre el gobierno local y los grupos de interés.

Se han iniciado esfuerzos para promocionar entre miembros del sector privado con la voluntad de las Municipalidades las experiencias en planificación estratégica de ciudades como Barcelona, Quito y otras que han logrado éxitos notables en este sentido.

NIVEL 2. MUNICIPIOS INTERMEDIOS CON POTENCIALIDAD DE DESARROLLO ASOCIADA A CIUDADES DE INFLUENCIA.

(Sabana Grande, Nacaome, Villanueva, Choloma, etc.)

La característica fundamental de este nivel es la dependencia gravitacional de ciudades grandes, la influencia positiva o negativa que pueden recoger, pero también la gran posibilidad de aprovechar la circunstancia gravitacional.

Deben estudiarse fenómenos como:

- a) Ciudades beneficiadas por Tegucigalpa: Sabana Grande, Valle de Angeles.
- b) Ciudades conurbadas, aborvidas por Tegucigalpa: Santa Lucía
- c) Ciudades debilitadas: Ojojona, Santa Ana que se han convertido en poblados dormitorio.

En este nivel la planificación municipal puede ser inducida luego del análisis de la dependencia gravitacional y de establecer condiciones favorables de este entorno o de cualquier condición de independencia que pudieran presentar o adquirir a futuro.

NIVEL 3. MUNICIPIOS AISLADOS.

(Municipios muy rurales)

La característica fundamental de este nivel es su relativo aislamiento de centros urbanos mayores o de vías de comunicación troncales.

En este nivel la planificación se induciría para establecer planes sencillos que promuevan el desarrollo trabajando con elementos que lleven proyectos asistidos, pero procurando en todo caso introducir paralelamente elementos de desarrollo económico que produzcan un mejoramiento sostenido de los niveles de ingreso de las familias.

El problema de la sostenibilidad de los proyectos asistencialistas se presenta en estos Municipios, cuando no se han generado condiciones para que los propios beneficiados tengan capacidad para manejar el mantenimiento o pagar por la operación de las obras.

TRABAJOS A EJECUTARSE.

Trabajo general:

- a) Producción de los manuales o guías.
 - Para ciudades grandes.
 - Para ciudades intermedias gravitacionales
 - Para municipios/poblados aislado.

- b) Validación de los manuales o guías.
- c) Reproducción y edición de los manuales.

Trabajo de campo.

- a) Inducción al nuevo modelo de planificación municipal en los niveles políticos y decisionales del sector público y los grupos comunitarios.
 - En ciudades grandes
 - En ciudades intermedias gravitacionales
 - En poblados aislados.
- b) Capacitación sobre el uso y aplicación de los manuales.
 - En los tres niveles de planificación
- c) Seguimiento y evaluación de los procesos.
 - En los tres niveles de planificación.

Para la Asociación de Municipios de Honduras.

- a) Edición de material informativo sobre fortalecimiento de la democracia en esquemas no tradicionales de participación ciudadana y orientados a promover el desarrollo económico.
- b) Edición de material informativo sobre planificación estratégica en lo referente a aspectos de promoción de los modelos para divulgación general a manera de capacitación ciudadana.

LAS AGENCIAS DE DESARROLLO ECONOMICO LOCAL



LAS AGENCIAS DE DESARROLLO ECONOMICO LOCAL: "PROMOVIENDO LA EMPRESARIALIDAD EN EL MARCO DEL DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE"

El caso de Centro América

por Alfredo Lazarte H.⁽¹⁾

Este artículo rescata las principales lecciones desarrolladas a partir de la experiencia del Programa de Desarrollo para Desplazados, Refugiados y Repatriados en Centro América -PRODERE- en la promoción del Desarrollo Humano Sostenible, a través de la promoción de capacidades locales para programar y conducir sus propios procesos de desarrollo. En este caso se presenta la experiencia en el área económica alrededor de las Agencias de Desarrollo Económico Local (ADEL), promovidas por la Organización Internacional del Trabajo - OIT - como instrumento privilegiado en el proceso de generación de empleo e ingresos a través de la promoción de la Empresariedad .

1. Presentación

Los elementos a ser presentados, responden a una estrategia implementada por PRODERE⁽²⁾, la cual se diseñó bajo la consideración de que en áreas caracterizadas por la pobreza y la marginalidad social, las políticas macroeconómicas de desarrollo, que en general acompañan a las de ajuste estructural, no son suficientes para generar un círculo económico virtuoso.

El problema era entonces equilibrar, en condiciones de pobreza difundida, la escasez de recursos económicos disponibles con la necesidad de ampliar la base productiva, como un primer motor del desarrollo, que permita generar oportunidades de ingresos y empleo adecuados y estables.

Para ello se vio necesario impulsar actividades productivas de naturaleza empresarial, que sean capaces, por un lado, de tener efectos multiplicadores estables y, por otro, de brindar posibilidades de acceso al circuito productivo, a la población más excluida: estos deberán ser proyectos que valorizen al máximo los escasos recursos que tienen principalmente estas áreas: fuerza de trabajo y recursos naturales.

Se ha discutido mucho sobre la replicabilidad de los modelos de desarrollo, sobre todo de aquellos que parten de iniciativas a nivel local prevaleciendo la opinión de que un área no puede imitar al detalle modelos desarrollados en otra. Sin embargo, existe un principio básico que unifica esta problemática y es el que los actores locales tienen el conocimiento de las características del área, representan la dinámica social, institucional y económica y pueden determinar las prioridades y las acciones más oportunas; por lo tanto, tienen que ser involucrados en primera instancia, de manera que puedan concertar y conducir la promoción de su propio desarrollo.

De otra parte, los procesos del desarrollo económico, a nivel local, difícilmente pueden dejarse a mecanismos espontáneos de crecimiento, más bien tienen que ser sustentados en algunos elementos

claves, como son:

- a) Orientación hacia producciones que valorizan⁽³⁾ las potencialidades locales;
- b) Creación de condiciones de acceso a las oportunidades de financiamiento.
- c) Mejoramiento de la calificación del mercado del trabajo
- d) Generación de un sistema infraestructural de soporte.

Todo esto necesita un esfuerzo organizado y coordinado, para que el conocimiento de la realidad y de las necesidades locales se transforme en valorización económica, en capacidad técnica para promover empresas y oportunidades de ingreso y empleo y en la constitución de mecanismos de desarrollo que se basen sobre el consenso democrático y que sean la respuesta sin exclusiones a las necesidades de la población.

Este esfuerzo organizado, dentro de la experiencia del **PRODERE**, se concretiza a nivel de territorios específicos, en las **Agencias de Desarrollo Económico Local -ADEL**.

Las **ADEL**, son *instancias organizadas a nivel local*, donde los protagonistas locales en forma concertada y autónoma *toman decisiones* sobre propuestas e iniciativas de *desarrollo económico autosostenido*, aseguran al mismo tiempo las *condiciones técnicas* para viabilizarlas y la *movilización de recursos* requeridos, con el objetivo de *brindar oportunidades de acceso* al circuito productivo, al conjunto de la población y en particular a la más excluida.

Las **ADEL** así definidas, hacen parte de la estrategia del **PRODERE** para la promoción de un **DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE** a nivel local, en tanto articulan capacidades e instrumentos válidos para viabilizar mecanismos de ejecución nacional, de actividades de cooperación a nivel local, concertados para la planificación, la asistencia técnica, la ejecución y canalización de recursos financieros nacionales e internacionales.

En este enfoque la cooperación Internacional viene desarrollando distintas acciones, apoyando con la puesta a disposición de recursos humanos, organizativos y financieros distintas iniciativas para la formación de **ADEL**, en diversas partes del mundo.

Así, a través del Programa **PRODERE** en Centro América, lo viene haciendo en los departamentos de Ocatepeque e Intibucá en Honduras, de Chalatenango y Morazán en El Salvador, de Quiché en Guatemala, de Nueva Segovia y Jinotega en Nicaragua, Cayo District en Belize y la Región Brunca en Costa Rica. Igualmente, la Cooperación Bilateral Italiana viene apoyando iniciativas similares en los departamentos de Granada y León en Nicaragua, en las Zonas sur y norte de San Salvador en El Salvador y está comenzando nuevas experiencias en Colombia. La Organización Internacional del Trabajo, OIT, además de participar en las experiencias de **PRODERE** y colaborar con las experiencias en Colombia, viene apoyando directamente iniciativas similares en Camboya, Polonia, República Checa, Bulgaria y próximamente ampliará estas iniciativas a nuevas repúblicas del Este Europeo, otras áreas de Costa Rica, Bolivia y Perú.

2. ¿Por qué un desarrollo a nivel local?

Si visualizamos al **DESARROLLO** como un proceso histórico, de carácter continuo e integral, dentro del cual la sociedad busca ordenar e incrementar el aprovechamiento de sus recursos para mejorar sus condiciones de vida, en un ambiente de igualdad de oportunidades y justicia que permita una plena valorización de la dignidad humana, podemos observar que este proceso se manifiesta en forma no

homogénea, generando un desequilibrio de oportunidades entre distintos sectores de la sociedad, el cual puede ser explicado en función a:

- la dotación de recursos existentes,
- el nivel de su reconocimiento,
- las posibilidades de su incorporación al proceso,
- el grado de control ejercido sobre ellos, y
- la forma como las distintas fuerzas sociales se organizan para su explotación y el aprovechamiento de sus beneficios.

El ideal social debe buscar armonizar el proceso, permitiendo que sectores mayoritarios de la población tengan iguales oportunidades de acceso a los beneficios que se obtienen del aprovechamiento de recursos.

Esto supone la necesidad de perfilar una estrategia de desarrollo que permita dinamizar la participación, en este proceso, de aquellos sectores de la sociedad que manifiestan menores niveles de desarrollo relativos, buscando paralelamente el estrechamiento de las desigualdades existentes, para legitimar la continuidad del proceso y permitir la dinamización del mismo.

Esta exigencia de abrir oportunidades al desarrollo entre los distintos actores sociales, implica revisar los criterios tradicionales de su ordenamiento espacial, buscando superar las tendencias centralizadoras y excluyentes que han predominado en los enfoques tradicionales del "Desarrollo Nacional" y su réplica ajustada del "Desarrollo Regional".

La revisión propuesta, nos lleva a reivindicar el ámbito de lo **LOCAL**, como un espacio más concreto de participación social en el proceso, como una unidad de análisis, planificación y acción, capaz de relevar y activar un conjunto de potencialidades no apreciadas por el planificador tradicional y de atender un igual número de demandas insatisfechas a través de mecanismos apropiados al contexto y escala de las mismas, aportando de esta manera dentro un esfuerzo sinérgico al desarrollo de la región y el país.

La satisfacción de estas necesidades básicas, principalmente de poblaciones de menores recursos, y la proyección de sus condiciones de vida hacia estándares de vida cualitativamente superiores, se puede, por un lado, apoyar estratégicamente, en un esfuerzo que promueva progresivamente actividades **ECONOMICAS**, capaces de alcanzar condiciones apropiadas para generar directamente los ingresos suficientes que permitan atender los niveles de gasto social que éstos le requieren y los niveles de gasto productivo que lo faculten a reproducir adecuadamente estas mismas condiciones de generación de ingresos.

Restricciones de recursos financieros, falta de regulación del mercado, política monetaria restrictiva, tienen como efecto el debilitamiento de la ya frágil estructura productiva, concentrando el capital en manos de pocos, creando barreras para el ingreso en el circuito productivo de la gran mayoría de la población, y generando un irreversible desequilibrio social y económico.

El reto que esto implica es abrir el conjunto de oportunidades para promover el desarrollo económico a las grandes mayorías, tarea que sólo puede ser emprendida a nivel local, por el conjunto de los actores, los cuales, sobre la búsqueda del consenso para la definición de sus prioridades comunes, deberán potenciar su acción dentro de un esfuerzo coordinado, que les permita asumir con coherencia y efectividad la conducción de este proceso.

3. *¿Quiénes son a nivel local los protagonistas de la ADEL?*

A este punto la inquietud es ¿cuáles son las fuerzas que pueden empujar un proceso de este tipo, en términos de localización (centrales, periféricas) y tipología (gobierno, empresarios, asociaciones sociales, individuales, etc.)?

En el primer caso, es evidente que una política centralizada tiene la ventaja de poder ser eficiente (coordinación de recursos), pero no eficaz, porque la institución central al máximo puede limitarse a una política de incentivos productivos, pero no tiene la capacidad de identificar soluciones puntuales en cada lugar del país y en miles de situaciones diferentes.

En el segundo caso, una política manejada por uno solo de estos actores puede tener la ventaja -en algunos casos- de ser eficaz, pero evidentemente no eficiente, debido a la carencia de coordinación y de interacción.

Por todo esto parece que la mejor manera de empujar el proceso de desarrollo sea a partir de lo local, involucrando todas las fuerzas vivas económicas, institucionales y sociales que operan a este nivel, que tienen el conocimiento de las características del área, representan la dinámica social, institucional y económica, y que pueden determinar las prioridades y las acciones más oportunas.

4. *¿Cuáles son las condiciones para un desarrollo económico autosostenible y equilibrado?*

Cuatro son las condiciones principales para un desarrollo económico autosostenible:

- 1) La capacidad empresarial, entendiéndolo como tal no solamente las calidades individuales de los empresarios, sino también la capacidad del sistema local de generar iniciativas empresariales exitosas y permanentes.
- 2) El acceso al sistema financiero para viabilizar inversiones y, en particular, para posibilitar a los más pobres que están excluidos del sistema vigente, a utilizar fuentes financieras para sus propias iniciativas productivas.
- 3) Las características del mercado del trabajo para calificar la oferta a nivel de las nuevas demandas requeridas por las perspectivas del desarrollo.
- 4) La creación y/o fortalecimiento de las infraestructuras territoriales necesarias para el funcionamiento del sistema productivo (comunicaciones, distribución y comercialización, fuentes de energía, transporte, etc.).

Una política de desarrollo equilibrado tiene que garantizar iguales oportunidades de ingreso y empleo para el conjunto de los sujetos sociales, de manera que la misma pobreza se convierta en un recurso para el desarrollo, a través de la utilización de todo el potencial humano del cual dispone el área.

Es justamente para fomentar este tipo de conversión que un desarrollo *autosostenido* conlleva a la necesidad de un proceso *equilibrado* en el aprovechamiento de las oportunidades.

No hay duda que el motor principal para que el desarrollo sea autosostenido es la generación de un tejido productivo a nivel local, hecho principalmente por un sistema de empresas locales que pueden valorar las potencialidades endógenas del área.

5. *¿Cuáles son los objetivos de una ADEL?*

Contribuir al desarrollo económico de un área, a través de mecanismos participativos, garantizando la presencia de un instrumento que tenga la capacidad en el futuro de continuar de manera autosostenida la implementación de un desarrollo económico local. Sus principales objetivos son:

- 1) Creación y fortalecimiento de empresas productivas autosostenibles (en forma individual o asociativa), capaces de crear fuentes de trabajo permanentes y de colocar sus productos o servicios en el mercado. Estas empresas valorarán el potencial del área en todos los sectores económicos, según prioridades que van a ser identificadas área por área, dependiendo de las vocaciones, de las potencialidades del área, de las necesidades de la población y de las posibilidades que ofrece el mercado.

- 2) Creación de una capacidad para la identificación de las posibilidades de desarrollo productivo y la generación de proyectos, con el concurso coordinado de los actores locales y de los referentes nacionales, que pueda constituir un interlocutor válido para atraer y catalizar inversiones externas para el desarrollo. En este marco, la ADEL podrá estipular convenios con diferentes organismos nacionales e internacionales para dar seguimiento a proyectos de desarrollo, en modalidades que serán evaluadas convenientemente por cada ADEL.
- 3) Apoyo a la planificación local sectorial, en coordinación con las actividades de las instituciones públicas a nivel central, regional y local.
- 4) Facilitar el encuentro entre la demanda y la oferta de trabajo.
- 5) Autosuficiencia desde un punto de vista económico, a través de la generación de ingreso mediante la venta de servicios y otros mecanismos financieros ad-hoc.

6. ¿Cuál es su carácter legal e institucional?

En una **ADEL** se busca la participación de todos los actores que a nivel local tienen un papel en el desarrollo económico: instituciones públicas nacionales -a través de sus dependencias o delegaciones locales-, autoridades locales, instituciones privadas, asociaciones gremiales y comunitarias.

La **ADEL** tiene su propia personería jurídica, que le garantiza autonomía política y administrativa. Dependiendo del marco jurídico y de las condiciones particulares de cada país, la **ADEL** puede conformarse como una Asociación, una Fundación o una Sociedad.

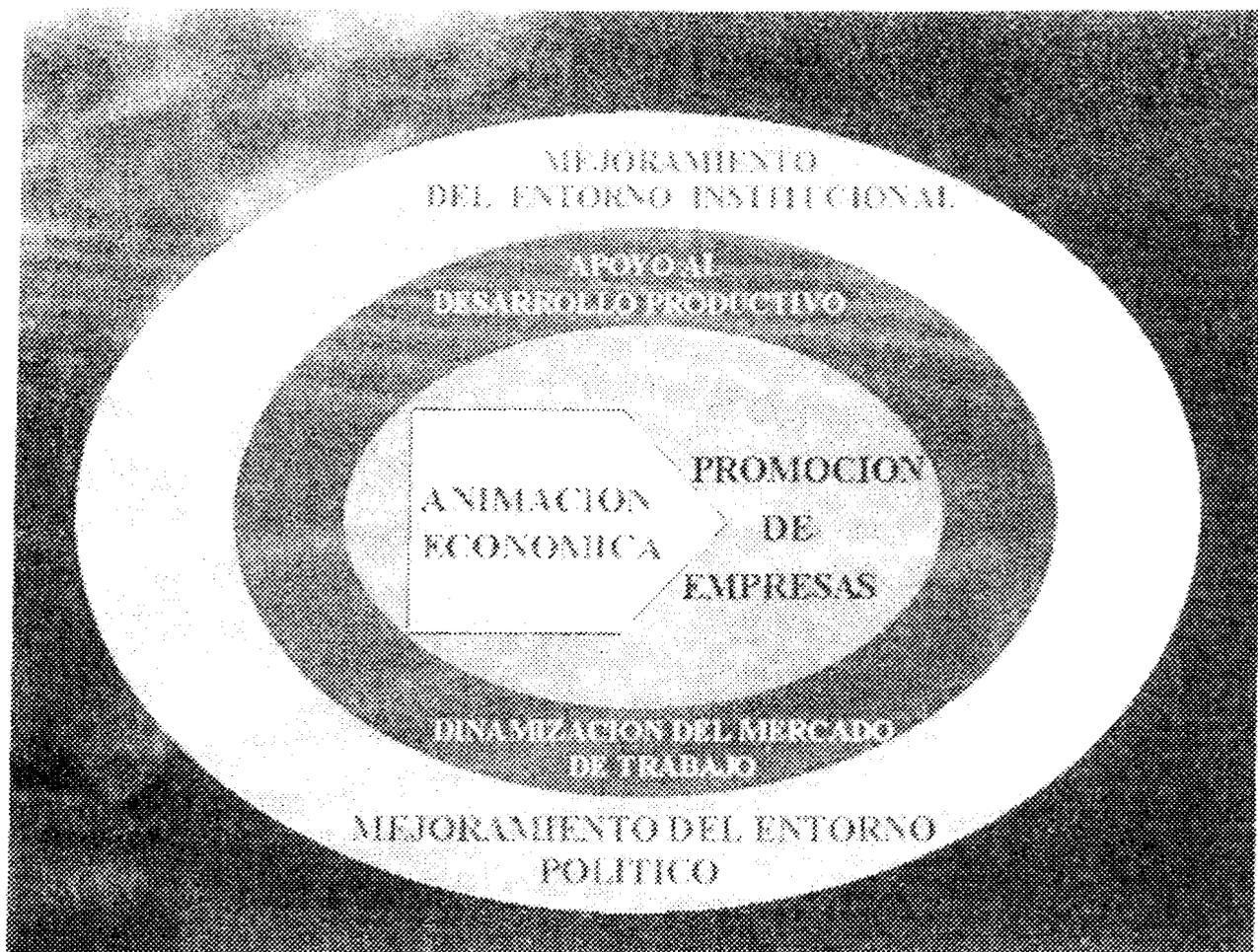
7. ¿Como se define su área de impacto?

Dependiendo de las características de cada país, el área de impacto de una **ADEL** se define en consideración de la división político-administrativa del Estado, para asegurar su sostenibilidad político-institucional. Igualmente, la articulación económica del territorio, así como criterios de homogeneidad físico-geográficos y/o socio-culturales, aportarán elementos sustantivos para garantizar su sostenibilidad económico-financiera y social.

8. ¿Cuáles son sus principales áreas de actividad?

Para cumplir sus objetivos la **ADEL** tendrá que desarrollar diferentes competencias y actividades, que se pueden dividir en 3 áreas estratégicas :

1. Actividad básica (círculo interior)
2. Servicios para la actividad básica (círculo medio)
3. Mejoramiento del Entorno Económico -Actividad evolutiva- (círculo externo)



9. Principales funciones y acciones en el área de "Actividad Básica":

1) Animación Económica-Diagnostico de Oportunidades. Preparación y ajuste periódico de estudios de inversión sobre las potencialidades y oportunidades locales para el desarrollo productivo.

-Creación de un sistema informativo de orientación a la actividad productiva, incluyendo información sobre los mercados.

-Constitución de un banco de proyectos productivos.

-Promover un clima favorable para la creación de empresas y promover la cultura empresarial.

2) Promoción de Empresa: -Formulación de proyectos de empresas de impacto en el área.

-Apoyo técnico para la preparación de planes de empresa propuestos por la población local, facilitando la capacitación y asesoría empresarial y técnica, requerida para la puesta en marcha de la empresa.

-Evaluación de los estudios de factibilidad, en base a criterios económicos, técnicos y sociales.

-Apoyo financiero, a través de la promoción de créditos, mediante mecanismos propios como fondos de garantía y de preinversión o la movilización de recursos financieros de otras instituciones.

-Asistencia técnica para la creación y manejo de empresas sociales (transformadas por personas con dificultades de acceso al mercado laboral).

10. Principales funciones y acciones en el área de "Servicios a la Actividad Básica"

1) Apoyo al desarrollo productivo:

- Formulación de proyectos para mejorar la eficiencia y dotación de servicios de apoyo, a la actividad económica en el área.
- Identificación de las fuentes de financiamiento que pueden apoyar dichos proyectos.
- Promoción de servicios y actividades de apoyo para la comercialización.
- Promoción de intercambios y desarrollos tecnológicos.
- Apoyo a la constitución y fortalecimiento de organizaciones empresariales a nivel local.

2) Dinamización del Mercado Laboral

- En coordinación con otras instituciones: creación de instrumentos para promover el encuentro entre demanda y oferta de empleo a nivel local y extra local.
- Promover y apoyar la formación de recursos humanos calificados para el mercado laboral.

1.1. Principales funciones y acciones en el área de "Mejoramiento del entorno económico"

1) Entorno Político

- Apoyar los procesos de planificación económica a nivel local.
- Promover la inversión pública sectorial dentro de su territorio.
- Apoyar iniciativas que mejoren el marco legal de la promoción del desarrollo económico a nivel local.

2) Entorno Institucional

- Promover mediante convenios y/o acuerdos la presencia de otros programas institucionales de apoyo a la actividad económica.

1.2. Promoción de la Empresariedad a través de la Animación Económica

La función de Animación Económica implica un conjunto de actividades a partir de las cuales las ADEL facilitan a los actores económicos locales la identificación de oportunidades de inversión, que puedan ser apropiadas por los mismos a fin de ser convertidos en iniciativas empresariales. Esta función, de carácter complementaria y previa a la de Promoción de Actividades de Naturaleza Empresarial, adquiere una significativa relevancia en áreas de tradicional exclusión económica, en las cuales los actores económicos locales surgidos en una economía estrictamente de auto-subsistencia, ajena de los circuitos AHORRO-INVERSION-EXCEDENTIS, han tenido que limitar el desarrollo de su capacidad de iniciativa al aprovechamiento de los escasos recursos accesibles a él.

En esta situación, la función de Animación Económica deberá permitir a estos actores trasladarse a un nuevo escenario, donde puedan identificar las oportunidades de acceso a nuevos recursos a través del crédito, la posibilidad de incorporar nuevos conocimientos, mediar la difusión de tecnologías y de las oportunidades de acceso a la capacitación y a la asistencia técnica, información sobre el potencial productivo de su área de actuación y sobre las oportunidades de mercados a los que tradicionalmente no requería concurrir a fin de que puedan reconocer diversas alternativas de inversión.

En resumen, uno de los primeros roles de esta función será el reunir, organizar, difundir y hacer comprensible un conjunto de informaciones que faciliten a los actuales y potenciales sujetos empresariales, una toma adecuada de decisiones sobre el futuro de su actividad económica.

Lo que la Animación Económica deberá evitar, es conducir a estos actores a toma de decisiones específicas, a sustituir su propio discernimiento, condicionándolo a asumir opciones pre-establecidas, por más buenas que estas sean.

Esta observación se sustenta fundamentalmente en el principio de que las condiciones de empresariedad no son capacidades transferibles exógenamente al individuo, involucran patrones de comportamiento muy específicos, entre los que destacan:

- la capacidad de asumir riesgos,
- el espíritu de competencia,
- iniciativa en la toma de decisiones
- creatividad para responder a escenarios cambiantes.

La Animación Económica podrá apoyar a que estas condiciones afloren, a romper barreras sociales que las inhiban, a brindarles instrumentos y técnicas que mejoren su eficiencia; es decir, deberá enfrentar el reto de promover una Cultura Empresarial

La ausencia de estas condiciones dificulta seriamente el éxito de las iniciativas empresariales y corre el riesgo de empujar al fracaso a aquellos actores que, seducidos por el paraíso de oportunidades que se le presenta, no dudan en seguir el "Buen Consejo técnico" recibido, pero entran en crisis cuando en el desarrollo de las actividades recomendadas, confrontan escenarios de toma de decisión que se escapan del libreto, donde ya no pueden recurrir al "buen consejero", pudiendo incurrir en vacilaciones o errores que le demueven la confianza en el "paraíso prometido", lo frustran, lo inducen a la deserción, lo confrontan a la búsqueda de responsables ajenos a él y/o, en el peor de los casos, lo conducen a la ruina económica total.

Una reflexión final, especialmente dirigida hacia los programas de promoción del desarrollo, es que probablemente la aplicación de estrategias de promoción de actividades económicas de naturaleza empresarial reduzca de manera importante sus expectativas sobre el número de sujetos directos de atención de estos programas, al constituirse las condiciones de empresariedad en una importante barrera natural para acceder a los mismos.

Esto requiere reconocer, en primer lugar, la necesidad de desarrollar estrategias complementarias de atención a aquellos segmentos de población que no califiquen dentro de ellas, orientándolos hacia la generación de condiciones adecuadas para su inserción dentro de actividades de naturaleza asalariadas, que le permitan acceder a mejores expectativas de ingreso; sin embargo, si no dinamizamos la actividad de naturaleza empresarial, estos sectores deberán enfrentar un marco de oportunidades ocupacionales bastante restringido.

13. Costos promedios para implementar ADEL en la experiencia del PRODERE

1) De la Constitución y Operación:

Para constituir una ADEL se requiere un capital para inversión fija, gastos operacionales -al menos para el primer año de vida (hasta que la ADEL empiece a generar ingresos suficientes)- estudios de diagnóstico, capacitación del personal involucrado en las actividades de las Agencias. PRODERE ha invertido un promedio por ADEL de \$120,000, lo cual incluye tanto aportes de bienes y servicios, como la disponibilidad de recursos frescos de capital.

2) De las Inversiones:

Para el financiamiento de las empresas se requiere de crédito para financiar los primeros planes de

empresa aprobados y así poder atraer otros recursos.

Se ha invertido un promedio por Agencia entre \$450,000 y \$500,000, lo que permite una generación y/o mejoramiento de 200-400 fuentes de empleo directo por año. En el caso de los fondos de garantía, estos son coordinados a nivel nacional por la red de Agencias constituidas.

14. Balance de la experiencia

De lo antes expuesto podemos deducir que si bien la propuesta de las ADEL's es relativamente nueva⁽⁴⁾, su rápida multiplicación se debería sustantivamente a los siguientes hechos:

Su carácter **Descentralizador**: en la medida que tiende a fortalecer las capacidades locales para la gestión de su propio desarrollo, generando condiciones y niveles de interlocución a nivel local, capaces de interactuar directamente con iniciativas regionales, nacionales e internacionales de promoción de un desarrollo económico sostenible.

Su carácter **Participativo**: al involucrar a todos los actores públicos y privados presentes a nivel local en la definición de prioridades, ejecución de acciones y supervisión del proceso; evitando demagogias a través de la búsqueda de un equilibrio práctico entre participación y eficiencia .

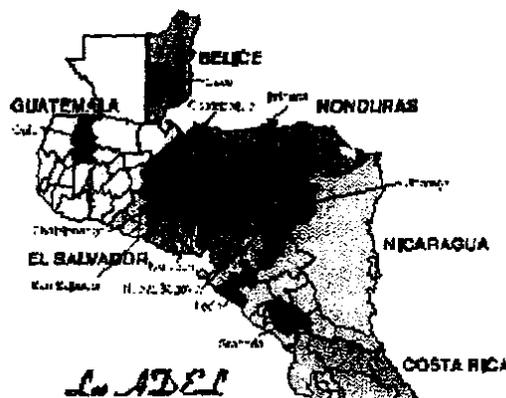
Su carácter **Racionalizador**: en cuanto aprovecha todos los recursos y capacidades existentes, en un marco de prioridades concertadas y de acciones coordinadas, evitando superposiciones y competencias interinstitucionales, ampliando eficiencia y cobertura a través de la complementariedad de acciones y del desarrollo de servicios comunes básicos y ordenando de manera organizada la atención del territorio.

Su carácter **Reconciliador**: al haberse demostrado a lo largo de las experiencias desarrolladas en zonas post conflictivas -ver página anterior-, que genera un foro de discusión y trabajo que permite transferir la tensión social en sinergias positivas, frente a retos y problemáticas comunes que resaltan los elementos de identidad, respetan los de diversidad, y generan un espacio democrático que colabora en la reconstrucción del tejido social.

Su carácter **Movilizador de recursos**: al constituirse en una contraparte representativa y técnicamente eficaz, que genera confianza para la inversión de recursos para el desarrollo.

Su carácter **Articulador**: entre los esfuerzos públicos y privados, asumiendo una corresponsabilidad en el proceso y su correspondiente reflejo en los esfuerzos para su gestión. Esto se expresa igualmente entre las iniciativas nacionales, regionales y locales, al permitir al nivel local niveles sustantivos de interlocución y negociación frente a los otros dos niveles, así como a estos les crea canales que permiten compatibilizar intereses, prioridades y orientación estratégica.

Su carácter **Sostenible** y su **bajo costo de implementación**: en la medida que aprovecha fundamentalmente las capacidades y recursos existentes, complementándola con instrumentos y servicios de bajo costo de implementación; generando condiciones atractivas para la operación de otros programas nacionales existentes y para el involucramiento incluso de recursos nacionales del sector privado en una nueva alianza para el desarrollo; valorizando y cautelando los recursos locales, en la búsqueda



de un equilibrio y armonía entre desarrollo y medio ambiente y, finalmente, optimizando las inversiones para el desarrollo, a través de una acción consciente y técnica de buscar condiciones de eficiencia económica y promover la empresarialidad.

15. Las ADEL Centroamericanas en algunos números:

Las Agencias de Desarrollo Económico Local (ADEL), se han constituido como iniciativas descentralizadas y participativas, que articulan esfuerzos y capacidades locales, buscando racionalizar y potencializar sus propios recursos humanos, técnicos y materiales y movilizar los recursos complementarios, necesarios para impulsar procesos de desarrollo económico autosostenidos, mediante la dinamización de actividades económicas de naturaleza empresarial.

Las Agencias de Desarrollo Económico Local, surgen en América Latina a partir de dos experiencias, la primera a mediados de 1991, promovida por la Cooperación Bilateral Italiana, en la Región IV de Nicaragua y la segunda iniciada a fines del mismo año, en el marco del proyecto PRODERE en Ocoatepeque Honduras. Hoy día el mapa centroamericano de las ADEL, está constituido por: 5 ADELs en El Salvador, 4 en Nicaragua, 3 en Guatemala y 2 en Honduras y una en Costa Rica.

Cubren en la actualidad un territorio de aproximadamente 35,000 km² y una población cercana a las 3'200,000 personas, incorporan a más de 350 instituciones entre gobiernos municipales, oficinas descentralizadas del gobierno central, asociaciones de productores, organizaciones de base, organizaciones no gubernamentales de desarrollo, y otras instituciones afines a la promoción del desarrollo económico de sus áreas de actuación. Igualmente a través de sus respectivos grupos consultivos han incorporado las representaciones políticas de las diversas opciones presentes en sus áreas, organismos de cooperación, personalidades académicas, etc.

Población y territorio atendidos por las ADEL operativas en Centroamérica

a Diciembre de 1995

Las 15 ADEL Centroamericanas decidieron la creación de una Red Centroamericana desde septiembre de 1994, este mecanismo les ha permitido lograr una representación importante ante diversos

ADEL	POBLACION	TERRITORIO	ASOCIADOS	PAIS
Chalatenango	180627	1958	51	El Salvador
Atitlán			23	Honduras
Atlixco	49650	1574	28	Guatemala
Atlixco	276329	46623	53	Guatemala
Jinotega	206893	9755	26	Nicaragua
León	420801	862	15	Nicaragua
Morazán	166772	1448	39	El Salvador
Nueva Segovia	139286	3123	29	Nicaragua
OAT Zona Norte	451483	428	21	El Salvador
OAT Zona sur	331780	134	20	El Salvador
Ocoatepeque	74276	1680	27	Honduras
Región IV	749200	4863	17	Nicaragua

foros

internacionales, facilitar el intercambio de experiencias y actividades comerciales, desarrollar servicios comunes, lograr economías de escala importantes en actividades de formación y asistencia técnica a sus propias estructuras y realizar gestiones conjuntas para movilización de fondos en apoyo a sus diversas iniciativas de inversión. Esta estructura Regional a partir de 1995, cuenta con subestructuras nacionales, las Redes Nacionales, las cuales han permitido la gestión coordinada de ciertos mecanismos comunes a nivel nacional como los fondos de garantía en Guatemala y Honduras o la Financiera Calpia en El Salvador.

NOTAS

1. Economista Peruano, antiguo Asesor Regional de la Organización Internacional del Trabajo para PRODERE - Centro América, actualmente se desempeña como Asesor Técnico de la OIT destacado a la sede en Ginebra de la Unidad RESS de UNOPS, con la finalidad de coordinar la asistencia técnica de la OIT a los programas RESS, en lo que concierne a los temas de Desarrollo Económico Local y Mecanismos Crediticios .
2. PRODERE, es un programa del Sistema de las Naciones Unidas, creado en el marco del Plan Especial de Cooperación Económica para Centroamérica-PEC- y de la Conferencia Internacional para Refugiados en Centroamérica-CIREFCA-, en respuesta a las iniciativas regionales de Paz de los presidentes de la región, contando con un presupuesto de US\$ 115 millones aportados por el Gob. de Italia y ejecutado como proyecto interagencial por el PNUD, OIT, OPS\OMS y el ACNUR. El proyecto trabaja desde 1990 en áreas afectadas en diversos grados por el conflicto Centroamericano; unas han sido escenarios persistentes de actos de violencia, otras han sido receptoras de importantes contingentes de refugiados y desplazados. Su enfoque de intervención de carácter territorial, no discrimina entre distintos sectores de población, bajo el principio de que el Desarrollo es un camino fundamental para la consolidación de la Paz, busca demostrar que es posible la construcción de un tránsito acelerado desde la Emergencia al Desarrollo. Hoy día es reconocido a nivel del propio Sistema de la ONU y de la comunidad Internacional, como uno de los más importantes ejemplos a seguir en la construcción del nuevo enfoque del Desarrollo Humano Sostenible.
3. Entendiéndose por valorización no solo el aprovechamiento prioritario de los recursos locales, sino también un uso racional de los mismos, que permita su renovación y equilibrio con el medio natural.
4. El origen y sus antecedentes reales se generan en Europa occidental entre los años 70 y 80, después de la crisis petrolera, y mantienen a la fecha importantísimas experiencias en Italia, España e Inglaterra, asociadas sobre todo en los dos primeros casos a sus "milagrosos" modelos de Crecimiento. Las primeras experiencias en el tercer mundo son las Centroamericanas a partir de inicios de los años 90.

Puesto al día por GT. Aprobada por PA. Última actualización: 1 de septiembre de 2000.

Para más información, dirijase al Sector del Empleo
tel: +41.22.799.6853 o correo electrónico: edemp@ilo.org

SECTOR DE EMPLEO: [[Arriba](#)] [Empleo](#) [Página de entrada](#) |

[Publicaciones](#) | [Mapa Temático](#) | [Búsqueda](#)]

[[OIT Página de entrada](#) | [Mapa Temático del sitio Web](#) | [OIT Búsqueda](#) | [Sobre la OIT](#) | [Contactar](#)]

[Copyright © 1996-2000 Organización Internacional del Trabajo \(OIT\) - Descargo de responsabilidad](#)

**EL FINANCIAMIENTO DEL DESARROLLO
ECONOMICO LOCAL**



EL FINANCIAMIENTO DEL DESARROLLO ECONOMICO LOCAL:

"¿Cómo enfrentar los costos del Desarrollo?"

POR: Ec. Alfredo Lazarte H.⁽¹⁾

Este artículo rescata las principales orientaciones estratégicas implementadas a partir de la experiencia del Programa de Desarrollo para Desplazados, Refugiados y Repatriados en Centro América -PRODERE- en la promoción del Desarrollo Humano Sostenible, en el campo de la promoción financiera y dentro de un marco de fortalecimiento de las capacidades locales para programar y conducir sus propios

1. Marco General:

Concebimos al **DESARROLLO** como un proceso continuo, dentro del cual la sociedad busca ordenar e incrementar el aprovechamiento de sus recursos para mejorar sus condiciones de vida.

Este proceso se manifiesta en forma no homogénea, presentando distintos niveles al interior de la sociedad, los cuales están determinados en función a:

- La dotación de recursos existentes,
- El nivel de su reconocimiento,
- Las posibilidades de su incorporación al proceso,
- El grado de control ejercido sobre ellos y
- La forma como las distintas fuerzas sociales se organizan para su explotación y el aprovechamiento de sus beneficios.

El ideal social debe buscar armonizar el proceso, permitiendo que sectores mayoritarios de la población tengan iguales oportunidades de acceso a los beneficios que se obtienen del aprovechamiento de recursos.

Esto supone la necesidad de perfilar una estrategia de desarrollo, que permita dinamizar la participación en este proceso, de aquellos sectores de la sociedad que manifiestan menores niveles de desarrollo

relativos, buscando paralelamente el estrechamiento de las desigualdades existentes, para legitimar la continuidad del proceso y permitir la dinamización del mismo.

Esta exigencia de abrir oportunidades al desarrollo entre los distintos actores sociales, implica revisar los criterios tradicionales de su ordenamiento espacial, buscando superar las tendencias centralizadoras y excluyentes que han predominado en los enfoques tradicionales del "Desarrollo Nacional" y su réplica ajustada del "Desarrollo Regional".

La revisión propuesta, nos lleva a reivindicar el ámbito de lo **LOCAL**, como un espacio mas concreto de participación social en el proceso, como una unidad de análisis y planificación capaz de relevar y activar, un conjunto de potencialidades no apreciadas por el planificador tradicional y de atender un igual número de demandas insatisfechas a través de mecanismos apropiados al contexto y escala de las mismas, aportando de esta manera dentro un esfuerzo holístico al desarrollo de la región y el país.

La satisfacción de estas necesidades bsicas, principalmente de poblaciones de menores recursos y la proyección de sus condiciones de vida hacia estándares de vida cualitativamente superiores, se puede sustentar *estratégicamente* en un esfuerzo que promueva progresivamente actividades **ECONOMICAS**, capaces de alcanzar condiciones apropiadas para generar directamente los ingresos suficientes que permitan atender los niveles de gasto social que stos le requieren y los niveles de gasto productivo que faculten a reproducir adecuadamente estas mismas condiciones de generación de ingresos.

Dentro de esta concepción el financiamiento se constituye en un instrumento promocional, capaz de viabilizar un conjunto de iniciativas, condiciones técnicas, de gestión y de dotación de recursos, que permitan promover la generación, consolidación y/o reorientación de actividades económicas, capaces de generar el flujo requerido de ingresos en condiciones adecuadas de empleo.

2.- Criterios Basicos:

En consecuencia con lo antes mencionado, el tratamiento del financiamiento, dentro de un Programa que promueva el Desarrollo de Actividades Económicas a nivel Local, se debe articular dentro de un enfoque integrador e integral que supone los siguientes criterios básicos:

- Modalidades apropiadas a la naturaleza y escala de las actividades económicas, que se hayan priorizado como alternativas potencialmente estables para una generación adecuada de ingresos.
- Compatibilización con los objetivos de transferencia tecnológica y capacitación en gestión, que el repotenciamiento de estas actividades, supongan para ser consideradas como una alternativa eficiente de desarrollo.
- Articulación estrecha a modalidades organizativas, orientadas a la priorización y planificación de las acciones de desarrollo al interior de la localidad, como búsqueda de un proceso racionalizador de la asignación de los recursos disponibles para promover el desarrollo en la misma.
- Capacidad de institucionalización y articulación dentro de un Sistema Financiero acondicionado, a fin de optimizar el acceso de los diversos ámbitos locales a las oportunidades de uso de los recursos nacionales y a un mejor aprovechamiento de sus propios exedentes.

3.- Identificación de los Mecanismos

Elemento central a tener en consideración al analizar la viabilidad de diseñar mecanismos propios o de interactuar con mecanismos ya existentes, lo constituye la necesidad de:

- corregir las distorsiones de un Sistema Financiero restrictivo, con altas exigencias de garantías y poca eficiencia en la atención de pequeños créditos, lo que no permita atender a un conjunto de unidades productivas que desarrollan actividades económicas eficientes,
- facilitar la complementación de capacidades y/o habilidades insuficientes, de aquellas unidades económicas que lo requieran, hasta lograr un nivel de manejo técnico-económico eficiente, que le permita incorporarse a una oferta de recursos financieros permanente,
- apoyar la reorientación de actividades económicas deficientes, hacia otras que respondan adecuadamente a la disponibilidad de recursos y mercados, facilitando su inserción dentro de mecanismos de atención financiera permanentes y
- apoyar las unidades familiares, en la concreción de estrategias complementarias de generación de empleos e ingresos, que permitan subsanar las limitaciones técnico-económicas de su actividad de origen.

4.- Metodología de Diseño

En este contexto y dentro de un proceso ordenado de planificación, el Programa de Desarrollo Económico Local, deberá seguir los siguientes pasos para identificar y diseñar sus mecanismos de financiamiento:

- 1.- Identificación del segmento de población beneficiaria del Programa, que manifiesta problemas de inserción financiera en mecanismos vigentes.
- 2.- Análisis de las limitaciones de acceso a las fuentes de financiamiento, de la población estudiada, clasificándola por naturaleza del problema principal.
- 3.- Diseño de una estrategia de carácter promocional, que nos permita superar las limitaciones existentes, y encaminar al correspondiente segmento de población, dentro de mecanismos de atención financiera de naturaleza permanente; identificando objetivos, componentes, mecanismos y plazos.
- 4.- Identificación y diseño de los instrumentos financieros de carácter transitorio -instrumentos adhoc-y/o de carácter permanente -instrumentos alternativos-, que viabilicen la estrategia definida.

5.- Características de los Mecanismos Financieros

Si bien los mecanismos financieros, pueden variar significativamente por su naturaleza y por las exigencias de las propias estrategias a las cuales responden, podemos establecer algunas características generales, que requieren ser consideradas al identificar y diseñar los mismos, las cuales deberán

igualmente orientar el proceso de su evaluación. Entre estas deberan considerarse principalmente, el ser:

- **Eficientes**; característica que se materializa a partir de dos cualidades: oportunidad y tamaño apropiado y que se vincula a la buena selección de proyectos y a un buen control de los márgenes de desvío.
- **Institucionalizables**; es decir que sea capaz de ser asumido por una institución que lo administre apropiadamente, que vele por garantizar el logro de los objetivos para los que fueron diseñados y que de ser requerido garantice su permanencia.
- **Organizados como sistema**; permitiendo la interrelación de los diversos mecanismos desplegados de manera estructurada y articulada a la oferta de recursos del Sistema Financiero Nacional.
- **Flexibles**; para adaptarse a la distinta naturaleza de los proyectos,
- **Concretos**; evitando dispersarse en actividades aisladas, que encarecen los costos de operación y disminuyen sus posibilidades de masificación.
- **Realistas**; ofreciendo condiciones que permitan reproducir el valor de los recursos, faciliten la articulación a la oferta de recursos provenientes del Sistema Financiero y desmotiven iniciativas poco eficientes.
- **Transparentes**; por la necesidad de que sus usuarios puedan diferenciar claramente el subsidio de los compromisos crediticios y que en estos últimos puedan reconocer previamente sus requisitos y condiciones y esten finalmente en condiciones de poder gestionar el financiamiento de sus propias actividades económicas como cualquier otro recurso de su proceso productivo.
- **Movilizadores de recursos complementarios**; en la medida de que la magnitud de recursos requeridos para promover financieramente el conjunto de actividades económicas de un ámbito local específico y mas aún de un conjunto organizado de los mismos, sobrepasa largamente la dotación de recursos disponibles, tanto hoy como principalmente mañana, si dinamizamos sus procesos productivos.

6.- Modalidades de Financiamiento

Por su naturaleza el financiamiento de las actividades económicas locales, pueden clasificarse en reembolsables y no reembolsables.

Corresponde señalar que las modalidades de naturaleza no reembolsable o parcialmente reembolsable⁽²⁾, pueden responder a una estrategia de carácter SOCIAL y en otros casos a una estrategia de carácter ECONOMICA. Ver resumen en cuadro #1 al final del presente documento.

Nuestro interés en este documento se centrará en el segundo caso, sin embargo podemos señalar que en el primer caso se consideraran los programas no condicionales diseñados para la atención de emergencias, bajo mecanismos como reparto de alimentos, alimentos por trabajo o subsidio directo a la producción para el autoconsumo u otros programas condicionales como los orientados a favorecer la capitalización local en infraestructura social, bajo mecanismos como los Fondos de Inversión Social Centro y Sur Americanos o el Fondo Solidaridad de México.

6.1.- Modalidades No Reembolsables de Naturaleza Económica

En el caso de los subsidios de naturaleza económica, los mismos, de carácter condicionado, solo son justificados en la medida de que puedan permitir en un plazo definido, la superación de ciertas restricciones que condicionan un status de ineficiencia en el desempeño de determinadas actividades económicas o su sustitución por otras de carácter eficiente.

En esa medida, mecanismos directos como fondos para la promoción de la forestación, de la conservación y manejo adecuado de suelos, para renovación de cafetales, etc. son fuentes aceleradas de capitalización productiva que pueden ser vinculados a otras fuentes de carácter convencional⁽³⁾; fondos para promover la validación tecnológica y la diversificación productiva, son instrumentos apropiados para vencer resistencias culturales a la ruptura con el patron tradicional maiz-frejol⁽⁴⁾

Otros mecanismos de carácter indirecto, son aquellos que permiten financiar un programa específico de asistencia técnica durante un período de tiempo⁽⁵⁾, o aquellos que bajo modalidades de "joint venture", operada a partir de un fondo de inversiones, permiten disminuir ciertos riesgos de los beneficiarios y fundamentalmente reducir su carga financiera⁽⁶⁾.

6.2.- Modalidades Reembolsables

Estas modalidades pueden ser ordenadas en dos grandes grupos, uno por su vigencia en transitorias y permanentes el otro por su vinculación institucional en convencionales y no convencionales.

Dentro del primer grupo, las modalidades de carácter transitorio solo se justifican bajo los mismos criterios de los subsidios a actividades económicas, permitiéndolo por un lado generar un espacio de tránsito entre una situación de origen que requiere ser modificada, hasta poderse incorporar a otros mecanismos de carácter permanente, entre los que tenemos a los Fondos Rotatorios, Fondos de Fideicomiso y Contratos de Comisión por Cuenta Ajena-de Confianza-; o los que permiten subsanar restricciones en la masa de recursos crediticios disponibles, como los cofinanciamientos y líneas de redescuento.

Las modalidades de carácter permanente, responden generalmente a una adaptación que permita acceder a los recursos ofertados por el Sistema Financiero, a través de mecanismos que rentabilicen las operaciones del pequeño crédito como los de Integración de Demanda y/o permitan superar las exigencias de garantías bancables, multiplicando a su vez la disposición de recursos, como los Fondos de Garantía o promoviendo la retención y reasignación de los exedentes locales a través de los Mecanismos Locales Ahorro/Inversión⁽⁷⁾.

Un caso particular de las modalidades permanentes, son los Fondos de Preinversión, este mecanismo cubre diversas finalidades⁽⁸⁾, permitiendo por un lado convocar capacidades técnicas apropiadas, reducir el tamaño de los equipos técnicos permanentes dedicados a la formulación de proyectos y convocar recursos financieros para inversión a través de una buena formulación de los mismos. Estos consideran en algunos casos, excepciones a su carácter reembolsable, en aquellos casos donde apoya la formulación de proyectos sociales o también brindan condiciones favorables de repago para proyectos cuyos estudios determinaron su no factibilidad económica financiera.

El concepto de mecanismos no convencionales, no corresponde al de la naturaleza formal o informal de las instituciones que lo intermedian, si no mas bien a la practica sostenida y desarrollada de estos mecanismos en un país determinado, su nivel de estructuración dentro del Sistema Financiero Nacional. En esta medida los Fondos de Garantía institucionalizables y los Bancos de Insumos son frecuentemente considerados como modalidades no convencionales; en algunos países, esta situación involucra igualmente a los mecanismos Locales Ahorro/Inversión. La consecuencia práctica de este "STATUS", es la ausencia de regulaciones o instrumentos legales, que demandarán en la práctica un esfuerzo adicional de movilización política, orientado a promover un marco apropiado que les permita alcanzar su legitimidad política institucional, como garantía de su permanencia.

**RESUMEN DE LAS PRINCIPALES MODALIDADES DE
FINANCIAMIENTO DE ACTIVIDADES DE NATURALEZA
ECONOMICA**

1.1.- Subsidios directos

*** transferencias no condicionadas:**

- Alim. X trabajo

. Emergencia alimentaria (autoconsumo)

*** transferencias condicionadas:**

. Inversión con contrapartidas en capitalización de la actividad productiva familiar o comunal.

1.2.- Subsidios indirectos

*** capacitación y asistencia técnica**

*** infraestructura de apoyo a la producción.**

II.- Reembolsables:

2.1.-Financiamiento convencional (con Sistema Financiero)

*** Fideicomiso**

*** Cofinanciamientos**

*** Comisión de Confianza**

*** Lineas de Redescuento**

- * Fondos de Garantía
 - * Preinversión Productiva.
- 2.2.- Financiamiento no convencional**
- * Fondos Rotatorios,
 - * Mecanismos de integración de Demanda (Bancos de Insumos, Comites de Crédito, etc.)
 - * Mecanismos Locales Ahorro Inversión (Bcos. Comunales, Cajas Rurales, Cooperativas de Ahorro y Crédito, etc.)

7.- Principales modalidades de financiamiento reembolsable

7.1. Financiamiento convencional (con sistema financiero)

7.1.1. Fideicomiso:

Modalidad definida a partir de la creación de una figura jurídica transitoria -El Fideicomiso-, a iniciativa de una entidad promotora -El Fideicomitente-, en acuerdo con una entidad financiera -El Fideicomisario-, administradora financiera de un Programa de Crédito creado a partir de un convenio o contrato de Cooperación Financiera.

Se rige normalmente por un Reglamento de Crédito especialmente creado para este fin, que lo faculta a definir sus propias condiciones y establecer sus propios requisitos.

Constituye un comité de Crédito AD-HOC, definido en su composición por el mismo Convenio. Es una modalidad de montaje rápido, recomendable para proyectos o programas que tienen que poner en operación rápidamente sus programas de crédito, con beneficiarios -Fideicomitidos-, que presentan restricciones de acceso a las líneas de crédito ofertadas por el Sistema Financiero. El riesgo crediticio⁽⁹⁾ es asumido por el fideicomitente.

Sus principales restricciones son la temporalidad, la falta de compromiso del fideicomitente, fuera de las especificaciones del convenio, a asumir compromisos de atención a los beneficiarios, la restricción de no movilizar recursos mas allá de los asignados al convenio.

Puede ser utilizada como modalidad puente, mientras se identifica, negocia e implementa una modalidad permanente, o en aquellos casos donde la acción del Proyecto es puntual y no requiere desplegar mecanismos de mas largo aliento.

7.1.2. Cofinanciamiento:

Es una modalidad de Financiamiento establecida generalmente a partir de un Convenio, donde bajo un acuerdo de "Joint Venture", una entidad promotora y una entidad de financiamiento⁽¹⁰⁾, establecen una Línea de Financiamiento con recursos aportados por ambas instituciones, focalizando su utilización a un área geográfica determinada o un estrato de productores o una actividad económica específica o una combinación de los destinos mencionados.

Estas líneas operan con un Reglamento de Crédito especial y frecuentemente tienen dos niveles de aprobación o operan con un Comité de crédito AD-HOC que requiere de decisiones por consenso. Hay una corresponsabilidad en la asunción del riesgo crediticio.

Esta modalidad es de carácter transitoria, generalmente opera con usuarios que no manifiestan restricciones de acceso al Sistema Financiero, se utiliza en programas masivos a fin de complementar deficiencias de liquidez en el Sistema Financiero y/o a rentabilizar operaciones de financiento especiales en situación de emergencia o excepcionalidad⁽¹¹⁾.

7.1.3. Líneas de Redescuento:

Es una variante de la modalidad anterior, cuya finalidad es la de estimular la atención focalizada del Sistema Financiero, a partir del reembolso actualizado de su inversión en los préstamos dirigidos hacia el estrato focalizado. La aprobación del crédito lo hace la entidad financiera a través de su propio comité de crédito, sin embargo la aprobación del redescuento corresponde a una junta calificadora de la entidad promotora o del operador designado por esta. El riesgo crediticio es asumido integralmente por la entidad financiera otorgante del crédito.

Generalmente es utilizada esta modalidad para estimular la participación del sector financiero en el financiamiento a sectores que siendo eficientes no son particularmente atractivos por desconocimiento de comportamiento crediticio, permitiendo la constitución de un record crediticio de los mismos y su eventual incorporación en la cartera regular de atención de dichas instituciones.

El éxito posterior de incorporación de estos sectores a la acción regular de las instituciones financieras requiere de acciones complementarias, que actúen bidireccionalmente sobre el ofertante de recursos -la institución financiera-⁽¹²⁾ y hacia los demandantes de los mismos -beneficiarios o potenciales clientes-⁽¹³⁾.

7.1.4. Líneas Especiales de Financiamiento:

Es otra variación de las modalidades anteriormente descritas, donde una entidad promotora constituye una línea de crédito especial, intermediada a través del Sistema Financiero, la calificación del crédito la realiza el intermediario financiero y la disposición de los recursos de parte de la misma es a través de anticipos que son liquidados periódicamente ante la entidad promotora o su operador. El riesgo crediticio es asumido normalmente por el intermediario financiero.

Su finalidad es similar a la de las líneas de redescuento, sin embargo es preferida en casos de restricciones de liquidez de los intermediarios, la cual se resuelven a través de los anticipos, las observaciones mencionadas en el caso anterior son igualmente válidas en este caso.

7.1.5. Fondos de Preinversión Productiva:

Son variaciones de las modalidades antes descritas que se diferencian en principio por el destino del gasto,

el financiamiento de estudios de Preinversión de proyectos productivos y por un tratamiento discriminado de su recuperación en función de los mismos resultados de los estudios, en un caso si los mismos son positivos y califican a líneas de financiamiento vigentes, son normalmente integrados al crédito de inversión; en caso de un resultado negativo de los estudios se financia en condiciones preferencialmente blandas y eventualmente se pueden aplicar extinciones parciales o absolutas de la obligación.

Su operación se rige através de reglamentos especiales, y su aprobación y la asunción del riesgo crediticio en caso de un estudio positivo financiado, se adecúa al tipo de relación establecida con el intermediario financiero. En caso de los estudios con resultados negativos sujetos a financiamiento especial, el riesgo crediticio es frecuentemente asumido por la entidad promotora.

7.1.6. Fondos de Garantía:

Es una modalidad financiera que pretende facilitar el acceso de las unidades económicas a las fuentes de financiamiento promocionales y/o comerciales ya existentes, ofertadas prioritariamente a través del Sistema Financiero Nacional, a través de la superación de una de las principales barreras, la falta de "garantías bancables"⁽¹⁴⁾, las que hacen casi imposible su acceso a dichas fuentes, en condiciones normales.

En este sentido un Fondo de Garantías puede plantearse como un mecanismo que apoye a unidades económicas nuevas o existentes, hasta que estén en condición de generar sus propias garantías bancables, y/o se logre una modificación de los requisitos por concepto de garantías que soliciten las entidades financieras, ya sea a través de la demostración de mecanismos alternativos eficientes y/o la modificación de la normativa vigente.

Existen Programas dentro de los cuales la vigencia del Fondo de Garantías necesita extenderse para la atención de paquetes específicos de financiamiento que requieran su participación por comprometer recursos significativos, que difícilmente serían atendidos por el Sistema Financiero aunque se den modificaciones en su tratamiento al tema de las garantías.

7.2. Financiamiento no convencional (promovido por proyectos)

7.2.1. Fondos Rotatorios

Es una modalidad de financiamiento por administración directa, por la cual la entidad promotora establece un programa de financiamiento, a través de la constitución de un Fondo depositado en una cuenta especial abierta en un intermediario financiero, quien generalmente ofrece servicios de custodia de fondos y ventanilla -para desembolsos y recuperaciones- y eventualmente reportes sobre estados de los saldos de los créditos administrados, cuando se aperturan subcuentas por las operaciones de aprobadas.

Esta modalidad implica generalmente la constitución de una Unidad de Administración del Crédito, opera con su propio Reglamento y Comité de Crédito.

Su vigencia se establece bajo dos opciones, la primera de carácter transitoria corresponde generalmente a la establecida normalmente por los proyectos durante su etapa de vida y orientada al logro de objetivos muy concretos, donde la continuidad del apoyo financiero no es requerida o se orienta a generar condiciones de inserción en otros mecanismos ya establecidos.

La otra con vocación de permanencia, cuando su administración es transferida al grupo beneficiario, una organización que los represente u otra entidad de promoción de carácter permanente que lo mantenga.

Las experiencias desarrolladas en los últimos treinta años ha sido muy frustrante en su versión de carácter permanente, sobre todo las conocidas como "Fondos Rotatorios Comunes".

En estos casos ha sido frecuente la descapitalización progresiva de los Fondos por una mala política de compensación al costo del dinero -a través de la tasa de interés- y principalmente cuando la decisión de asignación de recursos -aprobación de los créditos- requieren de niveles de análisis que normalmente no pueden ser asumidos por sus operadores o las decisiones se encuentran viciadas por relaciones de interés, donde el fracaso de la actividad atendida y por lo tanto las posibilidades de recuperación del crédito otorgado quedan comprometidas.

Una excepción a estos casos se presentan en aquellos Fondos que han sido destinados a actividades homogéneas, donde en combinación con otros factores que revisaremos en la próxima modalidad, han podido contenerse la descapitalización de los mismos.

Otro factor limitante de las modalidades de Fondos Rotatorios de carácter permanente es que restringe el acceso financiero de sus beneficiarios a la dotación de recursos que estos dispongan generando la paradoja de que si en un primer momento llegan a generar condiciones de crecimiento de la actividad económica, no cuentan con la capacidad de atender la nueva demanda de recursos financieros que estas generarán.

7.2.2. Mecanismos de integración de Demanda. (Bancos de Insumos, Grupos Solidarios, Crédito a través de Organizaciones, etc.)

Son modalidades que operan a partir de la organización de pequeños demandantes de crédito a fin de poder asignar o reasignar recursos crediticios entre sus asociados.

Esta modalidad se presenta en dos variantes, la primera cuando la organización se da fundamentalmente alrededor del acceso al crédito, como en el caso de los Grupos Solidarios, que a través del cruce de garantías entre sus asociados y la rentabilización del crédito por la integración de sus demandas en una sola operación ante las instituciones financieras, buscan superar algunas de sus restricciones de acceso al financiamiento institucional.

La otra variante se da cuando la organización se da a partir de la necesidad de alcanzar la satisfacción de un conjunto de objetivos comunes, dentro de los cuales la tenencia del crédito es uno más de ellos.

La diferencia sustancial de ambas, está por un lado en su estabilidad, los grupos solidarios, generalmente se disuelven o se reducen en la medida que algunos de sus miembros van encontrando espacios de acceso directo al crédito, por otro lado pocas instituciones financieras reconocen su validez⁽¹⁵⁾ y su funcionalidad responde a sus posibilidades de interactuar con otras modalidades como los Fondos de

Garantía o la incorporación de otros elementos como prácticas sistemáticas de Ahorro.

Por otro lado los Bancos de Insumos responden generalmente a una organización de productores que desarrollan actividades económicas homogéneas y que a través de la unión pueden desarrollar actividades afines como abastecimiento de insumos, procesamiento de su producción primaria o la comercialización de sus producción para el mercado, entre otros servicios.

En esta medida el crédito generalmente ofrecido bajo la forma de adelanto de insumos, no requiere de un análisis específico entre diversas opciones productivas, que como vimos en los casos de los Fondos Rotatorios Comunales elevan el riesgo de la recuperación, por otro lado los mecanismos de recuperación del crédito están vinculados a la liquidación de las entregas de las producciones individuales con fines de procesamiento o comercialización, las que deberán representar una alternativa económica más atractiva que la simple venta al "coyote".

Esta variante podrá iniciarse con el aporte de un fondo especial, convirtiéndose así en el caso de Fondos Rotatorios exitosos antes mencionado, y deberá estar articulado a otras instituciones de crédito a fin de poder tener la suficiente elasticidad de poder ajustar su acceso al crédito en función de sus necesidades reales.

7.2.3. Mecanismos Locales Ahorro Inversión. (Bancos Comunales, Cajas Rurales, Cooperativas, etc.)

Corresponde antes hacer la reflexión de que el carácter no convencional de estos mecanismos es relativo al país donde se realice el análisis, en todo caso la acepción aquí asumida considera incluso los casos donde estos mecanismos operan pero no están estructurados como parte del Sistema Financiero Nacional.

Esta modalidad consiste en la promoción de estructuras capaces de captar flujos de ahorro generados localmente, los mismos que en un inicio pueden estar atridos por otros intermediarios financieros, como los propios bancos, en cuyo caso muy probablemente constituyen una modalidad de fuga neta de capital del ámbito local, pues a través de estas instituciones pueden ser reasignados a otras áreas.

Otra situación puede ser planteada ante la existencia de formas alternativas de ahorro, de carácter no monetario, esta figura muy frecuente en áreas rurales, se manifiesta en la inversión de ciertos exedentes en bienes de fácil transacción, como puede ser compra de animales, ciertos equipos e incluso artefactos electrodomésticos, los mismos que son adquiridos principalmente con una voluntad de reserva, antes que de consumo.

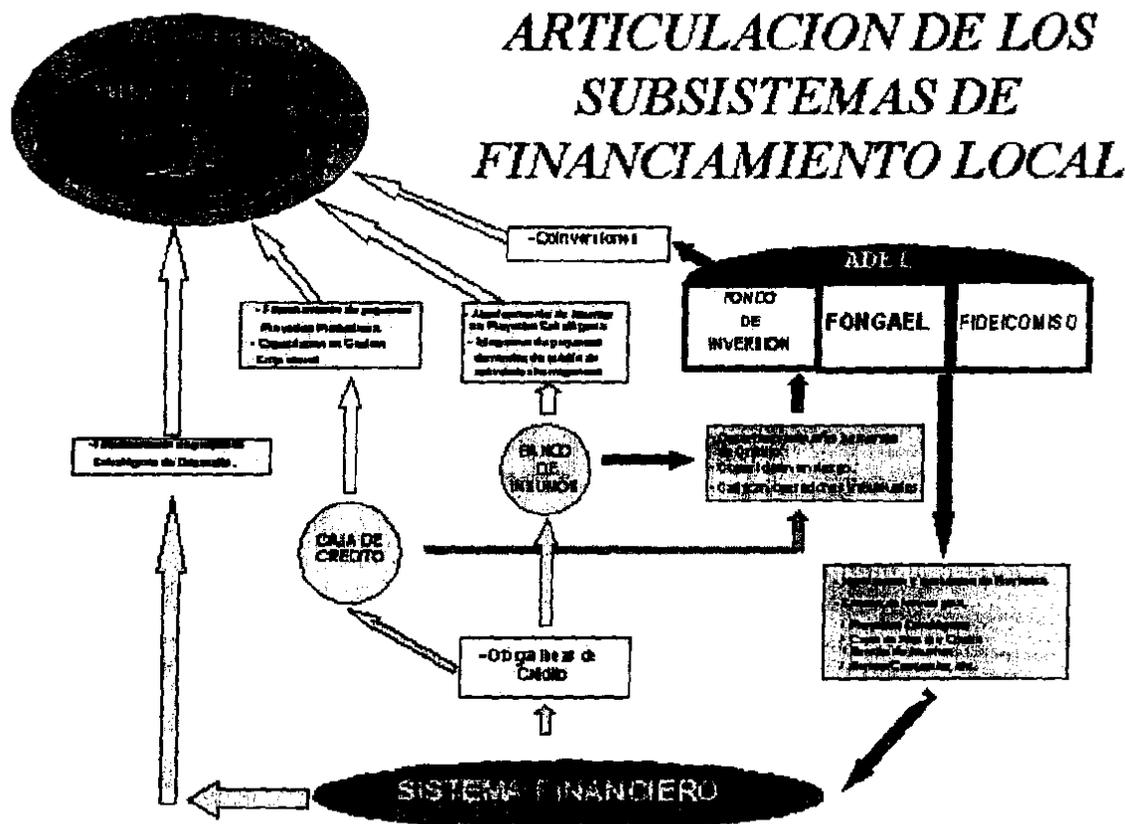
Esta situación a su vez puede tener dos justificativos, uno sería la ausencia de intermediarios financieros confiables, la otra puede deberse a experiencias traumáticas propias o de gente cercana a ellos, sobre la pérdida de valor de sus ahorros, debido a políticas de tasas de interés pasivas negativas.

Las estrategias de implementación de estos mecanismos, deberán desarrollar respuestas para hacer más atractivo su servicio que el de otras instituciones (por ejemplo con la opción de acceder a créditos rápidos y sencillos, por encima de sus ahorros), generar una imagen de confianza (por ejemplo con la participación activa de la población en la vigilancia y control de los recursos) y promover una cultura de ahorro a través de acciones de capacitación.

Una premisa de base para poder promover estos mecanismos, es la existencia real de exedentes de ingreso orientables al ahorro (Oferta de Ahorro) y el involucramiento de un grupo de asociados dispuestos a no

demandar al menos en el corto plazo un flujo superior de recursos via crédito.

Un error frecuente al proponer la constitución de este tipo de mecanismos es el análisis solamente del mercado de colocaciones (Demanda de Crédito), con lo cual los mecanismos promovidos fácilmente colapsan al depender casi exclusivamente de flujos de recursos externos, difícilmente sostenibles, provocando con frecuencia frustración y deserción de aquellos "ahorristas", que ingresaron al mecanismo con un aporte "M", con la intención de obtener un crédito igual a "n*M", los cuales no pueden ser atendidos en su totalidad.



NOTAS:

1. Economista, peruano, antiguo Asesor Regional de la OIT en PRODERE Centro América, actualmente se desempeña como Asesor Técnico de la OIT destacado a la Unidad RESS de UNOPS, a cargo de la coordinación de la Asistencia Técnica de la OIT en el campo del Desarrollo Económico Local y de los Mecanismos de Crédito dentro de los programas PROGRESS.
2. Regularmente de vigencia transitoria, también son denominadas subsidios o transferencias.
3. V.g. podemos considerar la experiencia de PRODERE Nicaragua, para facilitar la recuperación de cafetales abandonados durante la guerra, se ofreció una fuente de financiamiento convencional para granos básicos, integrada a otro crédito que facilitara la recolección de la magra cosecha de café que era posible, permitiéndose amortizar ambas obligaciones a través de la instalación de viveros que permitieran la renovación de al menos 1 mza. de sus propios cafetales, es decir se atendió a la

emergencia alimentaria del momento, induciendo de manera simultanea un proceso de capitalización que permita la rehabilitación de una actividad económica eficiente en esa area.

4. Podemos considerar como ejemplo un programa propuesto igualmente en PRODERE Nicaragua, para sustituir granos básicos por musaceas en pequeñas fincas de 2 a 4 mz., donde por efectos de demostración y de manera selectiva, junto al financiamiento crediticio de una mza. de granos básicos, con un paquete tecnológico apropiado, se establece un contrato de "validación productiva" donde el agricultor aporta el costo de oportunidad de al menos 1 mza. de tierra, para que con insumos provistos por el PRODERE, se instale un cultivo de musaceas -plátano-, la mano de obra aportada por el beneficiario en el cultivo de la musacea es valorizada por el técnico que da seguimiento a la parcela y permite emitir un certificado que el banco recibe como amortización del crédito de granos, a la primera cosecha de la musacea, se hace un balance económico, donde se amortiza en primer lugar el valor de los insumos, y sobre el excedente generado se distribuye 50% a libre disposición del campesino y el saldo comprometido en primer lugar a la cancelación o amortización de deudas bancarias morosas o de no existir a la cancelación del crédito de granos. Esta operación se realiza una sola campaña con caracter promocional, ofreciéndose financiamiento convencional para las siguientes.
5. V.g. fondos depositados en una cta. especial que generen ingresos financieros y permitan el pago por "n" periodos de una renta mensual que cubran los salarios de un determinado número de técnicos.
6. V.g. para la instalación de un trapiche, que permita procesar la producción de caña de un conjunto de beneficiarios de un programa de sustitución de granos básicos por caña. Los exedentes generados en la fase de procesamiento y comercialización, se distribuyen a partes iguales entre el Programa y los beneficiarios.
7. Una reflexión sobre este tipo de modalidades, la constituye la necesidad de reconocer de que estos requieren de la preexistencia de exedentes económicos y la apertura a incorporar prácticas de ahorro; este ultimo elemento es particularmente importante en países donde existe una pérdida de credibilidad en el ahorro.
8. Interactuando con un conjunto de instrumentos no financieros, como Sistemas de Información, Bancos de Proyectos, formación de consultores, actividades de animación económica, mecanismos para priorización de ideas de proyectos, etc.
9. El costo de las recuperaciones definitivamente incobrables.
10. Puede ser una o un grupo de entidades financieras o todo el Sistema Financiero a través del Banco Central de Reservas del País o una Región de Países a través de un organismo financiero de integración.
11. Como caídas excepcionales de precios internacionales, otras alteraciones del mercado o en situaciones de emergencia no muy severas, que requieren generalmente tratamientos especiales en los plazos, igualmente se han utilizado en programas masivos de reconversión económica o modernización tecnológica.
12. Introduciendo prácticas que mejore su eficiencia de administración a ese tipo de carteras.
13. A través de practicas que permitan elevar el atractivo de su atención, como mejores garantías o integración de demanda.
14. Entiendase por "Garantías bancables" hipotecas, prendas, Warrants, depósito de valores,

documentación mercantil en cobranza, fianzas personales, fianzas comerciales y otras modalidades de garantía "solvente", requeridas por las instituciones financieras, por valores variables entre el 120% hasta 200% del valor del préstamo solicitado.

15. A excepción de una parte importante del Sistema Finsanciero Cooperativo.

Puesto al día por GT. Aprobada por PA. Última actualización: 1 de septiembre de 2000.

Para más información, dirjase al Sector del Empleo
tel: +41.22.799.6853 o correo electrónico: edemp@ilo.org

SECTOR DE EMPLEO: [[Arriba](#) | [Empleo Página de entrada](#) |
[Publicaciones](#) | [Mapa Temático](#) | [Búsqueda](#)]

[[OIT Página de entrada](#) | [Mapa Temático del sitio Web](#) | [OIT Búsqueda](#) | [Sobre la OIT](#) | [Contactar](#)]

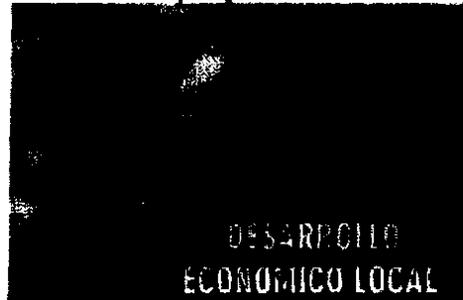
Copyright © 1996-2000 Organización Internacional del Trabajo (OIT) - [Descargo de responsabilidad](#)

CONSTITUCIÓN DE LAS AGENCIAS DE DESARROLLO ENCONOMICO LOCAL



Organización Internacional del Trabajo ENTREPRISE

Departamento del Desarrollo de Empresas
y Cooperativas



CONSTITUCION DE LAS AGENCIAS DE DESARROLLO ECONOMICO LOCAL

Los pasos a seguir

por: Ec. Alfredo Lazarte H.

La ADEL no es un mecanismo aislado, que crece por si mismo, surgiendo de un vacío. Es un instrumento incentivado por un Proyecto de Apoyo, en conjunto con los actores sociales de un determinado territorio, partiendo de una situación concreta de necesidades y/o demandas económicas detectadas y formuladas en consulta con la participación de los últimos. El Proyecto de Apoyo será el responsable entre otras para la asistencia técnica y la ayuda financiera inicial necesaria como para arrancar el proceso de la promoción, constitución y operación de la ADEL.

El presente documento pretende presentar de manera sucinta y esquemática las fases de este proceso, identificar actores y roles, proponer verificadores de éxito y brindar una visión secuencial dividida en 5 Fases.

FASE DE SENSIBILIZACION

- 1) **Analizar** las posibilidades, necesidades y condiciones socio-economicas y politicas para poder incentivar el proceso de la promoción de una ADEL
- 2) **Hacer una primera presentación**, del enfoque metodológico del DEL y de sus posibilidades en la Región, a las instituciones Nacionales y los actores locales considerados a participar dentro de su eventual aplicación. Es importante en esta fase promover la apropiación del proceso de parte de estos actores a nivel local.
- 3) **Organizar un Comité de Apoyo** para conducir el proceso de diseo y constitución de la ADEL. De existir instancias para la coordinación de las acciones de desarrollo de carácter multisectorial, como los Comités Departamentales de Planificación o las Comisiones Intersectoriales de Desarrollo, sería mas conveniente, proponerles que ellos asuman la convocatoria de una asamblea donde se pueda elegir el

Comité de apoyo bajo su patrocinio. <

FASE DE PROMOCION

<p>RESPONSABILIDADES:</p> <p><i>La responsabilidad de los primeros dos pasos está todavía completamente con el Proyecto de Apoyo</i></p>	<p>VERIFICADORES:</p> <p><i>Comité de Apoyo para la constitución de la ADEL, establecido.</i></p>
---	--

4) *Preparar un Perfil para la constitución de una ADEL* como instrumento para operativizar una política de promoción del DEL, a través de mecanismos participativos que incluyan autoridades nacionales y locales, organizaciones de productores y comunitarias, ONG's y otros actores públicos o privados comprometidos con la problemática del DEL.

4) *El perfil deberá incluir,*

A.- *Una propuesta del área geográfica* en que la ADEL va a funcionar. La 'cobertura geográfica' de una ADEL tiene que ser lo suficientemente grande para garantizar un nivel de movilización de recursos que posibilite su autosostenibilidad financiera. Sin embargo, al mismo tiempo no puede ser tan grande como para perjudicar la participación activa de los actores sociales en la gestión de la ADEL

B.- *Un diagnóstico territorial* para obtener informaciones sobre la realidad socio-económica del territorio sobre las cuales la ADEL va a funcionar. Prestando atención especial a las necesidades económicas insatisfechas y las potencialidades productivas al nivel local, identificando así mismo a los grupos más vulnerables desde el punto de vista económico.

C.- *Identificación de prioridades* de atención en el campo económico (principales tipos de actividades a apoyar, criterios para mejorar el entorno económico, etc.) y social (priorización de grupos de atención) y otros aspectos relevantes para su intervención.

D.- *Propuesta de una estructura para su funcionamiento*, que sea auto sustentable y suficiente para que en interacción con sus asociados pueda cumplir adecuadamente su misión.

E.- *Propuesta presupuestal* de las inversiones iniciales, sus gastos de funcionamiento y de recursos para las inversiones a ser promovidas.

Deberá diferenciarse los recursos de inversión propia (instalación y funcionamiento) de los de inversión externa (a ser movilizados para financiar los proyectos de empresa), algunos de estos últimos costos pueden ser inicialmente inyectados a través de la ADEL o a través de mecanismos de respaldo como los fondos de garantía.

Una previsión de punto de equilibrio para su autofinanciamiento deberá ser considerada.

6) Apartir de este ejercicio participativo pra la elaboración del perfil de la ADEL, se deberá haber un

proceso sostenido de reflexión continua sobre su orientación y características, el mismo que puede ser conducido a través de seminarios, talleres u otros eventos.

7) Orientar a los interesados sobre:

- los enfoques de desarrollo integral, autogestionario
- el marco conceptual y operativo de la ADEL
- la organización y el funcionamiento de la ADEL

Para iniciar y consolidar el proceso de promoción de la ADEL frente a las entidades locales y regionales es necesario:

- ampliar la conceptualización básica relacionado con 'el Desarrollo Local', para poder cualificar las expectativas y acciones de dichas entidades
- garantizar un marco conceptual y operativo unificado entre las entidades y organizaciones interesadas en el desarrollo económico local
- avanzar en la determinación de la organización y el funcionamiento de la ADEL

Dichas actividades de capacitación se puede llevar a cabo a través de talleres, con trabajo en grupos (garantizando una participación efectiva de los interesados), plenarias y exposiciones breves de motivación e inducción)

8) Promover una disposición político nacional favorable a la constitución de una ADEL, que garantizará el apoyo político necesario.

Es muy importante hacer un trabajo de sensibilización también al nivel nacional con instituciones y organizaciones que tienen una cobertura nacional pero que están operando a nivel local donde actuará la ADEL. Muchas veces los representantes de esas organizaciones no podrían tomar decisiones sin primero tener contactado sus directorias a nivel nacional

9) Además de esos pasos algunas otras actividades podrían ser útiles de iniciar ya en esta fase, como por ejemplo:

A.- Investigar los mecanismos financieros y crediticios y definiendo las posibilidades de financiamiento de una ADEL dentro de las condiciones nacionales.

B.- Estimular la organización de comisiones específicas que se dedicarán a determinadas tareas antes de que la ADEL está funcionando y que podrían ser de su beneficio, y de beneficio de toda la comunidad, como por ejemplo, una comisión de 'recuperación y análisis de demandas productivas' que podrá recoger y manejar informaciones sobre las actividades productivas, áreas cultivadas y necesidades productivas en una comunidad, conciendo su problemática por dentro

C.- Investigar el marco legal, jurídico. Para el concepto de la ADEL se tiene que tomar en consideración el marco jurídico legal vigente en el país (Ley de Municipalidades, Ley de Desarrollo Urbano y Rural, entre otras). Se requiere un estudio detallado para conocer las "reglas del juego" para posibilitar la participación en la ADEL de cooperativas, alcaldías, instituciones del gobierno central y

otras

D.- Iniciar el trámite de la Personería Jurídica. En muchos países obtener la personería jurídica es un camino largo y complicado. Para evitar que los trámites burocráticos frenen la dinámica y/o frustran la motivación del proceso de la constitución de una ADEL es recomendable empezar con ese proceso cuanto antes. En este sentido es necesario contar con el aval político nacional.

E.- Establecer un organigrama de la ADEL para determinar los diferentes cuerpos decisorios de la ADEL, sus responsabilidades y funciones. La definición precisa de la estructura de organización es uno de los aspectos importantes en función del logro de los objetivos trazados y que además, se debe plantear en términos de una adecuada y racional utilización de los recursos financieros, humanos y logísticos que requiere el proceso. También se debe delimitarse aquí los niveles decisorios, técnicos administrativos y operativos, la participación y la coordinación efectiva entre dichos participantes.

FASE DE CONSTITUCION

RESPONSABILIDADES:

En todos esos pasos la responsabilidad, la supervisión y el ritmo de implementación de las actividades quedan todavía con el Proyecto de Apoyo que está promoviendo la idea. En la parte de la ejecución se debe contar con un apoyo (creciente) del Comité de Apoyo que acompañará todo el proceso de la constitución.

VERIFICADORES:

Perfil de la Adel preparado y aprobado por actores locales, decisión definitiva para su establecimiento.

- 10) **Formar una Junta Directiva provisoria del Comité de Apoyo** para colocar la primera base legal de la ADEL y entre otras cosas, discutir y adaptar los estatutos y los reglamentos.
- 11) **Preparar los estatutos y reglamentos de operación.** Este va a ser una primera versión, un borrador de discusión, para ser analizado y discutido por la Junta Directiva provisoria, la Asamblea y posteriormente por la Junta Directiva oficial. Los documentos van a servir como Manual de Funcionamiento.
- 12) **Formar la Asamblea General de la ADEL.** La Asamblea General será la máxima autoridad de la ADEL. En esta fase su función principal va ser la revisión y discusión de los estatutos, reglamentos y la elaboración de la acta de constitución. Además van a elegir posteriormente la Junta Directiva de la ADEL.
- 13) **Aprobar los Estatutos y Reglamentos Internos,** por parte de la Asamblea.
- 14) **Negociación, aprobación y firma de un contrato de Apoyo Técnico y Financiero,** entre el Consejo Directivo de la ADEL y el Proyecto de Apoyo, para definir de manera transparente los compromisos mutuos en relación a la puesta en marcha de la ADEL.
- 15) **Fortalecer las organizaciones locales y los gobiernos locales,** a través de seminarios y talleres de capacitación. Será conveniente empezar fortaleciendo la capacidad de gestión de las organizaciones y mecanismos locales con las cuales una ADEL tendrá que trabajar, mientras que se está promoviendo todavía la propuesta de la ADEL para asegurarse al máximo posible una contribución efectiva de las

51

mismas una vez que la ADEL 'abrirá sus puertas'

16) **Seleccionar y contratar el Equipo Técnico de la ADEL.** El Equipo Técnico de una ADEL tiene que revisar y dar coherencia a las políticas y medidas de la ADEL con el fin de lograr sus objetivos. Una composición típica de este equipo podría ser: un gerente, especialistas en animación económica, especialistas en promoción de empresas y un informático para la administración de las bases de datos.

Debido a la gran diversidad de funciones que el equipo técnico tendrá que desarrollar una vez que la ADEL esté funcionando su selección y posteriormente la capacitación está sumamente importante

17) **Capacitar al Equipo Técnico** de la ADEL y a técnicos de Instituciones y Organizaciones públicas y privadas integrantes de la Asamblea y aquellas con las cuales la futura ADEL establecerá relaciones de trabajo. La capacitación de los Agentes de Desarrollo y los demás técnicos tendrá que ser un proceso continuo

18) **Arreglar las infraestructura de apoyo.** Encontrar un local o casa para instalarse, adquirir equipamiento de oficina necesario, así como el apoyo secretarial. Lo ideal sería conseguir al menos en estos rubros aportes de los asociados.

19) **Nombrar un Consejo Consultivo**, una instancia de consulta para la toma de decisiones de la Junta Directiva en receso de la Asamblea General. Diversas experiencias han permitido observar la conveniencia de incorporar a este nivel a personalidades del entorno político local o regional, siempre y cuando esto permita reflejar un espectro político amplio que ratifique su imagen de opción abierta a todos. Igualmente en ciertos casos el consejo consultivo puede ser un portador adecuado de iniciativas de orden legal, destinadas a mejorar el entorno económico de la zona de acción de la ADEL.

FASE DE ESTRUCTURACION INTERNA Y ARRANQUE

<p>RESPONSABILIDADES:</p> <p><i>En esta fase se cuenta todavía con un fuerte apoyo del Proyecto de Apoyo ya que es éste que viabilizará (tanto financieramente como técnicamente) gran parte de las asesorías. Sin embargo, todo eso se realiza siempre dentro de un diálogo constante con los actores locales y el Comité de Apoyo.</i></p>	<p>VERIFICADORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>ADEL oficialmente constituida, con sus instancias normativas, consultativas, directivas y técnicas organizadas.</i> - <i>Estatutos y Reglamentación Interna Aprobada.</i> - <i>Contrato con Proyecto de Apoyo para su puesta en operación firmado y en ejecución.</i>
---	---

Una vez que esté constituido la ADEL hay una fase de aproximadamente 1 mes en lo cual la organización interna se ajustará, encontrando su forma definitiva arreglando aspectos logísticos. Al mismo tiempo la ADEL ya tiene que tener claro cuales podrían ser sus proyectos de arranque para no perder tiempo ni credibilidad en el inicio de su funcionamiento.

En esta fase deberán realizarse las siguientes actividades:

20) Preparar y aprobar el **Plan Operativo** de los primeros meses, así como un Plan Operativo Anual. El Plan de Operación Anual deberá considerar:

A.- *Los primeros proyectos de Promoción Económica.* Seleccionados muy rigurosamente, a fin de garantizar a través de su ejecución, la transmisión de algunos mensajes fundamentales hacia la población y el entorno económico, como; "Promoción de Empresas=eficiencia económica+oportunidades para todos", "Atención Prioritaria a grupos Vulnerables", "trabajo en Red=fortaleciendo las capacidades locales", etc.

B.- *Realizar actividades de Planificación Estratégica Institucional.* Orientadas a consolidar una Visión Concertada del DEL hacia el mediano plazo, facilitando la identificación de los roles de la ADEL y como lograr su misión.

C.- *Preparación de una estrategia para lograr la autosostenibilidad económica,* identificando fuentes de financiamiento, mecanismos requeridos y tareas propuestas.

D.- *Desarrollo de una estrategia para consolidar el "trabajo en RED",* con los los asociados de la ADEL, identificando roles, instancias de coordinación, mecanismos de comunicación, planes de acción conjunta, etc.

E.- *Proposición de presupuestos de Operación y de las Inversiones a ser Promovidas,* identificando fuentes y mecanismos para su movilización.

21) ***Organizar los mecanismos para seleccionar las ideas de proyectos,*** en base de un sistema participativo que recoja los criterios y prioridades establecidos por la asamblea.

22) ***Transferencia de experiencias técnicas*** por parte del Proyecto de Apoyo al equipo de la ADEL

23) ***Consolidar información básica para el diagnóstico dinámico***

24) ***Organizar Bancos de Información,*** al menos sobre los siguientes rubros:

A.- Oportunidades de Mercados.

B.- Oportunidades de Financiamiento.

C.- Oportunidades de Formación.

D.- Oportunidades de intercambio tecnológico.

25) ***Definir la Estrategia General,*** a corto plazo, de la ADEL

26) ***Organizar la Administración Interna***

27) ***Definir y firmar convenios*** de colaboración con instituciones públicas y privadas

FASE DE CONSOLIDACION

<p>RESPONSABILIDADES:</p> <p><i>En esta fase el Proyecto de Apoyo cumple meramente un papel de coordinación, traspasando gradualmente las responsabilidades hacia la Junta Directiva y la Asamblea de la ADEL.</i></p>	<p>VERIFICADORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Equipo técnico en operación.</i> - <i>Red de Coordinación con otras instituciones y/o organizaciones, operativa.</i> - <i>Mecanismos de apoyo operacional en funciones.</i> - <i>Atención de primeros proyectos.</i> - <i>Población identificada como parte y dueña de la ADEL.</i> - <i>Plan de Operaciones aprobado y en marcha.</i>
---	---

28) *Proceso de autoevaluación*, le permite revisar la validés de sus opciones estratégicas, de sus criterios y prioridades, al mismo tiempo verifica la eficacia de su estructura y mecanismos operacionales. Todo ello con la finalidad de introducir los ajustes requeridos.

29) *Preparación y aprobación de un Plan Director (o Plan Maestro)*, capaz de orientar las acciones y esfuerzos institucionales para alcanzar una visión estratégica de Mediano y Largo Plazo y garantizar la sostenibilidad del proceso inducido de Desarrollo Económico Local.

30) *Promoción y gestión de Iniciativas de Inversión y de prestación de servicios*, frente a autoridades nacionales y/o fuentes de cooperación internacional, para actividades que permitan promover un medio mas dinámico para el Desarrollo Económico en su zona de acción.

31) *Establecimiento de acuerdos con diferentes fuentes de financiamiento*, para movilizar recursos de crédito para apoyar la inversión productiva.

32) *Diversificación de su portafolio de Promoción de Inversiones*, con proyectos que atiendan por un lado un gran número de beneficiarios y así les permita 'palpar' los beneficios directos de la ADEL, sobre su actividad económica y otros de carácter mas estratégico con un impacto remarcable sobre la dinámica económica regional.

33) *Diversificación de sus fuentes de financiamiento*, a fin de garantizar su independencia y sostenibilidad económica.

<p>VERIFICADORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>La ADEL reconocida como un interlocutor válido y representativo frente a las diferentes instituciones públicas y privadas, a nivel local, nacional e internacional.</i> - <i>Autofinanciamiento de sus operaciones.</i> - <i>Capacidad comprobada para movilizar recursos e inversión.</i> 	<p>RESPONSABILIDADES:</p> <p><i>Todas las responsabilidades en manos de la ADEL y de los actores locales.</i></p>
--	--

Para más informaciones, dirigirse al Departamento de Desarrollo de Empresas y Cooperativas (ENTREPRISE) Tel: +41.22.799 8822, Fax: +41.22.799 7691 , E-mail: lazarte@ilo.org



Copyright © 1998 Organización Internacional del Trabajo (OIT)
 Descargo de responsabilidad
webinfo@ilo.org

Creada por GT y aprobada por HH. Última actualización: 25 de mayo de 1999.

**ACCIONES INNOVADORAS EN FAVOR DEL
EMPLEO**

**ACCIONES INNOVADORAS EN FAVOR
DEL EMPLEO**

De forma general, la innovación puede definirse como una nueva respuesta aportada a una situación existente con el fin de insuflarle una dinámica nueva y benéfica para las personas, las empresas, las organizaciones y el conjunto del territorio.

La innovación tecnológica y funcional, que desemboca en la generación de productos, servicios y procesos originales, permite a las empresas nuevas o en expansión generar empleo. Por otra parte, un modo de gestión favorable a la creatividad, la formación de los recursos humanos, la detección de nichos, la apertura de nuevos mercados o la cooperación con otras empresas puede estimular una dinámica de desarrollo empresarial.

Ahora bien, para crear y mantener el empleo en un territorio, la actitud innovadora de algunas empresas no es suficiente: es el conjunto de los individuos y las organizaciones quienes deben inventar modos de intervención más productivos, y respuestas a nuevas necesidades ó no satisfechas. El mercado del trabajo sólo puede funcionar de forma sana si los servicios de salud, alojamiento, transporte o educación gozan de buena salud. Se trata también de sacar provecho de los yacimientos de empleo que responden a nuevas necesidades, como los ligados a la evolución de la sociedad y los modos de vida. Los recientes trabajos de la Comisión Europea sobre las Iniciativas locales de desarrollo y empleo han demostrado que estos yacimientos se encontraban sobre todo en los ámbitos del medio ambiente, la cultura y los servicios a las personas y a la colectividad. Para sacar partido de estos yacimientos, deben instaurarse dispositivos de detección de las necesidades no satisfechas. Son éstas las que hacen surgir nuevos oficios, siempre que se organicen formaciones que a ellos lleven. Del mismo modo, es la estructuración de la oferta, la invención de nuevas formas de empresas y nuevos modos de gestión, de financiación y de implicación de los beneficiarios para garantizar la viabilidad comercial de estas empresas, los que pueden garantizar la mejor explotación posible. De forma paralela, los marcos jurídico y reglamentario deben, lógicamente, adaptarse.

En resumen, el conocimiento de los resortes de la innovación y la formación que permita dominar los mecanismos de la misma refuerzan a todos los niveles el impacto de las acciones llevadas a cabo.

Por otra parte, cualquier instrumento tendrá una mayor eficacia si existe una coordinación eficaz. El territorio y sus actores conseguirán valorizar los recursos existentes, tanto materiales como inmateriales, mediante la creación de sinergias innovadoras al servicio de planes de desarrollo claros. Podrán así encontrarse soluciones originales y generarse nuevas riquezas.

El papel de los poderes públicos es importante en la instauración de diversos dispositivos útiles a las empresas: centros de investigación y desarrollo, institutos de enseñanza y formación, parques tecnológicos, viveros de empresas, sociedades de asesoría, capitales de arranque y capital-riesgo son iniciativas que tienen el poder de dinamizar la economía de una región. A través de estas iniciativas, los poderes públicos pueden estimular y facilitar la explotación de nuevos yacimientos de empleo, fomentar la experimentación y asegurar la divulgación de las experiencias logradas.

Esta dinámica debe ser útil asimismo a las mujeres, los jóvenes, los parados de larga duración, los discapacitados y otras categorías de personas marginadas en el mercado laboral. Debe orientárselas, formárselas y reinsertárselas en el empleo gracias a programas que respondan a la vez a sus necesidades específicas y a las de su región. El problema de acceso al empleo de tales grupos se combatirá mejor si actúan intervenciones concertadas e integradas, si es posible de forma simultánea, sobre la oferta y la demanda de trabajo.

Como conclusión, si el asociacionismo permite incrementar la competencia técnica y los medios de sus miembros, es porque fomentan las acciones integradas y adaptables a varios sectores de actividad. Sólo actuando de este modo incrementan sus propias capacidades.

La innovación se sitúa, pues, a nivel de las intervenciones de cada uno de los actores, tanto públicos como privados, pero también en su movilización y la de la colectividad. Combina de forma original acciones que optimizan un desarrollo integrado, duradero y creador de empleo. Estas acciones generan una verdadera cultura de creación de empresas, y la región o localidad en su conjunto se convierten así en inventoras y portadoras de su propio futuro.

FINLANDIA

Fabricación de muebles y uso de la madera en Eteläpohjanmaa

En la costa occidental finlandesa, fabricantes de muebles recurren a la colaboración para diversificar sus productos, aumentar la calidad de los mismos y venderlos mejor. Es una forma de desarrollar su empresa, su región y el empleo.

En la provincia finlandesa de Ostrobothnia del Sur, situada en la costa occidental, se encuentran la mayor parte de los pequeños fabricantes de muebles del país. Lo esencial de su producción está destinado al mercado finlandés. Hasta 1989, la demanda interior era sostenida. A partir de entonces, las ventas se hundieron y se sucedieron las pérdidas de empleo.

Hasta ese momento, las empresas colaboraban muy poco entre sí. Frente a la crisis deciden crear redes flexibles de cooperación con el fin de aumentar la calidad de los muebles fabricados en Ostrobothnia y aumentar las exportaciones. Con el apoyo del Ministerio de Empleo, se establece una red de 5 municipios. Un partenariado público /privado define y pone en pie un proyecto que consiste en unir las empresas por círculos de colaboración en función de su tamaño. Así, un círculo asocia a las empresas más grandes, otro a las de tamaño medio, y un tercero a las empresas más pequeñas. A continuación, se establece una red con los círculos. Las grandes empresas colaboran esencialmente en los terrenos del marketing y la exportación. Se apoyan en círculos de subcontratantes que se especializan en la fabricación de productos muy específicos. Se establece asimismo una red de empresas de transporte. El proyecto es financiado entre el Ministerio de Trabajo, las empresas mismas y el Ministerio de Comercio e Industria. Se designa a un jefe de proyecto y se instaura un comité directivo, que incluye a representantes de las empresas, los municipios, las agencias locales de empleo, el Ministerio de Comercio e Industria, el Fondo de Desarrollo Regional y centros de tecnología.

Se constituyen de este modo ocho círculos de exportación. El volumen de negocios y las exportaciones de las 60 empresas asociadas aumentan con rapidez. De 1992 a 1995, se crean 200 puestos de trabajo. Los servicios locales de empleo apoyan la creación de formaciones de utilidad para los recién contratados.

Con el espaldarazo de este éxito, 12 municipios y el Ministerio de Trabajo deciden, en 1995, dar su apoyo a un nuevo proyecto para el período de 1995 a 1998. Subvencionada por el FEDER, la iniciativa tiene como principal objetivo inducir a las pequeñas empresas a colaborar más en el ámbito del diseño, la administración, el márketing y la exportación. Eilo debería permitirles extender sus mercados más allá de las fronteras finlandesas. Se forma una red de 60 empresas por grupos pequeños constituidos en función del tipo de fabricación. Juntas, 46 de estas empresas crean una sociedad de márketing y exportación de la que se convierten en accionistas.

Se ponen a punto instrumentos de gestión de la red: sistemas de certificación de la calidad y de control contable y financiero, aplicaciones informáticas sofisticadas para la planificación y las tareas administrativas. Para garantizar la calidad de las materias primas (madera) se intensifican asimismo las colaboraciones con los proveedores.

En enero de 1998 se presentarán en la feria de Colonia nuevos diseños de muebles de abedul.

Este segundo proyecto ha permitido crear ya 113 nuevos empleos, y se prevé que de aquí al año 2005 podrán crearse algunos cientos más gracias al aumento de las exportaciones.

Contacto:

Työministeriö

Postbox 524

FIN-00101 Helsinki

Finlandia.

Tf: + 358 6 323 6816

Fax: + 358 6 317 8922

ALEMANIA

Promover el sector marítimo en Mecklemburgo

TGS y la red de proyectos NOW se apoyan en asociaciones capaces de estimular la creación de empresas y puestos de trabajo en nuevos sectores y especialmente el de las tecnologías avanzadas.

En 1992, la privatización de los astilleros en el Land de Mecklemburgo-Pomerania Occidental va acompañada por planes sociales que prevén la creación de un fondo local de fomento de la innovación. Este fondo es gestionado por la TGS (Trägergesellschaft Schiffbau). Fundada en 1991 por el sindicato IG Metall, la asociación de empresarios del sector mecánico del norte de Alemania -Nordmetall- y el gobierno del Land de Mecklemburgo-Pomerania Occidental, la TGS es la encargada de desarrollar las infraestructuras y el empleo en el sector marítimo del Land. Para luchar contra el paro, la TGS coordina la puesta en marcha de medidas activas en favor del empleo, que suelen disfrutar de una ayuda del FSE. Vela igualmente por que el fondo de fomento de la innovación que ella gestiona estimule la creación de nuevas empresas y de puestos de trabajo duraderos. Se constituyen empresas sobre todo para explotar los resultados de la investigación científica. El potencial científico de la región puede ser de este modo preservado y valorizado. Desde 1992, han podido apoyarse 64 proyectos que han dado lugar a la creación de 28 empresas, 570 puestos de trabajo estables y unos 1.000 empleos temporales, con un bajo coste por empleo creado.

Contacto:

Directeur, Trägergesellschaft Schiffbau, Gesellschaft für Strukturentwicklung und Beschäftigung im maritimen Bereich im Land Mecklenburg - Vorpommern mbH

Carl-Hopp Str., 17

D-18069 Rostock

Alemania.

Tf: + 49 3 81 80 85 221

Fax: + 49 3 81 80 85 240

ALEMANIA

Red de proyectos NOW para el fomento de la creación de empresas y el empresariado de las mujeres

TGS y la red de proyectos NOW se apoyan en asociaciones capaces de estimular la creación de empresas y puestos de trabajo en nuevos sectores y especialmente el de las tecnologías avanzadas.

Esta red, financiada en el marco de la Iniciativa comunitaria NOW, reúne cuatro proyectos en el Land alemán de Baden-Württemberg. Cada uno de estos proyectos facilita servicios de información, consejo, seguimiento y formación a mujeres que quieren crear su propia empresa o que la han creado ya. El objetivo es crear un vivero de PYMEs que responda mejor a las necesidades de las mujeres empresarias. Los cuatro proyectos se reparten las tareas y comparten sus experiencias en ámbitos como la asistencia a los enfermos, los servicios a empresas, el teletrabajo, la producción artesanal y, de manera más general, en cuanto tiene que ver con la expansión de una empresa: fiscalidad, capital de arranque, capital-riesgo etc. La colaboración entre los cuatro proyectos queda reforzada por la unión de Cámaras de Comercio y el Ministerio Regional de Industria. De este modo, se encauza a las personas que buscan asesoramiento hacia la fuente de información más competente de la región.

Contacto:

FRAUEN AM MARKT

Adlerstr. 41

D-76133 Karlsruhe

Alemania.

Tf: + 49 7 21 37 30 33

Fax: + 49 7 21 37 30 34

REINO UNIDO

Barrio de las industrias culturales en Sheffield

Para diversificar su tejido económico, mejorar su imagen y crear empleo, la ciudad de Sheffield desarrolla actividades culturales asociándose con empresas privadas.

Sheffield, la cuarta ciudad más grande de Inglaterra, vive desde hace siglos de la industria del acero y la cuchillería. El declive de estas industrias acarrió la pérdida de 50.000 empleos desde los años 70. Se acepta la necesidad de diversificar la base económica, limitada hasta ahora a un grupo pequeño de actividades tradicionales, para asegurar la supervivencia de la ciudad.

Hacia mediados de los años 80, una estrategia de revitalización económica se orientó hacia

nuevos sectores para intentar crear empleo. Desde ese momento, el Ayuntamiento desarrolla, en colaboración con otras organizaciones de la ciudad, una estrategia voluntarista de incitación al desarrollo de actividades culturales. Esta estrategia se centró en principio en el grupo de industrias activas en el sector mediático: vídeo, toma de sonido, cine. En 1988, los servicios de desarrollo de la economía y el empleo del Ayuntamiento designaron a estas actividades como vector de crecimiento, y se eligió un barrio céntrico para convertirlo en el Barrio de las Industrias Culturales (BIC).

Esta estrategia pretendía diversificar la economía local, volver a dar vida al centro de la ciudad, revalorizar su imagen. La estrategia se apoyó en una colaboración pública/privada que agrupaba al Ayuntamiento y empresas privadas. El Ayuntamiento aportó una eficaz ayuda al sector privado en terrenos como formación, asesoría y gestión a los potenciales empresarios, la cesión de locales con alquileres moderados. Por su parte, el sector privado aportó una ayuda financiera considerable a la iniciativa BIC, permitiendo así el crecimiento con éxito de las pequeñas empresas. La creación de un distrito de industrias culturales aumentó el valor de las empresas permitiéndoles compartir recursos y posibilidades gracias al trabajo en red con empresas y organizaciones similares.

El Ayuntamiento facilitó la creación de servicios de guarderías infantiles, restaurantes y bares para ayudar a las industrias del barrio y asegurar nuevas fuentes de empleo y contribuir a la revitalización del barrio.

El BIC, alberga hoy 132 empresas asociadas a los sectores de los medios y las ciencias. En él se han desarrollado destacados espacios musicales y artísticos, como el Centro Profesional de Medios (Works Station and Media Centre) abierto en 1993, así como un nuevo complejo de formación y empresas culturales que agrupa a 35 empresas en una zona de actividades especialmente habilitada albergando salas de conferencias, guarderías infantiles, salas de recepción y una nave de exposiciones. Allí se encuentra la "Fábrica Scotia", una antigua industria de cuchillería, rehabilitada y transformada en centro de formación en los oficios artísticos y los medios; el "Centro de las Artes del Yorkshire", en el que se hallan veinte estudios de imprenta, escultura, ebanistería, joyería, cerámica, fabricación de instrumentos de cuerda, artesanía, fotografía y artes gráficas; la "Escuela de medios del Norte", que reúne los cursos dispensados por la Universidad de Sheffield en ámbitos de cine, el vídeo y fotografía y los dependientes del Ayuntamiento, y un "Centro de Empresas Audiovisuales" que ofrece locales para las nuevas empresas.

La financiación de esta iniciativa que requiere importantes inversiones procede de diversas fuentes, entre las que figura el Programa Urbano del Reino Unido, el Fondo Europeo de Desarrollo Regional, el Fondo Social Europeo, el Ayuntamiento y el Fondo de la Lotería Nacional.

Contacto:

*Department for Economic and Employment Development, Sheffield City Council
Palatine Chambers
Pinstone Street
Sheffield S1 2NH
Reino Unido.
Tf: + 44 114 279 8839
Fax: + 44 114 279 8839*

BÉLGICA

Terre - protección del medio ambiente

La inserción laboral de los grupos marginados es posible, conciliando la consideración de sus necesidades específicas y la creación de empleos en nuevos sectores de la economía local.

En 1945, un grupo de jóvenes de Lieja se movilizan en favor de un desarrollo económico y social sostenido. Crean así la Asociación Terre.

La actividad principal de Terre consiste en organizar recogidas selectivas y reciclaje para proteger el medio ambiente y desarrollar empleo para los más desfavorecidos: así, el 70 % de los 280 trabajadores actuales son antiguos excluidos de la sociedad que han previsto sus propias necesidades, cotizan a la seguridad social y pagan sus impuestos.

Terre no acepta el empleo temporal: los puestos de trabajo son fijos, y la formación y la educación están integradas en el trabajo.

El modo de gestión es participativo: todos los trabajadores participan en la evaluación, consulta, información y toma de decisiones.

Los beneficios revierten en:

- la constitución de una reserva que garantice la autonomía;
- el mantenimiento y crecimiento del empleo;
- el apoyo a proyectos de solidaridad.

Una gestión rigurosa asegura la autofinanciación y la supervivencia de los proyectos, reduciendo al mínimo el impacto económico sobre el contribuyente.

Las colaboraciones con las empresas privadas locales se inscriben en las relaciones habituales de clientes-proveedores.

Desde la creación de la asociación, la zona de actividad se ha ampliado considerablemente, se llevan a cabo proyectos en otros continentes, las actividades se han diversificado, se han puesto a punto nuevos productos -que han sido comercializados y abundantemente recompensados-, y el grupo se ha estructurado en varios centros de actividad. El objetivo, sigue siendo el mismo: poner la economía al servicio del ser humano.

Contacto:

TERRE a.s.b.l.

Siège social:

rue Célestin Demblon, 14

B-4683 Vivegnis

Bélgica.

Tf: + 32 4 240 58 69

Fax: + 32 4 240 58 79

ITALIA

La cooperativa ORSO - una forma de desarrollar el turismo

La inserción laboral de los grupos marginados es posible, conciliando la consideración de sus necesidades específicas y la creación de empleos en nuevos sectores de la economía local.

La cooperativa social ORSO, cuya forma jurídica es la de una sociedad limitada, fue creada en 1987 por "Gioc", un movimiento social del Piemonte activo en la lucha contra el paro juvenil. La cooperativa extendió progresivamente su campo de acción a todas las actividades relacionadas con la reinserción en el mercado laboral, y su grupo meta a toda la población potencialmente activa (jóvenes, adultos y grupos problemáticos).

La cooperativa cuenta con 45 miembros, algunos de los cuales trabajan a tiempo parcial o de forma voluntaria. Gioc es uno de los miembros de la cooperativa y tiene derecho de voto en la junta general. Si es necesario, la cooperativa recurre a colaboradores externos para proyectos específicos.

ORSO proporciona servicios de información y asesoría, organiza talleres de formación, facilita consultas y dirige iniciativas en el sector del turismo.

Entre las actividades de la cooperativa figuran :

- servicios de información para los jóvenes y personas en busca activa de empleo, con el fin de equilibrar la oferta y la demanda de trabajo. Los beneficiarios de estos servicios son los Municipios, la Provincia, los empresarios privados y las asociaciones de empresarios;
- la ayuda a los grupos desfavorecidos, como los toxicómanos o los parados de larga duración, que necesitan asistencia y asesoría para reinserirse en el mercado laboral;
- la gestión de un centro de exposición para la difusión de la información y la promoción del turismo.

Contacto:

*Cooperativa sociale a
responsabilità limitata
Via Eritrea 20
I-10142 Torino
Italia.*

PORTUGAL

Modabarr - una línea de prendas de vestir creada por mujeres del medio rural

En el norte de Portugal, unas mujeres se asocian para sacar la confección de prendas tradicionales de la esfera doméstica y convertirla en una actividad económicamente rentable, fuente de empleos duraderos y de una nueva forma de organización del trabajo.

El Barroso es una microrregión montañosa situada en el extremo norte de Portugal. En ella llueve mucho y las temperaturas son bajas. El relieve y el clima no favorecen la actividad agrícola. La región está aislada y la población, poco numerosa, ha conservado las técnicas y modos de vida tradicionales. La transformación de la lana en ropa es una actividad que practican las mujeres para cubrir sus necesidades familiares. Pero la actividad va

progresivamente a menos. Los jóvenes ya no quieren llevar la ropa tradicional que consideran pasada de moda, y la industria del prêt-à-porter hace la competencia a la producción artesanal.

Con el lanzamiento del programa LEADER en 1991, un grupo de jóvenes activos en temas de desarrollo local consigue dar cuerpo a un proyecto de creación de una empresa de confección de trajes tradicionales. Durante los tres primeros años, la iniciativa es asumida por una cooperativa de turismo de la que se sirven los jóvenes desde hace una década como instrumento institucional y financiero para llevar sus acciones a buen puerto. Una de las mujeres de la cooperativa se encarga, de hecho, de lo esencial del control. El 60 % de las inversiones iniciales están financiadas por el programa LEADER. Durante los primeros seis meses, se organiza una formación en costura a la que asisten algunas mujeres en paro. Se crea una red de abastecimiento de tejidos tradicionales, que moviliza a mujeres que practican todavía esta actividad en los pueblos. Paralelamente, un estudio sobre la historia de la región pone de relieve el valor de los bordados y productos de costura tradicionales.

Para crear los modelos, se recurre en un principio a una estilista profesional, pero sin éxito. Los modelos ideados por las mujeres del lugar se venden mejor, pues son más auténticos y más solicitados. Las mujeres se organizan, por tanto, para diseñar ellas mismas los vestidos.

La comercialización se efectúa por varios canales: ventas directas a nivel local y después nacional, ferias nacionales, tiendas de moda. La acción de promoción más innovadora consiste en organizar desfiles de moda. Por estos distintos medios, un producto reservado en un principio al consumo propio ocupa ahora un nuevo nicho comercial. Se ha lanzado la línea del prêt-à-porter elegante "Modabarr". Progresivamente, las mujeres van apropiándose del proyecto. En 1994, éste sale del regazo de la cooperativa y se constituye una nueva empresa. Gracias a sus múltiples contactos tanto nacionales como internacionales, la cooperativa continúa sin embargo desempeñando un papel fundamental en la distribución de los productos.

Además del traje tradicional, se revalorizan también otros productos locales, como los destinados a la decoración de interiores.

Los empleos creados son duraderos, puesto que la empresa ha conseguido alcanzar un equilibrio económico sin subvención y soporta los costes de la renovación de la inversión. Se abren nuevas perspectivas de comercialización, inclusive en otros países. Los salarios, aunque alineados con los mínimos nacionales, son muy atractivos para las mujeres de la región. Para el Barroso, Modabarr es no sólo una actividad nueva, sino también una forma innovadora de organización del trabajo. La empresa es, en efecto, la primera de la región que no vive exclusivamente del trabajo de los miembros de la familia.

Contacto:
MODABARR
Moda Barrosa
Lda, Casa do Artesanato
P-5470 Montalegre
Portugal.
Tl: + 351 76 51 10 80
Fax: + 351 76 51 10 80

PAÍSES BAJOS

De Brug - una empresa de servicios de mantenimiento

Para explotar un nicho de servicios de forma complementaria con los servicios públicos y el sector privado, De Brug adopta un modo de gestión eficaz y actúa a la vez sobre la oferta y la demanda de servicios.

En el barrio conflictivo de Vrieheide, en la ciudad holandesa de Heerlen, la sociedad con fines sociales De Brug (El puente), creada en 1995, persigue un doble objetivo social: prestar servicios de mantenimiento de viviendas y jardines accesibles a personas con bajos ingresos y procurar empleo a parados de larga duración que viven en el barrio. La sociedad propone sus servicios a dos categorías de clientes: los particulares y los organismos públicos. Tiene el estatuto de una fundación, pero, para aumentar sus posibilidades de éxito, está gestionada como una empresa privada. Los beneficios sirven para asegurar la supervivencia de la sociedad. Para acogerse a la legislación holandesa y a las normas en vigor en el sector de la construcción (normas de seguridad, responsabilidad), De Brug ha constituido una sociedad privada de la que es propietaria y que ejecuta los trabajos de construcción, colaborando sobre todo con empresarios comerciales cuando se trata de obras importantes.

23 parados desde hace más de 6 años han solicitado y conseguido un empleo en De Brug. A estas personas se las ha formado sobre la marcha. Primero trabajaron durante tres meses a prueba. Durante este período, conservaron su renta sustitutiva. Después fueron contratadas, y su salario oscila entre el 100 y el 130 % del salario mínimo interprofesional.

Contacto:

Director, *Buurtbeheerbedrijf De Brug, Verdragstraat, 3*

NL-6414 GH Heerlen

Países Bajos.

Tf: + 31 45 521 38 25

IRLANDA

Youthreach - en favor de los jóvenes

En Irlanda, organizaciones públicas y privadas se asocian para permitir a los jóvenes que han salido de la escuela sin diploma seguir una formación y adquirir una experiencia profesional en centros adaptados a las necesidades de la región.

Creado en 1988, este programa combina enseñanza, formación e iniciación práctica al trabajo. Está destinado a jóvenes que salen de la escuela sin diploma. Ha sido establecido en el marco de los programas de Acción 1 y 2 de la CE para la transición de los jóvenes de la escuela a la vida adulta y profesional.

Los sesenta y un centros Youthreach creados en Irlanda forman cada año a 2.450 jóvenes.

Los estudiantes en prácticas de Youthreach identifican sus potencialidades y se sirven de ellas como punto de partida de su aprendizaje, para que puedan salir de una situación de fracaso y hacerse cargo de su destino. El núcleo de la formación está centrado en las competencias básicas, e incluye disciplinas como carpintería, hostelería e informática. Las técnicas de comunicación ocupan un lugar central en la formación dada, y se hace hincapié

en las aptitudes que todavía no figuran en los programas de enseñanza tradicional, como la capacidad de emprender.

Youthreach ayuda a los jóvenes a insertarse en el mercado laboral gracias a un planteamiento asociativo que reúne a los organismos de enseñanza y formación, así como las agencias de promoción de las empresas y el mundo de los negocios. Los formadores son trabajadores sociales, monitores juveniles, profesores de formación profesional y otros participantes procedentes de empresas. La iniciación práctica al trabajo se realiza en estrecha colaboración con el sector de las artes y la cultura.

Esta combinación de enseñanza, formación y desarrollo de la empresa a distintos niveles - financiación, formación y experiencia profesional - garantiza el mejor partido de las cualificaciones y los recursos de las comunidades locales.

Contacto:
Youthreach Curriculum
Development Unit
Sundrive Road
Crumlin, Dublin 12
Irlanda.
Tf: + 353 1 4535487
Fax: + 353 1 4537659

ESPAÑA

Mona Lisa - formación en el teletrabajo

Promover el desarrollo de empresas gracias al teletrabajo, informar a las organizaciones sobre el mismo, formar a los teletrabajadores, esencialmente mujeres, en su utilización: tales son los objetivos que varios socios persiguen juntos en Valladolid.

El proyecto Mona Lisa, financiado por Leonardo, ha estudiado las repercusiones socioeconómicas de la introducción de nuevas tecnologías y del teletrabajo en el empleo femenino. Este proyecto, implantado en Valladolid, se basa en una colaboración entre la Asociación de Empresarios, la Asociación de Mujeres Empresarias, el Sindicato, la Universidad, la Fundación para el Desarrollo de la Universidad, el Parque Científico y las empresas privadas.

Entre el número de proyectos llevados a cabo, cabe citar seminarios informativos para los habitantes de la región centrados en las tecnologías informáticas y comunicación; servicios de asesoría a las agencias de ayuda a las empresas, a las instituciones públicas y a las organizaciones de trabajadores, sobre el impacto socioeconómico del progreso tecnológico; formación en el uso de Internet por las empresas.

El proyecto se marcó como objetivo definir el teletrabajo y las necesidades profesionales de los teletrabajadores, desarrollar la formación, informar a las organizaciones existentes sobre las ventajas de este tipo de organización del trabajo y promover la creación de nuevas empresas. El enfoque asociativo permitió a las organizaciones más cualificadas o interesadas por ciertos aspectos de la cuestión tomar la responsabilidad de profundizarlas; así, las asociaciones de empresarios, trabajando con la organización sindical, participó en la definición del teletrabajo y del perfil profesional del teletrabajador, mientras que la universidad

y la fundación desarrollaron actividades de formación e intercambios, en colaboración con la asociación de empresarios. Los sindicatos se encargaron de informar a los trabajadores de las ventajas del teletrabajo y de establecer normas para el empleo de los teletrabajadores.

Contacto:

Projet Mona Lisa
Fundacion Universidad Empresa de Valladolid (FUEVA)
Casa del Estudiante
C/Real de Burgos s/n
E-47011 Valladolid
España.
Tf: + 34 83 42 30 19
Fax: + 34 83 42 32 78

A N E X O S

79

DOCUMENTO DE PROYECTO

PROMOCION INTEGRAL DEL DESARROLLO

Modelo de un proyecto específico

DEFINICION Y ANALISIS DEL PROBLEMA

En forma muy generalizada las diferentes comunidades del país afrontan la problemática del desarrollo con manifestaciones muy claras en los siguientes aspectos:

Bajo ingreso económico
Bajos niveles de confort, disfrute y bienestar personal
Problemas de salud
Desnutrición
Acceso restringido a recursos de capital y recursos naturales
Bajas oportunidades de educación y formación para el trabajo
Dificultad o limitación para ampliar el dominio tecnológico.

La intensidad de la problemática de *pobreza* varía por regiones del país, de tal forma que se pueden establecer mapas donde se aprecian fajas de mayor incidencia. Las zonas de pobreza más intensa coinciden precisamente con las *fajas étnicas* más importantes, como:

- a) La faja de pobreza Lenca, Chortis de la zona fronteriza con la República de El Salvador y del departamento de Copán,
- b) la faja de pobreza Paya, tawahka de la zona central en los departamentos de Francisco Morazán, Olancho, Yoro y
- c) la faja de pobreza Misquita/garifuna ubicada en la zona costera Atlántica.

Esta problemática de subdesarrollo se origina en varios factores cuyo comportamiento no es aislado, se trata más de bien de elementos vinculantes o dependientes y encerrados en círculos viciosos y en muchos casos de espirales destructivas.

Pueden considerarse factores de pobreza: a) la calidad educativa y formativa para el trabajo, b) el dominio de tecnologías, c) el acceso a recursos naturales y recursos de capital, d) aislamiento social y la debilidad de la sociedad civil para organizarse y actuar en grupo, e) la planificación y las acciones deficientes del Estado en diferentes temas y sectores, f) la cultura y la sicología social, etc.

Sin buscar profundizar en la problemática y sin dejar de considerar los otros factores, es importante destacar que posiblemente el elemento que mejor puede contribuir a la ruptura de los círculos vicios o de los eslabones de vinculación en las causas del problema de la pobreza es precisamente el rol de Estado a través de sus diferentes organismos, sean estos del gobierno central o de los gobiernos locales.

En consideración de lo anterior la Asociación de Municipios de Honduras ha preparado un documento de **Nuevo enfoque de la planificación municipal** (estratégica y sostenible) (véase documento del anexo 1), en el cual se plantea un análisis de la problemática basado en el rol de las municipalidades y el cual se enfatizan mecanismos para promover desarrollo económico, pero sobre todo un papel de convocatoria y de liderazgo para generar una cultura coparticipativa con la sociedad civil para promover el desarrollo integral (estratégico y sostenible.)

Este documento parte de la necesidad de que los gobiernos impulsen acciones equilibradas y definitivamente vinculadas para promover el desarrollo desde las siguientes plataformas:

- a) Democracia, gobernabilidad.
- b) Desarrollo social con justicia e igualdad
- c) Manejo ambiental
- d) Desarrollo económico.

En todo caso el documento pretende aportar criterios y mecanismos para volver más eficiente el rol de las municipalidades.

OBJETIVOS DEL PROYECTO

Objetivo General.

Desarrollar un modelo de gestión municipal fortalecida en 8 municipios de 3 regiones asociadas a fajas de pobreza en Honduras desde una perspectiva de desarrollo sostenible y estratégico, insertando en su ejecución criterios para evitar la exclusión y la injusticia social (equidad de género, democratización del acceso a medios de producción, cultura étnica, gobernabilidad, participación ciudadana).

El objetivo general está obviamente vinculado a resolver la problemática planteada en el capítulo inicial de este documento.

Objetivos Específicos

- a) Contribuir a desarrollar capacidades técnicas, particularmente con enfoques gerenciales en los gobiernos locales para el logro de mayor eficiencia y democratización de la gestión municipal.
- b) Contribuir a desarrollar capacidades técnicas en las formas y propósitos de organización de la sociedad civil, de manera que la participación ciudadana contribuya en su propio beneficio a incrementar los niveles de desarrollo y su sostenibilidad a horizontes de tiempo razonables aplicando mecanismos novedosos de asociativismo.

- c) Contribuir al desarrollo de capacidades técnicas en los gobiernos locales y la sociedad civil para promover el desarrollo económico en condiciones de equidad social abriendo espacios de trabajo co-participativo y vinculación público-privado.
- d) Precisar un rol de las autoridades locales como agentes promotores de desarrollo económico como elemento sustantivo al desarrollo sostenible, desarrollando actividades para crear condiciones estructurales propicias al fomento productivo en forma justa y equitativa.
- e) Asegurar el rol de las autoridades municipales como responsables de la armonía social resultante de la práctica de la democracia, la aplicación de la justicia y la igualdad social.
- f) Asegurar el rol de las autoridades municipales como responsables de hacer gerencia ambiental

ESTRATEGIAS/RESULTADOS

Estrategias Básicas a Aplicarse.

- a) Promover la organización y el funcionamiento eficiente de asociaciones relacionadas a la producción como cámaras de comercio, asociaciones de empresarios grandes, medianos, pequeños y artesanos, Consejos o comités de desarrollo económico.
- b) El fomento de la motivación por el logro productivo y la cultura empresarial. Un aporte particular se precisa en la formación de las estructuras de apoyo empresarial apropiado a las condiciones empresariales de la localidad en los aspectos de:
 1. Financiamiento (bancos populares, cajas de ahorro, cooperativas, etc.)
 2. Información de mercado (Centros de información de bolsas, compradores, Internet, etc.)
 3. Capacitación para el trabajo y la introducción de tecnologías apropiadas (Escuelas taller, Aplicación de nuevos enfoques de gerencia en las acciones municipales propiciando la participación del sector privado local en las actividades municipales.

Este aspecto reviste una importancia particular por cuanto se trata de democratizar las estructuras de apoyo directamente relacionadas al desarrollo económico, que como sabemos son excluyentes para los sectores de menor capacidad económica.

En general se aplicarán los criterios o elementos implícitos de la planificación municipal señalados en el documento de enfoque de la planificación estratégica de AMHON y en el cual se enfatiza la importancia de propiciar el desarrollo económico como factor esencial de sostenibilidad y de mejoramiento de condiciones de vida de las personas.

- c) **Propiciar la participación ciudadana balanceadamente orientada a la práctica del control social mediante el cual se aseguren la gestión de las obras de infraestructura social y la práctica de la justicia y la igualdad social. (Fiscales, defensores o comisionados populares, Consejos comunitarios, Patronatos, Asociaciones de padres e familia, Juntas o tribunales de aguas, etc.)**
- d) **Mantener un enfoque de administración ambiental en los campos de:**
 - 1. **Manejo y explotación racional de los recursos naturales, (aplicaciones de planes de manejo para recursos renovables y no renovables), y**
 - 2. **Control de la contaminación, mediante la implementación de programas de saneamiento y control de la contaminación.**

Resultados esperados del modelo (síntesis)

- a) **Existencia y funcionamiento de consejos o comités de desarrollo económico, Agrupaciones de empresarios (grandes, pequeños, medianos y artesanos), cámaras de comercio, etc.**
- b) **Formación de una cultura empresarial, productores motivados.**
- c) **Funcionamiento de cajas de ahorro, cooperativas u otros puertos de acceso al financiamiento de empresarios locales. (grandes, pequeños y micro)**
- d) **Funcionamiento de centros de información empresariales (mercados, oportunidades, etc.)**
- e) **Funcionamientos de escuelas taller para la capacitación en actividades productivas nuevas, mejoramiento de la calidad en la producción existente, etc.**
- f) **Incremento de los niveles de producción.**
- g) **Ejecución de planes estratégicos derivados de la planificación municipal bajo nuevos enfoques equilibrados de desarrollo social, desarrollo económico, práctica de la democracia y el control ambiental con el afianzamiento de la vinculación autoridad local/sociedad civil.**
- h) **Práctica del control social mediante las acciones específicas de grupos que trabajen en los aspectos de dotación de la infraestructura social básica, la eliminación de factores de exclusión social y la promoción del respecto social.**

REPÚBLICA DE HONDURAS
Secretaría de Industria y Comercio
Plan Maestro de Reconstrucción y Transformación Nacional
Lineamientos Estratégicos para el Desarrollo del Sector de la Micro Pequeña y
Mediana Empresa.

OBJETIVOS GENERALES	MEDIDAS DE POLITICA
A Fortalecer la red institucional pública y privada de apoyo a las MIPYMEs, en base a criterios de funcionalidad y eficiencia para mejorar su capacidad de respuesta a las necesidades del sector	<p>Crear el Consejo Nacional De La Micro, Pequeña y Mediana Empresa</p> <p>Fortalecer la Oficina especial de atención al Sistema Social de la Economía(ODS)</p>
B Generar cambios profundos en los Esquemas de producción y Comercialización de la promoción de la Competitividad	<p>Poner en funcionamiento un sistema de mercados solidarios</p> <p>Promover modelos de incubadoras de empresas</p> <p>Desarrollo de ferias, negociaciones, inter empresariales</p> <p>Fortalecer mecanismos existentes para gestionar regímenes de incentivos, innovación tecnológica, registros</p>

	empresariales etc.
Específicos	
A Viabilizar y agilizar la reconstrucción y desarrollo del sector, mediante la creación de esquemas institucionales efectivos y de amplia participación.	Desarrollar programas de apoyo técnico y financiero Aplicar el artículo 35 de la ley del FONAPROVI
B. Mejorar la calidad de los recursos humanos vinculados al sector, adecuados a nuevas tecnologías con el fin de mejorar la competitividad	Poner en funcionamiento un sistema integrado de asistencia técnica, capacitación, control de calidad, aspectos administrativos- contables, de comercialización y almacenaje en consulta directa con los/as propios/as productores/as
C. Articular y coordinar las acciones entre entidades Públicas, Gobiernos locales, ONGs, y Empresa Privada, para eficientar el apoyo a la Micro Pequeña Y Mediana Empresa.	Promover la coordinación entre municipios para desarrollar corrientes comerciales de beneficio mutuo, en términos de competitividad. Disponer de un marco legal para crear sociedades de garantías recíprocas Disponer de la legislación que regule la actividad financiera de las OPDs, ONGs. Disponer de una cartera de crédito a través de FONAPROVI Supervisión y regulación prudencial a

	entidades financieras (no bancos) Crear y fortalecer sistemas de información Implementar un programa de apoyo financiero específico para las pymes
D. Mejorar y ampliar una inserción ventajosa de la producción industrial nacional al mercado regional y extranjero	Poner en funcionamiento un sistema de promoción y venta de los artículos producidos por las MIPYMEs(Mercados solidarios, Ferias promocionales)

LIBRO DE ORO DEL LIDER EMPRENDEDOR

REGLAS PARA EL LIDERAZGO EMPRENDEDOR

Que es un líder

Líder es cualquier persona en la que recae la responsabilidad o el compromiso con respecto a un grupo al cual está plenamente identificado, para conducirlo al logro futuro de objetivos particulares o ubicarlo en horizontes más prometedores.

El grupo puede ser su propia familia, un círculo de sus amigos o compañeros de trabajo, su comunidad, su empresa o cualquier otra organización; lo importante es que el líder tenga sentido de pertenencia e interdependencia con el grupo y consecuentemente tenga conciencia de solidaridad, fidelidad y compromiso con sus integrantes por compartir con ellos diversas identidades, intereses o propósitos y además afronten un destino común.

Por consiguiente, líder no es únicamente la persona que dirige a los demás, líder es la persona que trabaja con compromiso por los demás.

Un ejemplo sencillo y bueno de lo que es liderazgo, es el papel de tal que asume cualquier *buen padre* de familia. Bajo este contexto debe entenderse y promoverse el liderazgo y muy particularmente cuando se trate de la vida en comunidad.

Que es un líder emprendedor.

Es el líder en cual recaen ciertos atributos que hacen mas eficiente y efectiva su labor de llegar a resultados.

Estos atributos se refieren a características de la persona en cuanto a sentido de innovación y de cambio, actitud visionaria, motivación por logros, capacidad para tomar iniciativas, afrontar retos y actuar pro-activamente, compromiso ante el grupo, capacidad de trabajo y de planificación, habilidades para desempeñarse en situaciones adversas, trato

apropiado a las personas, pasión por la calidad y la excelencia y la búsqueda constante y tenaz del éxito.

Todo esto es un estado de ánimo, una condición inherente a la sicología de cada persona, actitudes que deben tenerse aprenderse, ejercitarse y potenciarse.

Que es un logro ético.

Es un resultado de trabajo ajustado a normas de convivencia armónica de la sociedad, es decir que respeta la dignidad, los derechos, las buenas costumbres, la cultura, las leyes y las libertades de las personas y en general los propósitos del bienestar común.

Porque es importante el liderazgo emprendedor.

La transfiguración de la sociedad a causa de la velocidad de los cambios tecnológicos, la apertura de las comunicaciones, la globalización de conceptos económicos y la necesidad de competir interna y externamente, ubica al liderazgo como el factor clave y el más importante por encima de cualquier factor para el desarrollo y el éxito de la sociedad y la empresa moderna.

Son los líderes quienes toman las iniciativas para encausar y transformar las circunstancias de su entorno en la búsqueda del bienestar y desarrollo de sus familias, sus empresas, sus organizaciones, su comunidad, etc.

Sin líderes emprendedores no es posible que puedan sobrevivir nuestras familias, nuestras empresas, nuestras comunidades, nuestras naciones

ante un mundo tan competitivo y lleno de retos como el que actualmente vivimos.

El Profesor Peter Drucker, impulsor de la administración moderna ha dicho: "Los líderes son el recurso básico de cada institución."

Hacia un liderazgo compartido

En particular nuestras comunidades están experimentando presiones por cambios en los valores sociales y por la disponibilidad cada vez mas restringido de recursos, situaciones que combinadas, que dificultan mantener el estado de convivencia y desarrollo deseados. La solución de esta problemática que demanda el concurso de habilidades especiales, nos lleva a pensar que el *liderazgo tradicional* por poder y rangos que descansa en las estructuras de subordinación donde el poder está en la cumbre, debe cambiar a una

nueva forma de liderazgo que reconoce que el poder está en la base, que el pensamiento no es de un individuo sino de la colectividad, un liderazgo que no haga diferencia entre quien da una orden y quienes las obedecen y que se enfoca al beneficio común, a los resultados de mutua conveniencia a pensar en la colaboración y el compromiso. Esta nueva forma de liderazgo se denomina "Liderazgo compartido".

Cuando el liderazgo compartido entra en función las personas abordan un problema en forma colectiva, se involucran mutuamente para definir el trabajo que se va a hacer, facilitando la interacción, el entusiasmo y el ritmo de acción de forma que se puedan alcanzar los resultados previstos en un ambiente donde se fortalece el espíritu y la visión de grupo o de comunidad; es decir, que se incrementa la voluntad de las personas por actuar en conjunto para afrontar sus problemas, oportunidades y retos comunes.

REGLAS PARA EL LIDERAZGO EMPRENDEDOR.

REGLA 1 CAPACITACION

- 1.1 Tres condiciones perfeccionan al ser humano: su salud, su auto-valía y su *educación*, pero el elemento más vinculante e incidente es la educación porque esta promueve a la salud y la auto valía
- 1.2 La Educación es la base y la condición fundamental para el desarrollo personal y de las naciones. Nadie ha tenido desarrollo y prosperidad si previamente no ha tenido educación.
- 1.3 El recurso humano capaz es el recurso más valioso de una sociedad, de una nación porque solo con su intervención se puede generar riqueza.
- 1.4 La educación sigue siendo la inversión más rentable.
- 1.5 Vivimos en la era de los conocimientos. *Vale mas quien sabe más.*
- 1.6 Vivimos en la era del cambio y de la velocidad. Los conocimientos se renuevan y se amplían con mas rapidez; ya no hay conocimientos permanentes, solo hay formación permanente.
- 1.7 Antes la educación se concentraba en una etapa temprana de la vida, ahora es un proceso permanente disperso a lo largo de toda la vida.
- 1.8 Antes la educación se ubicaba en los recintos académicos, ahora es un proceso abierto, amistoso y más accesible, revolucionado por el avance de las comunicaciones.
- 1.9 Aunque tenemos mas oportunidades y facilidades de formación en escuelas, academias, universidades, la internet, etc.; pero la *universidad de la vida* (lo que la vida nos enseña), sigue siendo la institución que en definitiva modela nuestro talento.
- 1.10 *El nuevo paradigma de la educación es el conocimiento aplicable.*

REGLA 2 MOTIVACION POR LOS LOGROS

- 2.1 Alcanzar logros es una condición inherente al ser humano. Cada acción humana se orienta a lograr objetivos de alimentación, refugio, estima, etc.
- 2.2 No hay motivación para actuar sin objetivos. Se deben valorar los objetivos para afianzar la motivación. La fuerza de la motivación determinará la intensidad del esfuerzo para alcanzar el objetivo.
- 2.3 El éxito es la condición de alcanzar logros. Debe generarse motivación por el éxito. Nadie tiene éxito si no lo desea.
- 2.4 Los logros son el premio a la motivación. Son el alimento del ego. Solo los logros fortalecen la auto-valoría de las personas.
- 2.5 Valen tanto los logros materiales como los logros emocionales.
- 2.6 La ambición, la obsesión y la pasión son deseos fuertes de logro; se deben orientar estos impulsos a logros constructivos.
- 2.7 Los logros deben valorarse en función de las circunstancias de cada persona y no en base a las circunstancias de los demás.
- 2.8 No deben acomodarse o limitarse los logros a las circunstancias, si es necesario, deben modificarse las circunstancias para ampliar los logros.

REGLA 3 ESPIRITU INNOVADOR, DE CAMBIO Y ACTITUD VISIONARIA

- 3.1 El cambio es una ley universal. Es aplicable a todo y a todos en la tierra.
- 3.2 Es irracional la resistencia al cambio, pero es más irracional hacer cambios sin saber por que se hacen.
- 3.3 Todo cambio debe ser constructivo, es decir, debe promover el éxito o mejorar condiciones de vida.
- 3.4 La realidad y la certidumbre deben ser condiciones de cualquier cambio. El azar y la aventura pueden revertir el propósito de un cambio y volverlo destructivo.
- 3.5 El progreso requiere cambio y el cambio requiere acción. Solo la creatividad genera cambios.
- 3.6 Para promover el cambio se deben aceptar retos y tomar iniciativas cada día.
- 3.7 Pensemos en el futuro. Preparémonos para el futuro. Trabajemos para el futuro.
- 3.8 La visión es la *imagen/objetivo* de lo pensamos ser o alcanzar en el futuro. Siempre debe establecerse una visión positiva del futuro, pero no debe restringirse esta visión a pesar de las circunstancias negativas que circundan a las positivas. Jamás debemos ser *profetas del desastre*.
- 3.9 Es importante desarrollar el talento de ver y aprovechar las oportunidades. Algunos problemas son oportunidades disfrazadas. Las oportunidades se buscan, muy difícilmente llegan por si solas.
- 3.10 Cada oportunidad es una puerta abierta a la riqueza y al servicio a los demás.

REGLA 4 CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN Y DE CONCERTACIÓN POR RESULTADOS

- 4.1 La negociación es el arte de conducirnos en la vida. Por medio del trato, del arreglo, del acuerdo, de la concertación nos ubicamos en nuestros espacios de poder, ejercemos nuestros derechos, obtenemos nuestras satisfacciones, etc. Negociamos en todo momento, toda la vida, negociamos dentro de nuestra familia, en la calle, en el trabajo, en el comercio.
- 4.2 Se necesita talento para negociar. La negociación es un acto de crear armonía, de confianza mutua y de valores positivos. (talento comunicativo, honestidad, buena fe, veracidad, transparencia, armonía y satisfacción mutua)
- 4.3 La filosofía ganar-ganar (ganar tu, ganar yo) es inherente a cada negociación, trato o acuerdo exitoso.
- 4.4 Flexibilidad. Habrá veces en que se necesite hacer concesiones para que el trato sea ventajoso para ambas partes.
- 4.5 Dada la naturaleza humana el desacuerdo es inevitable, pero no debe ser una condición permanente.
- 4.6 Generado un conflicto por desacuerdos, debe a partir de ese momento, generarse la voluntad de concertar. El conflicto permanente es negación de la armonía en casi todas sus acepciones.
- 4.7 El conflicto o la confrontación generan ineficiencia y costos para ambas partes. El mundo ha pasado de la era de los conflictos confrontativos a la era de la concertación porque necesitamos invertir nuestros escasos recursos en el bienestar y no en las confrontaciones.
- 4.8 Se requiere mas talento para resolver un conflicto que para generarlo.
- 4.9 Muchos conflictos se generan por afán de notoriedad y de poder y no por afán de resultados.
- 4.10 En nuestra cultura de convivencia hay muchos *apóstoles del conflicto* (enavajadores, intrigantes) pero pocos *apóstoles de la paz* (mediadores, conciliadores).
- 4.11 Para ganar se necesitan aliados. Vivimos en la época de las alianzas y los bloques.
- 4.12 Analice minuciosa y objetivamente a sus aliados y amistades. Construya alianzas (estratégicas) que faciliten y aceleren el logro de sus resultados.

REGLA 5. PLANIFICACIÓN

- 5.1 Un plan dice lo que debe hacerse y debe considerar la mejor manera de hacerlo.
- 5.2 Las cuatro etapas para trazar un plan son: Investigación planificativa, La organización, Decisión y toma de acción y Revisión de lo que vayamos ejecutando.
- 5.3 Todo plan implica valoración de riesgos. Los niveles de incertidumbre deben manejarse en sus mínimas expresiones.
- 5.4 No improvise ni haga suposiciones. *Las improvisaciones y las suposiciones son madres de muchos desastres.*
- 5.5 Agudice su habilidad para tomar decisiones acertadas, sin pérdida de tiempo.
- 5.6 Modifique y revise sus planes cuando sea necesario. La revisión no necesariamente surge del error. Una modificación frecuentemente representa la forma más efectiva de reafirmar los objetivos.
- 5.7 Para el que no sabe dónde va, cualquier camino es bueno. Los planes deben estar enfocados a un objetivo.
- 5.8 No altere su meta final debido a cambios en los planes.
- 5.9 La fe basada en la realidad genera confianza en los resultados y puede ser un elemento de los planes, pero no su consistencia total.
- 5.10 Nadie formula planes para fracasar, pero muchos fracasan por no planificar.

85

REGLA 6 . ACCIÓN Y TRABAJO.

- 6.1 Cualquier cosa no empleada deja de ser útil.
- 6.1 El éxito y la inactividad son irreconciliables. Nada se logra sin trabajo, solo el trabajo genera riqueza.
- 6.2 La acción es el resultado de una motivación. Se puede aumentar la energía ampliando la valoración de las metas.
- 6.3 El pensamiento debe preceder a la acción; ¡Pensemos y actuemos! El éxito solo llega a los pensadores que actúan. Pensemos en grande y actuemos en grande.
- 6.4 Entusiasmo, constancia y autodisciplina son elementos necesarios para una acción efectiva.
- 6.5 El entusiasmo genuino debe basarse en expectativas y premisas reales..
- 6.6 La diversión es un enemigo de la fatiga. El trabajo es trabajo, el esparcimiento es esparcimiento; cada cual a su tiempo. Trabaje y tenga esparcimiento. ¡Pero no exagere en ambos extremos!. El trabajo podrá ser agradable, pero nunca es diversión.
- 6.7 La mayoría de las personas sufren el temor de fracasar. Analicemos y conozcamos el problema antes de actuar.
- 6.8 El análisis situacional es fundamental para reafirmar las acciones y la búsqueda del éxito.
- 6.9 La única justificación del trabajo son los resultados.
- 6.10 Nunca se debe retrasar la acción. Actuemos siempre de inmediato.

REGLA 7. PERSEVERANCIA

- 7.1 Los proyectos que valgan la pena deben de llevarse a cabo.
- 7.2 Mantener el rumbo constante es fundamental, no obstante los contratiempos, dudas o dificultades.
- 7.3 La perseverancia se desvanece ante la frustración y el negativismo.
- 7.4 La perseverancia se fortalece por: La motivación. La insistencia. La tolerancia. El esfuerzo. La consistencia La corrección oportuna. Los conocimientos. La convicción. La autodisciplina.
- 7.5 Siempre somos juzgados por lo que terminamos y no por lo que empezamos.
- 7.6 No hay peor pérdida que recorrer un camino que no conduce a ningún lado.
- 7.7 Metas. Planes y acción no son suficientes... se debe usted perseverar hasta alcanzar el objetivo.

REGLA 8. PERSONALIDAD Y EL ESTILO

- 8.1 El éxito casi siempre esta asociado a la personalidad
- 8.2 La personalidad es la expresión exterior de los impulsos interiores, por lo tanto la verdadera personalidad no se puede ocultar.
- 8.3 Una personalidad bien ajustada en su personalidad es aquella que interactúa armoniosamente con su entorno, con su ambiente y con las personas que lo rodean.
- 8.4 La forma en que nos tratan es la respuesta a nuestra personalidad, por eso tratemos a los demás como deseamos que los demás nos traten a nosotros.
- 8.5 La humildad es el camino para despojarse de rasgos negativos de la personalidad.
- 8.6 Cuando el ego es fuerte y sano trae consigo al éxito; si es fuerte y enfermo, lo rechaza.
- 8.7 Un ego sano promueve las reacciones positivas necesarias para ejercer el liderazgo.

- 8.8 Seamos naturales en el trato, no tratemos de sobre impresionar a las personas. Seamos siempre nosotros mismos.
- 8.9 Perder el control es ofensivo a los demás y perjudicial para si mismo. Reaccionemos favorablemente en todo momento.
- 8.10 Desarrollemos habilidades comunicativas y sobre todo sepamos escuchar.

- 8.11 Desarrollemos sentido de comunidad y de identificación con quienes nos rodean. De nada sirve la personalidad si no es por los demás, *Tomemos y desarrollemos interés sincero por los demás.*
- 8.12 Apliquemos poder de convencimiento y no poder de imposición.

REGLA 9. LA MENTE DEL TRIUNFADOR

- 9.1 El potencial de una persona y el éxito están en la mente.
- 9.2 El camino exitoso se inicia con un buen estado de ánimo, con confianza en si mismo y en la existencia de un Ser Superior para reafirmar el sentido de la vida.
- 9.3 Lo que se siembre en la mente se cosechará en su ambiente
- 9.4 La inteligencia es la habilidad de razonar, el talento es la capacidad de aplicar el razonamiento.
- 9.5 La emotividad es la fuerza con que se responde a los eventos de la vida. El optimismo es consecuente con el éxito.

- 9.6 Aprenda del pasado, viva en el presente y proyecte para el futuro; pero no se complique la vida con los errores de ayer o las tribulaciones de mañana ¡viva para hoy.
- 9.7 Nadie ocupa un lugar predestinado en la vida. La vida es lo que uno hace de ella. El fatalismo conduce al conformismo. El futuro siempre es prometedor.
- 9.8 Limpiemos la mente de telarañas y fantasmas.
- 9.9 Entreguémonos con pasión a la calidad y a la excelencia en todo lo que hagamos.
- 9.10 El triunfador siempre tiene una actitud abierta y competitiva.

REGLA 10. CULTURA DE VALORES

- 10.1 Los valores son las bases de la armonía consigo mismo y la convivencia armónica con los demás. Reflejan el espíritu del Bien y de Dios.
- 10.2 La verdad, la honestidad y la sinceridad construyen la confianza y la armonía.
- 10.3 No robo, No miento, No engaño son los fundamentos del comercio leal, de la buena fe y de la negociación.

- 10.4 Solo los valores positivos le dan sentido a la vida.
- 10.5 Los antivalores son lastre que intranquilizan y agobian la mente.
- 10.6 Aplica la justicia en todos tus actos.
- 10.7 Los valores esenciales del lider son siempre: inspirar confianza y actuar con justicia.

GANADOR *VERSUS* PERDEDOR

El ganador es siempre parte de la respuesta	El perdedor ve un problema en cada respuesta
El perdedor es siempre parte del problema	El ganador dice: "Puede ser difícil, pero es posible"
El ganador siempre tiene un plan	El perdedor dice: "Puede ser posible, pero es muy difícil"
El perdedor siempre tiene una excusa	El ganador ve siempre las oportunidades
El ganador dice: "Déjeme hacerlo por Usted"	El perdedor ve siempre las dificultades
El perdedor dice: "Esta no es mi responsabilidad"	El ganador resuelve los conflictos
El ganador ve una respuesta en cada problema	El perdedor genera los conflictos

La confianza

En nuestra organización trabajamos con el espíritu de la *CONFIANZA*.

Trabajar con *confianza* es un estilo de vida en el cual las relaciones de las personas se colocan por encima de todas las cosas.

La *confianza* es el valor que permite llevar una buena y cercana relación entre los que trabajamos en diferentes posiciones y rangos. Esta armonía se traduce en motivación y eficiencia.

En esta organización no trabajamos por celo y control de la autoridad, trabajamos por motivación, trabajamos con *confianza*.



UNITEC
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
Vicerrectoría de Extensión Municipal y Desarrollo Comunitario

Elaborado por *Romeo Uclés*.

Lecturas: Arthur C. Clark, O. Mandino, Internet (shared leadership), artículos de Peter Drucker