



Oficina del IICA en Honduras

**Desarrollo rural con enfoque territorial
en el municipio de Belén Gualcho,
Ocotepeque, Honduras**

Sistematización

MARCO TULLIO FORTIN

© Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). 2011

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Esta publicación también está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio Web institucional en <http://www.iica.int>.

Corrección de estilo: Maria Marta Kandler

Diseño de portada: Jenny Maradiaga

Diagramación: Jenny Maradiaga

Impresión: Conceptos Promocionales.

Fortín, Marco Tulio

Desarrollo rural con enfoque territorial en el municipio de
Belén Gualcho, Ocotepeque, Honduras / Marco Tulio Fortín
– Tegucigalpa: IICA, 2011.

66 p.; 8.5 x 11 cm.

ISBN13: 978-92-9248-378-4

1. Desarrollo rural 2. Ordenamiento territorial 3.
Participación comunitaria 4. Entorno socioeconómico 5.
Comunidades rurales I. IICA II. Título

AGRIS
E50

DEWEY
307.1412

Tegucigalpa, Honduras
2011



**Desarrollo
rural con enfoque territorial
en el municipio de Belén Gualcho,
Ocotepeque, Honduras: una experiencia
piloto**

MARCO TULLIO FORTIN

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL.....	i
PRESENTACIÓN.....	1
RESUMEN EJECUTIVO	2
GLOSARIO DE SIGLAS	5
Capítulo I Antecedentes	7
Antecedentes institucionales	8
1.1. Selección del territorio	8
1.2. Características del territorio	9
Capítulo II Planteamiento teórico-metodológico de la propuesta.....	14
2.1. Fundamentos teóricos del Grupo Gestor	16
2.2. El desarrollo rural territorial	17
Capítulo III Gestión y desarrollo de la experiencia	18
3.1 Actividades iniciales del proceso.....	19
3.2 Organización del Grupo Gestor.....	19
3.3 Fortalecimiento de las capacidades del Grupo Gestor.....	21
3.4 Apoyo institucional en la implementación de proyectos	24
3.5 Elaboración del Plan Territorial y del Programa de Inversiones	26
Capítulo IV Resultados	29
4.1 Una economía más dinámica.....	30
4.2 El comienzo de una transformación institucional.....	32
4.3 Mayor conciencia ambiental.....	33
4.4 Desarrollo del talento humano	34

4.5	Cohesión social y cohesión territorial	35
4.6	Replicabilidad de la experiencia.....	36
Capítulo V Factores dinamizadores y factores limitantes		37
5.1	Factores dinamizadores.....	38
5.2	Factores limitantes	40
Capítulo VI Conclusiones y recomendaciones		42
6.1	Conclusiones	43
6.2	Recomendaciones	47
Capítulo VII Lecciones aprendidas		50
7.1	Apoyo político al proceso	51
7.2	Proceso de selección del territorio	52
7.3	Constitución de la instancia de concertación del territorio (grupo gestor).....	53
7.4	Visión integral del desarrollo	55
7.5	La necesidad de un proceso de transformación productiva.....	56
7.6	La apropiación del proceso por parte de las organizaciones locales	57
7.7	El intercambio de experiencias como elemento motivador.....	58
7.8	El rol de la institución animadora del proceso.....	59
Literatura citada.....		60

PRESENTACIÓN

Este documento busca sistematizar los esfuerzos metodológicos y operativos que contribuyeron a poner en práctica una experiencia piloto de desarrollo rural territorial en el municipio de Belén Gualcho, en el oriente del departamento de Ocotepeque, en la región occidental de Honduras.

Importa agradecer, en primer lugar, el apoyo permanente de los miembros del Grupo Gestor o Grupo de Acción Territorial (GAT), quienes no solo se mostraron dispuestos a proporcionar documentos y registros, sino también a reflexionar sobre los elementos que han favorecido la experiencia o que, en su defecto, han tendido a obstaculizarla.

Igualmente digna de destacar es la colaboración prestada por instituciones como Aldea Global, la Asociación Hermandad de Honduras, el Gobierno Local, el Centro de Salud y otras más, las cuales participaron activamente, junto con el IICA, en la recuperación y análisis de esta experiencia.

Seguidamente se ofrece una breve explicación del contenido de cada uno de los capítulos que componen esta sistematización. El capítulo 1 describe el contexto del proyecto, los criterios que se emplearon para seleccionar el territorio y las características biofísicas y socioeconómicas del municipio de Belén Gualcho.

El capítulo 2 incluye los fundamentos teóricos y conceptuales del enfoque territorial del desarrollo rural, así como la dinámica operativa del Grupo Gestor, ente responsable de la gestión social del territorio.

En el capítulo 3 se hace una descripción detallada del proceso que se siguió para implementar la experiencia, desde las actividades iniciales de sensibilización, los estudios territoriales, la organización del Grupo Gestor, el proceso de desarrollo de capacidades en los miembros de ese grupo y en otros líderes locales, el apoyo institucional, hasta llegar a la elaboración de un Plan de Desarrollo Territorial, con su respectivo Programa de Inversiones.

El capítulo 4 presenta los logros con respecto a la dinamización de la economía y la vinculación a mercados, la coordinación y la transformación institucionales, el fortalecimiento de la conciencia ambiental, el desarrollo del talento humano y el potencial de la experiencia de ser reproducida en otros territorios del país.

El capítulo 5 revisa los factores que contribuyeron a imprimirle más energía a la experiencia, así como las barreras que dificultaron su desenvolvimiento.

Las conclusiones y recomendaciones se presentan en el capítulo 6, y se espera que sean de utilidad para profesionales o instituciones que estén iniciando otros procesos de desarrollo territorial. Finalmente, en el capítulo 7 se comparten las lecciones aprendidas.

RESUMEN EJECUTIVO

Esta sistematización busca hacer un análisis crítico de cuatro años de implementación de una experiencia de desarrollo rural con enfoque territorial en el municipio de Belén Gualcho. El estudio se extiende desde mediados de 2006 a mediados de 2010.

El municipio de Belén Gualcho está localizado en el oriente del departamento de Ocotepeque, en la región occidental de Honduras. Tiene una extensión de 156,9 km² y una población de 18.850 habitantes, para una densidad poblacional de 107 habitantes por km². Más del 90% de la población pertenece a la etnia lenca y es en su mayoría rural: un 75,3% de los pobladores se encuentran distribuidos en 16 aldeas y 15 caseríos.

La principal actividad económica es la agricultura en pequeña escala. Los rubros más destacados son los siguientes: maíz, frijol, café, hortalizas, frutales de altura y ganado vacuno. Se observa la aplicación de insumos agroquímicos (fertilizantes, herbicidas e insecticidas), principalmente en el café y en las hortalizas. La agricultura eco-amigable está poco difundida. La industria artesanal se centra en la elaboración de panes, de hortalizas encurtidos, de mermeladas y vinos de frutas. En el sector de servicios predomina el comercio. El municipio también cuenta con algunos comedores, con servicio de transporte y con dos hoteles pequeños.

A partir del 2007, la producción y comercialización de hortalizas empezó a revitalizarse. Ahora se hace de manera programada y sistemática, y muestra una integración vertical, concretamente en aquellos casos en los que se han establecido acuerdos de compra-venta con supermercados, exportadores o comercializadores.

Con apoyo de la Cuenta del Milenio, a partir del 2008 y hasta el 2010, se logró que más de 200 productores iniciaran la producción escalonada de hortalizas bajo riego, que adoptaran nuevas tecnologías y buenas prácticas agrícolas (BPA) y que se incrementara la productividad de sus fincas. Se avanzó, asimismo, en la adopción de una cultura de producción orientada al mercado, con siembras y entregas programadas, donde la calidad y las variedades empleadas responden a las exigencias de la demanda.

Por estar ubicado en el Parque Nacional Montaña de Celaque, el municipio también presenta fortalezas para explotar el turismo. En efecto, el ecoturismo, el turismo científico, los eco-deportes y, en alguna medida, el turismo rural y el agroturismo muestran buenas posibilidades de desarrollo. A la par de las ventajas naturales están los aspectos étnicos y culturales. Por ejemplo, la arquitectura colonial de la iglesia, declarada monumento nacional, hace que el turismo cultural se perfile como una posibilidad a explorar. Estas ventajas comparativas aún no han sido aprovechadas económicamente por la población.

Estos elementos culturales, naturales y económicos, pero sobre todo la disposición del alcalde municipal de iniciar un proceso integral de desarrollo en el que participaran todos los actores del territorio fueron determinantes para que esta experiencia se implementara en este municipio.

El trabajo inició con estudios territoriales que comprendían un mapeo de actores, un inventario de inversiones, un diagnóstico con información secundaria y un estudio de líderes del municipio. Los datos obtenidos permitieron tener una visión más clara del territorio, y en una asamblea de

actores del territorio, se organizó el Grupo Gestor (GG), el cual se constituyó en la instancia de concertación que ha venido liderando la transformación institucional del territorio.

Los miembros de este grupo han señalado que su interés al trabajar desde esta instancia ha sido el de apoyar al Gobierno Local en la conducción del desarrollo del territorio, contribuir al rescate de la cultura, y evitar que las ONG y las instituciones dupliquen esfuerzos y, más bien, inicien un proceso de coordinación entre ellas y con el Gobierno Local.

Con el propósito de mejorar las capacidades y el talento humano del territorio, se ejecutó un intenso programa de capacitación, dirigido a una amplia gama de actores y en diversos temas relacionados con el desarrollo territorial. Destacan el programa de formación de líderes, el programa de fortalecimiento en gestión empresarial, el de buenas prácticas agrícolas, el de uso y adopción de un paquete de insumos de alto rendimiento para la producción de hortalizas bajo riego, así como el de buenas prácticas en manejo post-cosecha.

Todo el esfuerzo de transformación productiva, institucional y del talento humano cristalizó en la elaboración de un Plan de Desarrollo Territorial y su respectivo Programa de Inversiones.

El plan recoge la visión multidimensional del desarrollo territorial, dado que comprende perfiles de proyectos relacionados con las cuatro dimensiones del desarrollo. De la misma forma, adopta la perspectiva multisectorial, al incorporar perfiles que abordan la solución de problemas del sector salud, del sector educación, de la agricultura, del manejo de recursos naturales, del turismo, del fomento de la industria artesanal y del fortalecimiento organizativo, entre otros.

Los resultados indican que el proceso ha contribuido a revitalizar la economía, gracias a la transformación productiva que se logró, al invertir en sistemas de riego, en capacitación, en transferencia tecnológica y en vinculación sostenible al mercado.

Otro elemento que merece destacarse como efecto del proceso es la coordinación que se logró entre instituciones, organizaciones y la sociedad civil, así como la transformación institucional que esto supone. Sobresale, aquí, el liderazgo del Grupo Gestor, como instancia de concertación entre la sociedad civil y las autoridades locales.

Igualmente destacable es el trabajo de Aldea Global y de la Asociación Hermandad de Honduras, que coordinaron los aspectos de asistencia técnica agrícola y de vinculación al mercado. La alianza con estas organizaciones les ha dado mayor poder de negociación a los agricultores y les ha permitido obtener mejores precios.

Por otra parte, los procesos de capacitación, las giras de los líderes y de las autoridades municipales a otros territorios, y la reglamentación del uso del agua, para producción y para consumo, han generado una mayor conciencia ambiental entre los habitantes. Ya son evidentes la reducción de quemas agrícolas, la implementación de BPA en la producción, la elaboración de planes de manejo de microcuencas, la adopción de eco-estufas y paneles solares, la reglamentación en el uso de los sistemas de agua potable y el funcionamiento de un tren de aseo.

El desarrollo del talento humano es innegable al observar que los líderes que han participado en los procesos de formación ocupan hoy puestos directivos de gran relevancia. Tal es el caso del

Jefe del Gobierno Municipal, del Presidente de la Asociación de Productores de Celaque, del Gerente de la Unión de Cajas de Ahorro y Crédito de Segundo Grado, y del Comisionado Municipal de Transparencia.

El conocimiento adquirido por los agricultores en los procesos de innovación tecnológica para la producción de hortalizas también es notorio e igualmente valioso.

Entre las lecciones aprendidas destaca la importancia del apoyo político para la puesta en marcha de estos procesos. En el caso de Belén Gualcho es muy claro que el éxito de los primeros años se debió, en gran medida, a la participación del alcalde y de otras autoridades locales, en cuanto a su compromiso con el proceso y con su financiamiento. Lamentablemente, estos resultados se han visto disminuidos con el cambio de autoridades locales y ha habido dificultades para legitimar el liderazgo del GG en los procesos de desarrollo del territorio.

Otro elemento que se perfila como crucial para establecer una visión integral del desarrollo es la conformación de una instancia de concertación en la que estén representados todos los sectores. Este esfuerzo se materializa en la elaboración de un Plan de Desarrollo Territorial y, fundamentalmente, de un Programa de Inversiones, que es el producto de un esfuerzo supremo de prospectiva y de cohesión social entre los grupos que integran el territorio.

La experiencia también mostró que la transformación productiva y la búsqueda de la competitividad territorial, mediante la inversión en bienes públicos, como carreteras, centros de información e inteligencia de mercados, instalaciones de frío, líneas de conducción para

riego y la gestión integrada de los recursos hídricos, resultan esenciales para generar bienes y riquezas y mejorar las condiciones de vida de la población.

La apropiación del proceso por parte de las organizaciones locales también aparece como necesaria, si se desea lograr una participación activa y responsable que garantice la sostenibilidad del proceso. Los actores locales deben adquirir capacidades y conocimientos para superar obstáculos, enfrentar incertidumbres, asumir con confianza las innovaciones y reaccionar favorablemente a arreglos institucionales distintos, más abiertos y orientados a mejores procesos de gobernabilidad.

En cuanto al desarrollo del talento, los intercambios que los actores locales tuvieron con líderes de otros territorios, especialmente de Chalatenango, así como su participación en las reuniones de la Red Centroamericana de GAT, en Managua y en La Antigua, Guatemala, los llenaron de energía y les permitieron ampliar su visión de mundo, dotándolos de nuevos conocimientos para la construcción de planes de desarrollo.

Este proceso ha establecido las bases para un desarrollo sostenible. Las autoridades nacionales, pero sobre todo el Gobierno Local y los líderes del territorio deben asumir la responsabilidad histórica de continuar alimentando esta pequeña semilla del desarrollo, con la que se puede mostrar que el modelo de Desarrollo Territorial es una opción viable para nuestros espacios rurales.

GLOSARIO DE SIGLAS

APROCEL	Asociación de Productores del Celaque
ADIZAL-GAT	Asociación de Desarrollo de la Zona Alta - Grupo de Acción Territorial de Chalatenango
BPA	Buenas Prácticas Agrícolas
BPM	Buenas Prácticas de Manufactura
DRT	Desarrollo Rural Territorial
ECADERT	Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial
EDA	Entrenamiento y Desarrollo de Agricultores
ERP	Estrategia de Reducción de la Pobreza
GAL	Grupo de Acción Local
GAT	Grupo de Acción Territorial
GG	Grupo Gestor
GIZ/GTZ	Cooperación Alemana
HH	Asociación Hermandad de Honduras
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
ODECO	Organización para el Desarrollo de Corquín
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PRODER	Programa Operativo de Desarrollo (España)
PRODERT	Proyecto de Desarrollo Rural Sostenible en Zonas de Fragilidad Ecológica en la Región del Trifinio
PRONADERS	Programa Nacional de Desarrollo Rural Sostenible
PRONADEL	Programa Nacional de Desarrollo Local
SAG	Secretaría de Agricultura y Ganadería
SEDUCA	Servicio de Educación y Capacitación Agro empresarial
SENARA	Servicio Nacional de Riego y Avenamiento
SGT	Sistema de Gestión Territorial
UE	Unión Europea
UMA	Unidad de Manejo Ambiental
UNAH	Universidad Nacional Autónoma de Honduras

Capítulo I

Antecedentes



Antecedentes institucionales

En el 2006, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), desde el despacho del Director General, exhortaba a las oficinas del IICA en los países a establecer un territorio de referencia para implementar una experiencia piloto de desarrollo rural territorial.

La Oficina del IICA-Honduras, en el marco de este mandato, definió una agenda de trabajo orientada a lograr este objetivo. De esa forma, dio inicio a la búsqueda de un proyecto que considerara elementos trascendentales para el IICA, como la visión transfronteriza, la conservación de los recursos naturales y la prosperidad de las comunidades rurales. Con esos elementos, se selló una alianza con el Proyecto de Desarrollo Rural Sostenible en Zonas de Fragilidad Ecológica en la Región del Trifinio (PRODERT). Así, se estableció un convenio de cooperación, cuyos resultados incluían la ejecución de una acción que facilitara la puesta en práctica del enfoque territorial del

desarrollo rural sostenible en la región del Trifinio, área de influencia del proyecto.

Para alinear la estrategia y la metodología de intervención del PRODERT al enfoque territorial del desarrollo rural territorial (DRT), se comenzó con un proceso de sensibilización dirigido, en primer lugar, a las autoridades nacionales de la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG) y del Programa Nacional de Desarrollo Rural Sostenible (PRONADERS). El proceso inició en Tegucigalpa, con una conferencia dictada por el señor Rafael Echeverri Perico, especialista del IICA en DRT. Luego, con el apoyo técnico del señor Byron Miranda, especialista en Desarrollo Rural para Centroamérica, se dictaron dos conferencias sobre el tema, una en Ocotepeque y otra en Santa Rosa de Copán, dirigidas a los técnicos de las ONG que ejecutaban acciones a nivel de campo y a los profesionales de la unidad ejecutora del PRODERT.

1.1. Selección del territorio

Después de la etapa de sensibilización, en una reunión entre los técnicos de cinco ONG proveedoras de servicios del PRODERT y la unidad ejecutora del proyecto, se tomó la decisión de seleccionar un territorio para implementar el enfoque territorial en calidad de experiencia piloto.

Con el concurso de las ONG participantes y del PRODERT se propuso un territorio, siguiendo los criterios de selección sugeridos por el IICA. Entre estos criterios destacan:

- ✚ Oportunidades para estructurar y fortalecer una economía local.

- ✚ Elementos para lograr cohesión social con base en la acción coordinada público-social.
- ✚ Elementos culturales que identifiquen el territorio.
- ✚ Espacios y oportunidades para intervenir en la gestión de recursos naturales.
- ✚ Presencia institucional y voluntad política de las autoridades locales para iniciar un proceso de desarrollo territorial.

Posteriormente, se integró una comisión compuesta por funcionarios del IICA, del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y de la Unidad Ejecutora del Proyecto, con el fin de constatar en el campo, el cumplimiento de los criterios de selección de territorios. Para ello, se realizaron giras de campo y se celebraron reuniones con los líderes locales.

De esta forma, el municipio de Belén Gualcho resultó seleccionado como el territorio de referencia para poner en práctica la experiencia piloto de DRT.

Este municipio se encuentra inserto en la zona de amortiguamiento del Parque Nacional Montaña de Celaque, a una altura de entre 1200 y 2200 msnm, por lo que la actividad productiva y económica se caracteriza por cultivos de altura.

Uno de los aspectos que más influyó en favor de la selección de Belén Gualcho es que más del 90% de la población pertenece a la etnia lenca, grupo que

conserva sus tradiciones culturales, culinarias, productivas, religiosas y familiares.

No obstante, el criterio que más pesó en esta decisión fue la voluntad política mostrada por las autoridades locales para iniciar un proceso de desarrollo apegado a los conceptos y la metodología del enfoque territorial.

Esta voluntad de cooperar se constató desde la primera visita que se le hizo al Alcalde Municipal (periodo 2006-2010), Profesor Ramiro Ventura, quien se encontraba en su segundo periodo de gobierno municipal. El señor Ventura manifestó que su aspiración más grande era *“lograr el desarrollo integral con la participación de todas las organizaciones del territorio y de todas las instituciones que trabajan en el circuito municipal”*.

1.2. Características del territorio

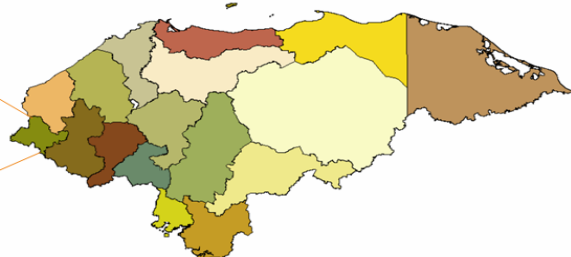
El municipio de Belén Gualcho se ubica en el oriente del departamento de Ocotepeque, en la región occidental de Honduras. Tiene una extensión de 156,9 km², equivalente al 9,6% de la extensión del departamento, y una población de 18.850 habitantes, que corresponden al 13% de la población de Ocotepeque. Su densidad poblacional es de 107 habitantes por km², un 60% más alta que la media nacional (65). Más del 90% de la población pertenece a la etnia lenca. La población es preponderantemente rural: un 75,3% de los habitantes se hallan repartidos en 16 aldeas y 15 caseríos.

La principal actividad económica es la agricultura en pequeña escala y los rubros más destacados son: el maíz, el frijol, el café, las hortalizas, los frutales de altura y el ganado vacuno. Persisten las prácticas agrícolas de roza, tumba y quema, típicas de la agricultura migratoria asociada a granos básicos. Se aplican insumos agroquímicos (fertilizantes, herbicidas e insecticidas), especialmente en el cultivo del café y en las hortalizas. La agricultura ecoamigable está poco difundida. La ganadería vacuna es básicamente extensiva. También se practica la ganadería menor, que incluye la cría de cerdos y aves de corral.

La productividad agropecuaria es de baja a media, dependiendo del rubro¹.

La industria artesanal se centra básicamente en la elaboración de pan, de hortalizas en encurtidos, mermeladas y de vinos de frutas. En el sector de servicios predomina el comercio. Otros elementos importantes son los servicios de hostelería, comedores, transporte, educación y salud; los dos últimos los proporciona el Gobierno Central, el resto, el sector privado.

Belén Gualcho Municipio del Departamento de Ocotepeque, Honduras



*Extensión 159,6 km²
*Población 18,850 h
*Densidad poblacional
107 h por km²

*16 aldeas, 15 caseríos
*Altura de 1,200–2,000 msnm.
*90% población origen Lenca
* La principal actividad económica es la agricultura en pequeña escala y los rubros más destacados son: el maíz, el frijol, el café, las hortalizas, los frutales de altura y el ganado vacuno

Las fortalezas agroecológicas del municipio se afianzan en las características climáticas de la faja latitudinal en que se localiza la producción de café y hortalizas. Esta ubicación le otorga ventajas comparativas con respecto a los municipios colindantes, concretamente en cuanto a la calidad del café y a la posibilidad de tener una producción continuada y sostenida de hortalizas. Las características del café hicieron que este municipio

obtuviera los reconocimientos regionales y departamentales correspondientes a los premios de la Taza de la Excelencia.

Desde el 2007, y hasta la fecha, la producción y la comercialización de hortalizas han ganado dinamismo. Ahora las actividades se programan de manera sistemática y se encuentran integradas de forma vertical, especialmente cuando se han establecido acuerdos de compra-venta con supermercados, con exportadores o con comercializadores. Se hacen esfuerzos por avanzar en materia de transformación, pero los logros todavía son incipientes. El casco municipal cuenta con una planta de procesamiento de hortalizas y frutas, situada en las instalaciones de Aldea Global², pero actualmente se encuentra inactiva.

Asimismo, con la cooperación financiera de la OXFAM International, la Organización para el Desarrollo de Corquín (ODECO) apoyó el establecimiento de una pequeña planta de procesamiento en la zona alta, pero todavía no ha sido puesta en operación plenamente.

La producción agroindustrial del territorio consiste en el procesamiento artesanal de hortalizas y frutas, la cual se encuentra a cargo de microempresarias, esposas de los productores de hortalizas, que trabajan con equipo casero y en el hogar.

¹ Se refiere a los rendimientos por manzana de los cultivos (rendimiento por área).

² Organización líder en el territorio que busca crear las capacidades de poder utilizar y ampliar los recursos de las comunidades, abriendo oportunidades para el desarrollo.

Belén Gualcho oferta al mercado productos hortícolas en fresco y algunos artículos procesados, especialmente vinos, que se venden en los mercados de Ocotepeque, en San Marcos de Ocotepeque, en Santa Rosa de Copán y en San Pedro Sula, en Honduras, así como en San Salvador, El Salvador.

Se encuentra en proceso la identificación de mercados selectos, con nichos promisorios para el café; sin embargo, el aprovechamiento de esta oportunidad está sujeto a la superación de algunos factores limitantes, como el mejoramiento de la calidad de los procesos de producción y beneficiado.

De igual manera, se ha contado con el apoyo de la Cuenta del Milenio (del 2008 al 2010), lo que ha permitido que 200 productores hayan iniciado la producción escalonada de hortalizas bajo riego, que hayan incorporado nuevas tecnologías y buenas prácticas agrícolas, y que hayan incrementado el nivel tecnológico y la productividad de las fincas.

De esta forma, se ha dado un paso adelante en la creación de una cultura de producción orientada al mercado, con siembras y entregas programadas, en donde las variedades que se emplean y la calidad que se obtiene responden a la demanda del mercado; es decir, a las preferencias de los consumidores.

Con el apoyo de Aldea Global, ODECO y la asociación Hermandad de Honduras (HH) se ha avanzado sobre todo en cuanto a la programación de operaciones de producción y comercialización con una visión de encadenamiento vertical, especialmente en dos de las asociaciones de productores, la Asociación de Productores del

Celaque (APROCEL) y el Comité Agrícola Montecristo.

El territorio también tiene fortalezas para el turismo. Por estar ubicado en el Parque Nacional Montaña de Celaque, su entorno tiene condiciones idóneas para atraer ecoturismo, turismo científico y eco-deportes. Lo mismo puede decirse de la "antesala geográfica" del parque, donde las posibilidades para el turismo rural y el agroturismo son numerosas. Como complemento a los elementos naturales, se pueden mencionar los aspectos étnicos del lugar y la arquitectura colonial de la iglesia, declarada monumento nacional, los cuales amplían la gama de posibilidades para desarrollar el turismo cultural.

Aprovechar este potencial, sin embargo, implica superar obstáculos relativos al estado de las vías de acceso, la insuficiencia de infraestructura y de equipamiento apropiado, proporcionar servicio de guías turísticos, mejorar la calidad de los servicios de transporte y de hostelería, mejorar la imagen de algunos comedores y restaurantes y garantizar la inocuidad de los alimentos que se sirven en ellos.

El territorio cuenta con una red de Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC) con una trayectoria de buen manejo avalada por auditorías sociales realizadas por la Comisión de Transparencia. Estas Cajas fueron organizadas y capitalizadas por el PRODERT, la Hermandad de Honduras (HH), ODECO, la Estrategia de Reducción de la Pobreza (ERP), Visión Mundial y el Programa Nacional de Desarrollo Local (PRONADEL), en un proceso que cobró intensidad entre el 2007 y el 2010.

En el 2009, las Cajas, organizadas por el PRODERT y la asociación HH, se integran en una instancia de segundo grado, la "Unión de Empresas y Organizaciones del Sector Social de la Economía de

Belén Gualcho”, con el propósito de ganar economías de escala en la ejecución de algunas acciones. En la medida en que esta iniciativa se consolide se espera que el resto de las Cajas del territorio se sumen a esta instancia de segundo grado y puedan tener acceso a fondos de crédito aportados por proyectos de desarrollo y por la banca privada, como ya lo ha hecho el Banco de Occidente en esa región del país.

No obstante, el desarrollo y la consolidación de estas iniciativas de ahorro y crédito se ven limitados por el bajo volumen de recursos financieros, carencia que se hace más evidente si se piensa en la gran demanda de crédito que surge de las diversas actividades económicas del territorio. Se espera que este aspecto se vaya superando en la medida en que se fortalezca el funcionamiento de la entidad de segundo grado y se puedan gestionar recursos en las instancias mencionadas.

Aunque la zona baja del territorio de Belén Gualcho tiene cobertura boscosa con potencial para la producción apícola, su aprovechamiento se ha visto restringido por una promoción débil de la actividad y por la escasez de habilidades técnico-productivas que posibiliten el incremento de la productividad de las colmenas. Honduras es importador neto de miel, por lo que se estaría aquí ante una muy buena oportunidad para el territorio. Una amenaza latente para la producción apícola es el uso de plaguicidas en la producción hortícola.

En cuanto a la seguridad alimentaria, el municipio no es autosuficiente en la producción de maíz y frijol. Es, más bien, un importador neto de estos bienes, así como de carnes (pollo, res) y de derivados lácteos. Es, en cambio, un exportador neto de hortalizas y café.

El bajo nivel de producción de granos básicos no hace sino aumentar la inseguridad alimentaria de las familias, problemática que se manifiesta en el alto grado de desnutrición infantil. También inciden en la desnutrición y en la inseguridad alimentaria el bajo poder adquisitivo de los pobladores, su poca capacidad para almacenar alimentos, la pérdida de nutrientes por preparación inadecuada de los alimentos, el mal manejo de estos y las escasas posibilidades de aprovecharlos, por la presencia de enfermedades gastrointestinales y respiratorias.

Los recursos naturales de Belén Gualcho se encuentran sometidos a una fuerte presión. Cada año se talan entre 5 y 8 hectáreas de bosque para ensanchar las áreas de cultivo de granos básicos y de pastoreo extensivo, y entre 6 y 9 hectáreas para convertirlos en leña o en madera para construcción. Esta práctica afecta las fuentes de agua y la biodiversidad, altera el equilibrio ecológico e intensifica la erosión de los suelos, sobre todo los de pendiente pronunciada, que terminan lanzando sedimentos a los cauces de los ríos, para mencionar solo algunos de los perjuicios ambientales. La industria de la madera también se ha visto afectada por la plaga del gorgojo del pino.

Hay que reconocer, sin embargo, que la degradación ambiental ha disminuido en los últimos años, gracias al proyecto de fogones mejorados, al uso de estufas eléctricas y de gas propano, pero, sobre todo al control que ha comenzado a ejercer la Unidad de Manejo Ambiental (UMA) municipal en los últimos tres años. También se han instalado paneles solares para iluminar las casas y ha comenzado a funcionar un proyecto de tren de aseo, asociado a un basurero municipal.

La baja productividad de la agricultura de roza, tumba y quema y de la ganadería extensiva, así como la declinación progresiva de su productividad en el corto plazo, han sido el problema tecnológico en que se basa la expansión continua de la frontera agrícola. No obstante, esta tendencia está cambiando y se está promoviendo el uso de barreras vivas, la agroforestería, el empleo de sistemas integrados de producción de hortalizas y otras prácticas agronómicas que mejoran la productividad de los suelos.

La aplicación de agroquímicos en la producción agrícola es una de las principales fuentes de contaminación ambiental. Ciertamente incide en la sostenibilidad territorial y pone en peligro el potencial sobre el que descansan las posibilidades

de desarrollo turístico y de producción agrícola y apícola.

Por último, interesa mencionar que el territorio de Belén alberga 17 microcuencas que representan una recarga hídrica de 2.568 hectáreas. De ellas, 8 ya han obtenido su acuerdo de declaratoria de zona de protección ambiental o están en proceso de obtenerlo. Las áreas declaradas y demarcadas suman un total de 2.451.39 hectáreas.

La Unidad de Manejo Ambiental de la municipalidad y las Juntas de Agua son otra fortaleza que garantiza la existencia y la observancia de las disposiciones legales de protección y conservación de los recursos naturales. Constituyen, además, el respaldo jurídico para las acciones de regulación y el marco institucional para la gestión ambiental del municipio.

Capítulo II

Planteamiento teórico-metodológico de la propuesta



Al tiempo que iniciaba la experiencia de Honduras, el IICA comenzaba experiencias similares en el norte de Costa Rica, cerca de la frontera con Nicaragua, en los altos de Chalatenango (también en la Región del Trifinio) y en la zona de Cuatro Santos, en Nicaragua. Con el fin de afianzar sus conocimientos en el tema, profesionales de este Instituto y de las instituciones nacionales que animaban el proceso en estos territorios participaron en cursos sobre desarrollo territorial en España. Allí tuvieron la oportunidad de conocer más sobre el proyecto LEADER³, que se desarrolla en Europa, y sobre el Programa Operativo de Desarrollo (PRODER), que tiene lugar en España.

La concepción teórica que hasta ese momento tenían los equipos técnicos que trabajaban por impulsar procesos de desarrollo territorial en Centroamérica se vio complementada, en estas capacitaciones con elementos prácticos. Las enseñanzas dejaron en claro que la Comunidad Europea, preocupada por el despoblamiento del territorio rural, el deterioro del medioambiente y los magros resultados de muchos de los programas aplicados hasta la fecha, había decidido implementar, a partir de los años 90, un enfoque de intervención con mayor participación de los actores locales. Esto dio lugar al lanzamiento de una iniciativa denominada LEADER, que considera que las estrategias de desarrollo son más eficaces y eficientes, si son definidas e implementadas por los propios interesados.

La propuesta de LEADER consiste en que los actores locales se organicen para trabajar por el desarrollo rural y para participar en los procesos que esto supone. El primer paso es definir un

territorio de actuación e invitar, luego, a todos los habitantes y a las instituciones con injerencia en el tema para conformar lo que se denomina un Grupo de Acción Local (GAL). Esta instancia puede crearse expresamente para el caso o conformarse a partir de alguna organización local, para que sirva como instrumento de animación del proceso de desarrollo territorial.

El GAL debe proponer ideas innovadoras para solucionar los problemas que aquejan al territorio, y estas ideas deberán plasmarse en un programa de desarrollo aplicable a dicho territorio por varios años (una especie de plan quinquenal). Este programa o plan debe ser el conjunto ordenado de las ideas que el grupo elabore en reuniones y debates democráticos en los que se identifiquen los problemas, las soluciones y los recursos necesarios para ponerlo en práctica. Una vez alcanzado el acuerdo entre todos, se escribe el programa, se calcula el presupuesto, se planea el modo de conseguirlo y la forma de gestionarlo, entre todos y de manera organizada, para hacerlo realidad. A la fecha, se han implementado cuatro iniciativas LEADER en Europa, de aproximadamente tres años cada una. Esta experiencia ha dado, y continúa dando, muy buenos resultados.

En España ha tenido gran repercusión, tanto que hoy podríamos decir que no hay región rural en ese país que no esté organizada en un GAL; además, todos los GAL se encuentran agrupados en la Red Española de Desarrollo Rural, para facilitar el intercambio de experiencias (Alonso, 2010). No hay ninguna directriz sobre el tamaño que deben tener estos órganos colegiados ni sobre el perfil de sus miembros. Solamente hay orientaciones claras en cuanto a la importancia de respetar los criterios de representatividad, pluralidad y diversidad en la integración del Grupo de Acción Local.

³ LEADER es una de las cuatro iniciativas financiadas por los Fondos Estructurales de la UE y está diseñada para ayudar a los agentes del mundo rural europeo a considerar el potencial a largo plazo de su región.

2.1. Fundamentos teóricos del Grupo Gestor

Las instancias de concertación que congregan a los actores territoriales juegan un papel fundamental en el DRT. Naturalmente, siempre existe el riesgo de que surjan tensiones y conflictos de intereses, pero lo importante es que estos espacios se transformen en escenarios para la práctica democrática, la búsqueda de convergencias, la transparencia pública y la gestión social del territorio (Sepúlveda y Duncan, 2008). Los arreglos institucionales que se constituyan hacen posible, y estimulan, la interacción entre los actores, un factor fundamental para la emergencia de los procesos localizados de desarrollo (FAO/BID, 2007).

Es importante destacar que el formato institucional que se adopte (mancomunidad, consejo, agencia de desarrollo local, corporación, etc.) será el resultado de procesos internos de negociación entre los participantes. En este sentido, se debe garantizar:

- a. Una participación amplia de distintos sectores de la sociedad, incluso de aquellos que tradicionalmente no participan en este tipo de procesos, como los grupos sociales con menos recursos o menos organizados y el segmento empresarial.
- b. Que los espacios colegiados efectivamente cumplan con el rol de lugares de deliberación pública, donde los participantes puedan expresar libremente sus puntos de vista acerca de los asuntos en agenda, negociar una visión futura del territorio e identificar oportunidades de cooperación entre ellos.

- c. El establecimiento de mecanismos que inhiban el comportamiento del "free rider"; es decir, debe haber reglas de juego claras y precisas, que les indiquen a los participantes que todos tienen que esforzarse para obtener beneficios en el futuro. Si esto faltara, la acción colectiva está condenada al fracaso.
- d. El establecimiento de formas de operacionalización de las decisiones consensuadas entre los participantes, que se entendería como el modelo de gestión del GAL y de su plan de desarrollo.

Al colocar distintos actores en contacto sistémico y estructurado, los espacios de concertación contribuyen a disminuir la desconfianza y a fomentar relaciones de cooperación. Los proyectos son las instancias concretas que revelan la real disposición de los actores a cooperar y que permiten concretar acciones conjuntas.

Los formatos institucionales que se han adoptado en experiencias como la de México, Brasil y Chile demuestran que la participación amplia de distintos segmentos de la población ha contribuido a disminuir el potencial de conflicto entre actores y, en especial, a superar la tendencia a asociar el desarrollo territorial a actividades agropecuarias.

De igual forma, la conformación de espacios de deliberación territorial, con reglas formales de convivencia, ha permitido imprimirle una mayor transparencia al proceso. Las instancias de deliberación deben cumplir, por lo menos, con las siguientes características y funciones:

- a. Orientar el proceso de desarrollo territorial y servir como instrumento de integración de la diversidad de actores.
- b. Garantizar que los diferentes segmentos sociales estén representados y velar por que no se suscite ninguna práctica elitista o de captura por parte de los grupos de interés mejor posicionados.
- c. Definir con claridad, un conjunto de reglas de funcionamiento, que opere como estatuto y que haya sido ampliamente discutido y aprobado por los participantes.

2.2. El desarrollo rural territorial

Los Grupos de Acción Local (GAL) se desenvuelven en el contexto del desarrollo rural territorial, entendido éste como el proceso de transformación productiva, humana e institucional de un espacio rural determinado, y cuyo fin es reducir la pobreza, conservar los recursos naturales y desarrollar el talento humano.

La transformación productiva tiene por objeto articular, competitiva y sustentablemente, la economía del territorio a mercados dinámicos. El desarrollo institucional busca estimular y facilitar la interacción y la concertación de los

actores locales (entre sí, y entre ellos y los agentes externos), así como aumentar las posibilidades de que la población participe en el proceso y se beneficie de sus logros. Por último, la transformación humana tiene el objetivo de aprovechar el talento, mediante el desarrollo de habilidades, destrezas y capacidades.

El DTR debe entenderse no sólo como un proceso de transformación que tiene lugar en la economía y en las instituciones, sino como un proceso de cambio de la sociedad rural en su conjunto.

Capítulo III

Gestión y desarrollo de la experiencia



3.1 Actividades iniciales del proceso

Una vez definido el territorio, y con el beneplácito del alcalde municipal, se celebró una reunión con representantes de instituciones con presencia en el municipio, en su mayoría organizaciones no gubernamentales: Aldea Global, Hermandad de Honduras, Plan de Honduras, Visión Mundial, Pilar, y algunas instituciones del sector público, como la Secretaría de Salud Pública, la Secretaría de Educación y la Secretaría de Agricultura y Ganadería, a través de los proyectos, Programa Nacional de Desarrollo Local (PRONADEL) y Proyecto de Desarrollo Rural Sostenible en Zonas de Fragilidad Ecológica en la Región del Trifinio (PRODERT).

Durante la reunión, el IICA explicó los conceptos de enfoque territorial y el alcalde manifestó su interés por lograr el trabajo coordinado de las instituciones. Durante el proceso de

sistematización, los actores expresaron que antes del proceso de enfoque territorial no había coordinación entre instituciones y, menos aún entre estas y el Gobierno Local, para llevar a cabo su trabajo en el territorio.

Con este preámbulo, y en el marco del convenio entre el IICA y el PRODERT, se contrató a un consultor para que llevara a cabo estudios territoriales que incluían:

- ✚ Un diagnóstico del territorio, con la información secundaria disponible.
- ✚ Un mapeo de los actores sociales.
- ✚ Un inventario de las inversiones del municipio.
- ✚ Un estudio de los líderes del municipio, tanto de los emergentes como de los tradicionales.

3.2 Organización del Grupo Gestor

Los estudios territoriales sirvieron para definir los actores que se invitaría a la asamblea para organizar el Grupo Gestor (GG). Esta asamblea tuvo lugar en octubre de 2006 y contó con la presencia de 50 personas, representantes de 22 sectores, incluidos todos los actores institucionales con presencia en el territorio, los principales líderes del lugar y autoridades municipales y locales. El Gobernador Político de Ocotepeque estuvo entre los asistentes.

En la reunión se hizo una presentación sobre el significado del enfoque territorial y se explicaron

los avances en la implementación de la experiencia en Belén Gualcho. El alcalde municipal aprovechó la oportunidad para reafirmar su compromiso con el proceso.

En esa oportunidad se nombró a los miembros del Grupo Gestor, el cual quedó integrado por representantes de las siguientes instancias: ONG, Gobierno Local, asociaciones de productores, iglesias, instituciones del sector público y líderes comunitarios de reconocida trayectoria. A continuación, la lista de sus integrantes:

Cuadro 1. Miembros del Grupo Gestor de Belén Gualcho

N.º	Sector	Propietario	Suplente
1	ONG	Manuel Mejía (Hermandad de Honduras)	Carlos Deras (Aldea Global)
2	Gobierno local	Ramiro Ventura (alcalde)	Coordinador
3	Líderes comunitarios	Constantino Vásquez	Florentino Cruz
4	Asociación de productores agrícolas	Eleaquin Pacheco	Eliseo Ventura
5	Grupos de iglesias	Francisco Sánchez de Dios (católico)	Ovidio Bajurto (evangélico)
6	Productores no agrícolas	Reina Valeriano	Carmela Mata
7	Sector público	Guadalupe Díaz (educación) Norma Hernández (salud) Roberto Ramírez (productivo/SAG)	
8	Policía Nacional	Antonio Villeda	
9	IICA	Marco Tulio Fortin/asesor	

A partir de su nombramiento, democrático y con amplia representatividad de la sociedad civil organizada del territorio, este grupo comenzó una serie de reuniones de trabajo, en primer lugar para validar la información recopilada en los estudios territoriales, trabajo que les permitió, no solo contribuir a mejorar los documentos revisados, sino consolidarse como equipo.

Al 2010, han transcurrido ya casi 4 años desde la organización de este grupo y sus miembros manifiestan que su motivación como líderes locales se mantiene intacta. Esta actitud se debe a:

- ✚ El interés por el desarrollo del territorio.
- ✚ Su deseo de apoyar la gestión del gobierno municipal.
- ✚ Su deseo de contribuir al rescate y a la conservación de la cultura.
- ✚ Su interés por evitar que las ONG dupliquen esfuerzos y por ayudar a que se inicie un proceso de coordinación entre ellas y el Gobierno Local.

De igual forma, señalan que cuando se integraron como GG sus expectativas eran:

- ✚ Que las instituciones trabajaran de forma mancomunada.
- ✚ Que el municipio lograra un buen nivel de desarrollo y que se invirtiera más en infraestructura, producción y comercialización.
- ✚ Que las organizaciones trabajaran de manera integrada y que hubiera una mayor participación en los procesos locales.
- ✚ Apoyar la planificación y la gestión de los programas y proyectos del territorio.

Los líderes locales consideran que todas sus expectativas se han cumplido, excepto la participación en la gestión de proyectos, y esto no ha ocurrido porque, aunque oficialmente han sido aceptados por el Gobierno Local, todavía hay miembros de la Corporación Municipal que se muestran recelosos ante la posibilidad de abrir auténticos espacios de participación para el GG.

Este tipo de actitudes, que en el fondo no son sino luchas de poder, personales o de grupos, solo se pueden superar con un diálogo sincero y transparente, que establezca vínculos de confianza y de apoyo mutuo, y con la definición de roles para los diversos actores en el proceso de desarrollo del municipio.

En la última reunión entre ambas instancias se determinó que sería necesario definir por escrito acuerdos de entendimiento entre el GG y la

corporación municipal, para la gestión de los proyectos que se establecieron en el programa de inversiones. Esta falta de acuerdo ha sido una de las debilidades del proceso de DRT en Belén, ya que no se han celebrado reuniones de seguimiento entre las autoridades y los funcionarios municipales de reciente ingreso y los miembros del GG para asegurar la buena marcha del plan de desarrollo del territorio.

3.3 Fortalecimiento de las capacidades del Grupo Gestor

Elaboración de diagnósticos

En el marco del convenio de cooperación técnica IICA/PRODERT se contrató a un consultor para que acompañara el proceso de desarrollo territorial en Belén Gualcho. El Grupo Gestor se reunía al menos una vez por mes, normalmente en respuesta a la convocatoria que hacían, ya fuera la Hermandad de Honduras o el IICA. Cada reunión constituía una oportunidad para conversar de forma ordenada sobre los problemas del territorio, siguiendo una agenda y teniendo el cuidado de llevar una bitácora de todo lo hablado.

En estas reuniones se identificaron los principales motores de crecimiento del territorio: café, hortalizas de altura (lechuga, zanahoria, repollo y papa, en ese orden de importancia) y turismo (este último constituía más bien una aspiración de los habitantes).

Los miembros del GG y los productores invitados (de los sectores productivos mencionados) elaboraron los diagnósticos y los planes de acción de la cadena del café y de las hortalizas de altura, priorizadas.

En el caso del turismo, con el apoyo de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), se preparó un diagnóstico del potencial turístico del municipio.

Como parte de las acciones orientadas a la promoción del turismo, los miembros del GG y las dueñas de varios comedores prepararon un diagnóstico sobre la inocuidad en el manejo de los alimentos en estos lugares y en algunas microempresas de elaboración de pan y vinos. Para ello, se contó con el apoyo técnico de especialistas en Sanidad e Inocuidad del IICA.

En esta misma línea de acción, se celebraron dos talleres, uno de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y otro de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), que sirvieron para validar material técnico que luego se publicó como material educativo del IICA.

Otro de los diagnósticos elaborados por el GG y los productores tenían como finalidad conocer el manejo sanitario de las hortalizas que se venden en el municipio en la feria dominical del agricultor.

El estudio generó recomendaciones, como la importancia de usar mesas, de disminuir la exposición de las hortalizas al sol y de separar las legumbres de los artículos de abarrotería. Estas recomendaciones se han venido incorporando en las actividades de la feria del agricultor.

Capacidad de liderazgo

Con el propósito de mejorar la cohesión del grupo y su capacidad de liderazgo, se trabajaron los siguientes cuatro módulos del Programa de Formación de Líderes *Desatando Energías Locales*:

- ✚ Módulo de facilitación.
- ✚ Módulo de formación de equipos.
- ✚ Módulo de innovación y creatividad.
- ✚ Módulo de manejo y solución de conflictos.

Esta herramienta de formación ayudó a cohesionar el Grupo Gestor, dado que la metodología exige el trabajo en grupos. Los integrantes del GG pudieron conocer más a fondo sus destrezas, sus preferencias, su manera de pensar y otros elementos de la personalidad de cada uno, todo lo cual contribuyó a que las relaciones entre ellos mejoraran y a que mantuvieran el entusiasmo por contribuir al desarrollo del territorio.

Fortalecimiento de las capacidades empresariales y de planeación

El Grupo Gestor también recibió capacitación en el tema empresarial, orientado concretamente a los negocios. Se incluyeron tres cursos:

- ✚ Gestión empresarial.
- ✚ Elaboración de planes de negocio.
- ✚ Elementos de mercadotecnia.

En los dos primeros se contó con el apoyo del Servicio de Educación y Capacitación Agroempresarial (SEDUCA), de la SAG.

Por su parte, para desarrollar las capacidades de planeación, se decidió hacer un trabajo práctico: formular un Programa de Inversiones, que es uno de los aportes más importantes del Grupo Gestor. La elaboración de este programa se estructuró como un proceso de capacitación que incluyó lo siguiente:

- ✚ Identificación de ideas de proyectos, por dimensión de desarrollo.
- ✚ Tendencias del territorio.
- ✚ Factores de cambio de las tendencias del territorio.
- ✚ Construcción de escenarios, por dimensión del desarrollo.
- ✚ Estructuración del programa de inversiones. Para esto, se elaboraron fichas de perfiles de proyectos, por cada una de las ideas de proyecto identificadas.

Algunos de los proyectos se han implementado, otros están en proceso de revisión y de búsqueda de financiamiento. Siete de ellos han sido priorizados por la nueva administración del gobierno local y el GG. El alcalde municipal ha iniciado gestiones para su ejecución.

Giras educativas, foros, encuentros

Otro instrumento andragógico utilizado fueron las giras educativas. En efecto, los miembros del GG tuvieron la oportunidad de conocer otras experiencias similares o de participar en eventos de formación relativos al desarrollo rural o agrícola. Entre las más importantes están:

- ✚ Tres giras a los Altos de Chalatenango en El Salvador; dos de ellas para conocer la experiencia de desarrollo territorial y las acciones del Grupo de Acción Territorial (con funciones similares al Grupo Gestor de Belén Gualcho), y una tercera para participar en un encuentro de jóvenes emprendedores de ambos territorios. En esta última gira participaron los miembros más jóvenes del GG y otros jóvenes que venían participando en el proceso de formación y que tenían interés en integrar el Grupo Gestor.
- ✚ Encuentro de Grupos de Acción Local celebrado en Managua, con la finalidad de intercambiar experiencias desarrolladas en diferentes territorios de Centroamérica. Participaron el alcalde de Belén, el coordinador de la Unidad de Manejo Ambiental de la municipalidad y el técnico de una ONG que impulsa el proceso.
- ✚ Simposio Centroamericano de Frutas en San Salvador. Participaron los tres representantes de las asociaciones de productores que habían iniciado acciones en un proyecto de siembra de aguacate Hass en el municipio.
- ✚ Curso Internacional sobre Ecoagricultura en Costa Rica. Asistieron un técnico de una ONG que anima el proceso y el coordinador de la Unidad Técnica Municipal.
- ✚ Participación en dos foros de desarrollo rural en San Marcos de Ocotepeque. En el primero se presentaron los conceptos básicos del DRT y los logros del PRODERT en Honduras, El Salvador y Guatemala, y en el segundo, los avances de la experiencia de DRT en Belén Gualcho y en los Altos de Chalatenango. En el segundo foro, además, se dio el primer encuentro entre los miembros del GG de Belén y el ADIZAL-GAT, que cumple las mismas funciones en Chalatenango.
- ✚ Giras a Belén Gualcho. Se recibió a los miembros del ADIZAL-GAT de Chalatenango, El Salvador, quienes pudieron conocer elementos de la cultura culinaria del territorio, asistir a presentaciones de danza artística, valorar el potencial productivo de la zona y entrar en contacto con varios de los proyectos que se ejecutan en el marco de la experiencia de DRT: proyectos en las áreas productivas, proyectos de mejoramiento de hogares, de manejo ambiental y procesos institucionales (como la organización de las cajas de ahorro de segundo grado). Además, pudieron apreciar el modo coordinado de actuar del Grupo Gestor.
- ✚ Los líderes del territorio también han recibido la visita de especialistas del IICA, que han llegado a ofrecer apoyo en su área de conocimiento; por ejemplo, de la Especialista Hemisférica en Turismo Rural, a la que se le mostraron los atractivos turísticos del territorio. También visitaron el territorio especialistas en Desarrollo Rural, Agroindustria, Agronegocios y Sanidad Agropecuaria.
- ✚ En el 2010, el GG sostuvo un encuentro con funcionarios de la Mesa Agroforestal de la Cooperación Internacional, con el propósito de dar a conocer las potencialidades del territorio y el Programa de Inversiones.
- ✚ En noviembre de 2010, miembros del Grupo Gestor y técnicos de las ONG que animan el proceso participaron en la Primer Semana de Desarrollo Rural Territorial en La Antigua, Guatemala, donde tuvo lugar el Congreso de Desarrollo Rural Territorial y el Encuentro de la Red Centroamericana de Grupos de Acción Territorial. Durante el evento se presentaron los resultados de la *Sistematización de la experiencia piloto de enfoque territorial del municipio de Belén Gualcho*.

3.4 Apoyo institucional en la implementación de proyectos

Conscientes de que la puesta en marcha de un proceso nuevo —como el enfoque territorial en el desarrollo rural— crea expectativas entre los actores locales y supone un aprendizaje para todos los participantes, desde el IICA se motivó a las ONG comprometidas con el proceso a implementar proyectos pequeños que sirvieran de puente para la transición de un modelo sectorial de desarrollo centrado en la producción agrícola y con la lógica de proyectos, a un modelo que privilegia las potencialidades del territorio y adopta una visión integral de largo plazo, respaldada por un Programa de Inversiones.

En la experiencia de Belén Gualcho, las ONG que se han incorporado con mayor intensidad al proceso de transformación institucional del territorio han sido: la Asociación Hermandad de Honduras, Aldea Global y la Organización para el Desarrollo de Corquín (ODECO). En estos últimos 4 años, cada una de ellas ha promovido diferentes proyectos para revitalizar la economía del territorio.

La Asociación Hermandad de Honduras, por ejemplo, obtuvo financiamiento de la Cuenta del Milenio para un proyecto de riego por gravedad que ejecutó en la comunidad del Cedro, y que benefició a 50 familias en 50 manzanas.

De igual forma, la Asociación Hermandad de Honduras (HH) implementó un proyecto de riego impulsado con energía solar que benefició a 3 familias en un área de 3 manzanas, en la aldea de la Mohaga; esa asociación también ha impulsado proyectos de electrificación de hogares con paneles solares, con el apoyo financiero de la GIZ/GTZ, de las propias familias y, en menor proporción, de la alcaldía municipal de Belén Gualcho.

Gracias a su gestión, se instalaron 264 sistemas solares (a un costo aproximado de USD 550 o L. 10.400 por sistema), que beneficiaron con iluminación solar domiciliar a 244 familias, 9 escuelas rurales y 8 centros comunitarios de 8 comunidades.

En otro ejemplo de trabajo colaborativo, la HH, con fondos del PRODERT, colocó, a través de la Unión de Cajas Rurales, un fondo de L. 928.000,00 (USD 49.113,00) para un proyecto de mejoramiento de vivienda que benefició a unas 300 familias. Este proyecto incluyó: mejoramiento de pisos, de paredes, de techos, la construcción de pilas para agua, de fogones mejorados y de letrinas.

En apoyo a las políticas ambientales de la UMA, la HH también ejecutó un proyecto de manejo de desechos sólidos en el casco municipal, mediante el cual se instalaron 25 basureros y se puso en funcionamiento un tren de aseo, que pasa una vez por semana y lleva la basura a un crematorio. Este proyecto se complementó con la compra de un predio donde disponer los desechos sólidos del casco urbano, acción que se concretó con fondos de los ingresos corrientes captados por el Gobierno Municipal.

Aldea Global, por su parte, con fondos de la Cuenta del Milenio, puso en marcha una serie de proyectos de riego que incluyen, además la infraestructura de los sistemas de riego, asistencia técnica, vinculación a mercados, centros de acopio, instalaciones de frío, transporte refrigerado, centro de información de mercado inteligente y un sólido apoyo a los procesos de consolidación organizativa de la APROCEL.

Este proyecto ha promovido la equidad de género, de manera tal que 130 mujeres han participado en procesos de capacitación y un 10% de los sistemas de riego se instalaron en hogares que tienen a una mujer como cabeza de hogar.

Aldea Global también ha establecido acuerdos de compra-venta con Hortifruti y con algunos supermercados en San Pedro Sula, como Coloniales y la Antorcha, y actualmente se entregan de 2 a 3 contenedores por semana, con volúmenes que van de 25 a 45 mil libras de hortalizas varias. En el primer año del proyecto se entregaron, en total, alrededor de 1,5 millones de libras de hortalizas varias.

En otro ámbito del desarrollo, tanto la Asociación Hermandad de Honduras como Aldea Global, en conjunto con las asociaciones de productores beneficiarias del proyecto y la alcaldía municipal de Belén, han ejecutado una gran variedad de actividades orientadas a la protección ambiental: cursos de capacitación, implementación de BPA, elaboración de planes de manejo de cuenca al instalar sistemas de riego y elaboración de un plan de trabajo de la UMA. Interesa señalar que en el Programa de Inversiones se incluyeron perfiles de proyectos para el manejo y la protección de las microcuencas del municipio.

También se está comenzando a plasmar uno de los anhelos de los líderes que participan en el proceso, cual es la coordinación entre instituciones y entre instituciones y el Gobierno Local. Parte de los esfuerzos de coordinación incluyen la comercialización de hortalizas, a través de los acuerdos comerciales establecidos por Aldea Global, y la instalación de los sistemas solares de energía, resultado de la coordinación entre la HH y la municipalidad de Belén.

Todos estos proyectos se promovieron para sensibilizar a los actores locales (especialmente a la sociedad civil organizada) con respecto al enfoque territorial y para ponerlos en contacto con una nueva forma de plantear el desarrollo rural.

Ahora puede decirse que se ha logrado revitalizar el esfuerzo institucional y mantener vivo el entusiasmo de los líderes del municipio por implementar la experiencia de DRT. Sin embargo, aunque se han logrado avances en cuanto a la adopción de una visión ampliada de la agricultura, entre los actores locales todavía prima la visión sectorial. En todo caso, los avances se manifiestan en las entregas directas a mercados dinámicos, en la agrotransformación artesanal y en otras actividades que ya suponen encadenamientos productivos.

Lo mismo sucede en el caso de la coordinación: si bien se han reducido los enfoques clientelistas y paternalistas en la implementación de proyectos, todavía persisten en el territorio ONG o programas del Gobierno Central con estos vicios metodológicos.

Estos temas ya se han discutido y analizado en el seno del Grupo Gestor y se espera conversar con estas instancias, de manera franca y abierta, sobre el interés de la mayoría en dar un "golpe de timón" y dejar de lado esquemas del pasado que no les han resuelto ni los problemas de pobreza ni los problemas de desnutrición.

3.5 Elaboración del Plan Territorial y del Programa de Inversiones

Para esta actividad se contó con el apoyo técnico del Especialista del IICA en Formulación de Proyectos de la Región Andina, quien había tenido la oportunidad de ofrecer este tipo de cooperación técnica en Brasil, Ecuador y Colombia. La formulación del plan se hizo a través de un taller de 3 días de duración en el que participaron todos los miembros del GG, así como técnicos de las ONG que venían participando en el proceso. También se invitó a algunas personas y técnicos que estaban trabajando en el territorio y que conocían bien ciertos temas.

En la primera parte del taller se presentaron experiencias similares, como la de Brasil y la de Ecuador. Se estructuraron y reforzaron las comisiones que habían venido trabajando (según

las distintas dimensiones del desarrollo) en la identificación de ideas de proyecto, y luego se dieron los elementos teóricos y metodológicos para que, a partir de todos los elementos conceptuales del enfoque territorial, se estructurara un Programa de Inversiones del Territorio que incluyera, no solo perfiles de proyectos para encontrar soluciones a los problemas detectados, sino también ejes estratégicos orientadores.

Para cada una de las dimensiones del desarrollo se definió un eje integrador y distintos proyectos para alcanzarlo (Cuadro 2).

Cuadro 2. Dimensiones del desarrollo

Dimensión del desarrollo	Eje estratégico
Política-institucional	Fortalecimiento y gestión social del territorio
Económica-productiva	Desarrollo de la competitividad con equidad social
Social y cultural	Modernización y mejoramiento de la infraestructura y los servicios sociales
Ambiental	Gestión integrada de los recursos naturales

Concluido el taller, las comisiones continuaron su trabajo hasta elaborar, en una versión de borrador, los perfiles de proyectos por cada una de las cuatro dimensiones del desarrollo. Cada perfil contenía los siguientes elementos:

- ✚ El nombre del proyecto
- ✚ El ámbito del proyecto (localización)
- ✚ El tipo de proyecto (cooperación técnica o inversión)
- ✚ Descripción del problema
- ✚ Objetivo general
- ✚ Objetivos específicos

- ✚ Beneficiarios
- ✚ Duración (en años)
- ✚ Componentes o actividades principales
- ✚ Costos de formulación y ejecución
- ✚ Resultados esperados

Se estructuraron 22 perfiles a nivel de borrador y con el apoyo de un consultor se hizo una primera edición del documento. Luego el equipo de animación, junto con el GG, se encargó de la elaboración final.

Esta versión fue aprobada en un cabildo abierto en el municipio y se encuentra en proceso de ejecución, especialmente aquellos proyectos que se pueden financiar con fondos municipales, con aportes de los beneficiarios y, en algunos casos, con el apoyo de la cooperación internacional.

Entre los proyectos que se han ejecutado parcialmente están: el de paneles solares, el de mejoramiento de caminos y el de la gestión integrada de recursos naturales, que incluye los proyectos de riego y manejo de cuencas.

En el cuadro 3, se presentan los ejes estratégicos y los proyectos por dimensión del desarrollo del Programa de Inversiones elaborado por los líderes del territorio. Puede observarse que no solo se dio prioridad a los proyectos sociales, como ocurría en el pasado, sino también a los de orden económico, como las cadenas productivas, los entes de financiamiento (por ejemplo, la instancia de segundo grado de las Cajas Rurales), el turismo rural y agrícola, y las microempresas.

Durante las reuniones de reflexión que precedieron esta sistematización, los miembros del GG expresaron su satisfacción con el Plan de Desarrollo y con el Programa de Inversiones, y manifestaron que era el producto que más contribuía a la implementación del enfoque territorial. Sin embargo, también señalaron que ha faltado mayor difusión de estos documentos, tanto entre la población en general como entre las organizaciones de la sociedad civil organizada.

Esta petición puede entenderse como una necesidad de apropiación colectiva del proyecto, por parte de la población y de la sociedad civil organizada, para poder comenzar a aplicar un enfoque territorial en el desarrollo del municipio.

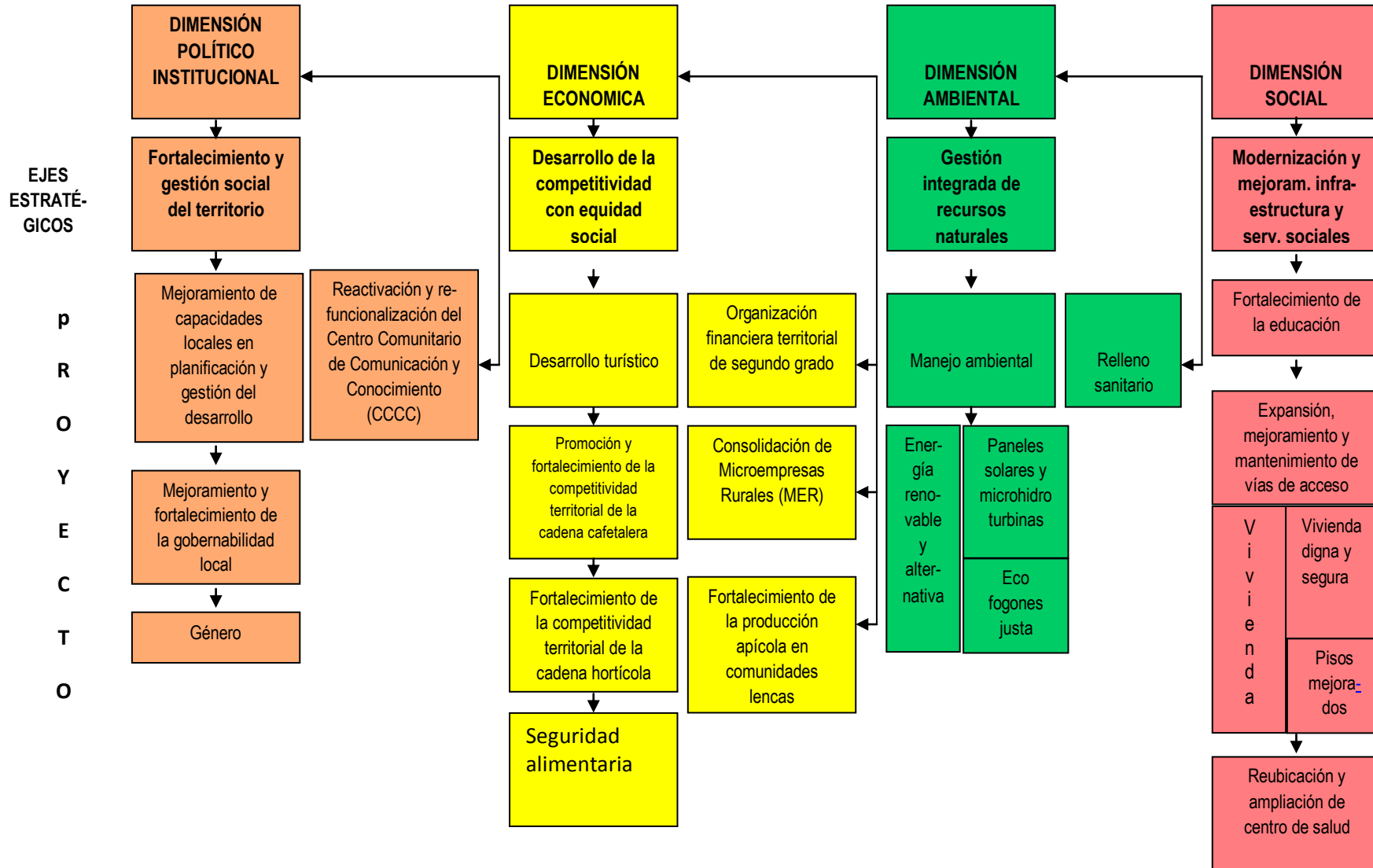
En este aspecto, entonces, parece que hubo poco acompañamiento de las instituciones que animan el proceso. Para una mayor divulgación, se pudieron haber preparado versiones populares de los documentos y haber dado apoyo técnico a los miembros del GG para que los socializaran.

De igual forma, se pudo haber dado más acompañamiento a las instancias locales definidas en el modelo de gestión (GG, Gobierno Municipal y Comisión Municipal de Transparencia) para que buscaran financiamiento para los proyectos ante organismos de cooperación.

El Programa de Inversiones, por su parte, aún está a nivel de perfiles avanzados, en unos casos, y a nivel de ideas de proyecto, en otros. Es necesario hacer un taller de trabajo con todos los actores para que todos los perfiles adopten la forma de proyectos.

También es importante que los actores locales y los líderes del territorio conozcan los detalles técnicos de dichos proyectos, sus posibles beneficios y la dinámica económica y social que se va a desencadenar con su implementación.

**Cuadro 3. HONDURAS. BELÉN GUALCHO, DEPARTAMENTO DE OCOTEPEQUE.
CARTERA DE PROYECTOS DEL PROGRAMA DE INVERSIONES.
CONSTRUYENDO LA ESTRATEGIA DE REACTIVACIÓN PRODUCTIVA TERRITORIAL DE BELÉN GUALCHO**



Capítulo IV

Resultados



En capítulos anteriores conceptualizamos el desarrollo territorial rural como un proceso de transformación productiva, institucional y humana, que tiene lugar en un espacio rural determinado, y cuya finalidad es reducir la pobreza rural,

conservar los recursos naturales y desarrollar el talento humano. En esta sección, ahondamos en algunos de los resultados obtenidos que se enmarcan en este concepto.

4.1 Una economía más dinámica

Con apoyo de la Cuenta del Milenio se ejecutaron dos proyectos de riego que significaron inversiones territoriales de una escala lo suficientemente grande como para generar efectos indirectos que ya están desatando el crecimiento endógeno local. Quizás esta sea la “chispa” que inspire la organización de conglomerados locales de pequeñas empresas orientados a la producción primaria y a la agro-transformación.

Lo que está ocurriendo con los proyectos de riego subraya la necesidad de que los gobiernos asuman una actitud comprometida con la implementación de este enfoque y den todo su respaldo a este tipo de iniciativas. Las inversiones que se hagan deben movilizar fondos suficientes para apoyar proyectos de una magnitud tal que desencadenen mejoras en la productividad y deriven efectos locales indirectos.

En los proyectos de riego se invirtieron alrededor de USD 1,2 millones (L. 22,6 millones⁴) en infraestructura productiva y de apoyo a la producción: sistemas de riego que incluyen líneas de conducción y de distribución parcelaria, megatanques de almacenamiento y diques de captación, una red de centros de acopio y un sistema inteligente de mercados. Gracias a esta inversión se han logrado producir, y vender, de 25 mil a 45

mil libras de “hortalizas varias” por semana, para un promedio anual de 1,5 millones de libras.

Para poder vincular la producción a los mercados, los agricultores hicieron mejoras en cuanto a la productividad y en cuanto a la calidad de sus productos. Este paso se dio gracias a la formación que recibieron los técnicos de Aldea Global de parte de Entrenamiento y Desarrollo de Agricultores (EDA), institución con amplia experiencia en el tema y con una sólida vinculación al mercado de hortalizas del país. Una vez capacitados, los técnicos transfirieron el conocimiento a los productores líderes, quienes, poniendo en práctica el efecto multiplicador, lo transmitieron a los otros productores de la zona en un auténtico proceso de transferencia horizontal de tecnología.

Actualmente, unos 200 productores siguen un programa de siembras escalonadas, con fechas y cantidades de entrega prefijadas. Cada uno tiene su plan de manejo del cultivo, lo cumple y lo domina desde el punto de vista tecnológico.

Como complemento a la capacitación que se le da al productor, Aldea Global tiene un sistema de supervisión permanente del proceso de producción y comercialización. A los productores se les estratifica en tres categorías, de acuerdo con los siguientes criterios:

⁴ USD 1,00 equivale a L 18.8951

- ✚ Nivel de conocimiento tecnológico al comenzar el proceso,
- ✚ Área de producción inicial incorporada al sistema de siembras escalonadas,
- ✚ Complejidad técnica del cultivo.

El número de visitas que reciben depende de su clasificación. Los productores de categoría 3, considerados los más avanzados, reciben menos visitas (básicamente cuando lo demandan o para calendarizar la siembra) que los agricultores de reciente ingreso (categoría 1), que reciben visitas semanales y tienen mayor supervisión, sobre todo con respecto al uso de insumos y a la implementación de BPA y de buenas prácticas post-cosecha, que, en el caso de las hortalizas, resulta vital para preservar la calidad y cumplir con las exigencias del mercado.

El contacto de los productores con los avances tecnológicos ha contribuido a que ahora se cuente con mano de obra especializada y a mejorar la productividad. Muchos agricultores que antes eran jornaleros de otros productores, y que en los períodos de cosecha de café migraban a otras regiones, han hecho de la producción de hortalizas su principal fuente de ingresos y ya no necesitan vender su mano de obra para complementar el presupuesto familiar.

Según testimonio de algunos agricultores, el aumento en los ingresos —como consecuencia de la comercialización de las hortalizas cultivadas bajo riego—, oscila entre un 30% y un 200%. Sus hijos tienen un mayor acceso a la educación y ellos tienen la posibilidad de hacer mejoras en la infraestructura habitacional, en las parcelas y, en algunos casos, como lo manifiestan los técnicos, hasta de comprar terrenos o casas.

En el territorio no opera un sistema financiero formal y los créditos los han otorgado las ONG que impulsan este proceso. No obstante, en el marco del esfuerzo del desarrollo territorial, las ONG que operan en el municipio han organizado cerca de 20 Cajas Rurales que a la fecha manejan 2 millones de lempiras (USD 105.847), los cuales tienen como destino prioritario el préstamo para proyectos productivos, para mejoramiento de vivienda y para gastos personales.

Con la instalación de 3 sistemas de riego, los agricultores beneficiados a la fecha reconocen que han mejorado la forma de manejar el producto, de cosecharlo y de clasificarlo. Al mejorar la calidad, se aseguran mejores precios y aumentan sus posibilidades de negociación y de incursionar en nuevos mercados.

Antes de este proceso de transformación económica, en el territorio se comercializaban aproximadamente 20.000 libras mensuales de hortalizas. Hoy se comercian aproximadamente 125.000 libras al mes.

El crecimiento de las actividades agrícolas y de comercialización en el municipio de Belén Gualcho y en el departamento de Ocotepeque tendrá un gran impacto en la economía y en el desarrollo del lugar. Seguramente se verá una mayor demanda de mano de obra, un incremento en las transacciones comerciales agrícolas, una mayor oferta de productos agrícolas de calidad, la posibilidad de establecer una industria de transformación ligada a la producción hortícola en la que la mujer tenga una participación decisiva, y, en términos generales, el mejoramiento de la calidad de vida de las familias de la región (PAG y Cuenta del Milenio, 2010).

4.2 *El comienzo de una transformación institucional*

Un mayor grado de participación y representación es uno de los componentes clave del enfoque territorial, en cuanto busca utilizar la coordinación y la planeación para elevar el valor de recursos locales que se encuentren subutilizados en relación con su potencial, y utilizar la información local para lograr una mayor efectividad en la identificación y formulación de proyectos de inversión pública.

El reconocimiento y la legitimidad que las autoridades municipales le han dado al Grupo Gestor ha permitido que las ONG que operan en el territorio les informen sobre los nuevos proyectos, busquen complementar acciones —y no duplicarlas— y, sobre todo, hacer un mejor uso de recursos escasos, como el agua y la tierra.

En esta experiencia, el establecimiento de vínculos entre las organizaciones de la sociedad civil y las autoridades locales ha sido señalado como uno de los logros más relevantes y se considera uno de los temas que se debe seguir fortaleciendo. La participación de todos los actores del territorio es un elemento clave de cualquier estrategia que busque movilizar recursos locales.

También se ha fortalecido la coordinación entre instancias de la sociedad civil. Se ha logrado, por ejemplo, un buen nivel de coordinación entre Aldea Global y la Asociación Hermandad de Honduras, lo que ha permitido que la producción se comercialice a través de contactos comerciales establecidos por Aldea Global. De igual forma, APROCEL, que es la asociación de productores que cuenta con el apoyo técnico de Aldea Global, ha llegado a acuerdos comerciales y de asistencia técnica con el Grupo de Productores de Riego Montecristo, de la comunidad del Cedro, apoyado por la Asociación Hermandad

de Honduras. Se ha incluido a agricultores de ambas organizaciones en la planificación de siembras y entregas escalonadas que realizan los equipos técnicos de Aldea Global.

Estas alianzas les dan a los agricultores un mayor poder de negociación y, por tanto, la posibilidad de obtener mejores precios. La coordinación también se está haciendo sentir en materia de capacitación en tecnología productiva, en las visitas técnicas a los lotes de producción y en la unificación de un paquete tecnológico validado por los productores e indispensable para cumplir con las exigencias de calidad de los mercados.

Poco a poco, y en la medida en que las autoridades del Gobierno Local han ido reconociendo el liderazgo del GG, las ONG han ido delegando en este grupo la tarea de coordinar acciones con las organizaciones que ellos representan. Sin embargo, como se desprende del proceso de reflexión que generó esta sistematización, el liderazgo del GG depende del grado de legitimación que le conceda la Corporación Municipal.

Por otra parte, el Gobierno Local, en coordinación con el GG, prioriza los proyectos del Programa de Inversiones con los recursos disponibles. Así, se le ha dado preferencia a la ejecución de proyectos relacionados con el mejoramiento de caminos, la instalación de paneles solares y el saneamiento básico. Estos proyectos se financiaron de manera complementaria con fondos del Gobierno Local y de la cooperación internacional, gestionados a través de las ONG, y con aportes de los beneficiarios a nivel local.

La coordinación que se ha logrado entre la sociedad civil y el Gobierno Local al ejecutar los proyectos ha resultado en una mejor comunicación, una ejecución más efectiva de los trabajos y una

mejor rendición de cuentas, tanto del Gobierno Local como de las ONG. Asimismo, ha facilitado el rol fiscalizador de la Comisión de Transparencia Municipal, de los miembros del Grupo Gestor y de otros líderes del municipio.

4.3 *Mayor conciencia ambiental*

Los agricultores que se han beneficiado de los sistemas de riego y algunos que practican la agricultura de secano han comenzado a adoptar, de forma paulatina, prácticas amigables con el ambiente. La nueva cultura de manejo ambiental se hace evidente en el uso racional de los insumos agrícolas y el agua, en la protección de las fuentes de agua y en un mejor manejo post-cosecha.

Más concretamente, el esfuerzo conjunto de creación de conciencia ambiental de parte de las ONG que han capacitado tanto a los agricultores como a sus propios equipos técnicos, incluidos algunos líderes locales y funcionarios de la corporación municipal, se hace visible al observar:

- ✚ Una disminución de las quemas para la producción agrícola.
- ✚ La implementación de BPA que incluyen el riego por goteo en lugar de por aspersión y el uso de productos biológicos.
- ✚ La elaboración de planes de manejo de microcuencas que incluyen la compra de terreno para el manejo de dos microcuencas (uno se compró con fondos de una asociación de productores y el otro gracias a una alianza entre el Patronato, una ONG y el Gobierno Local).

- ✚ La construcción de reservorios y de un dique de contención para almacenar agua, que podría usarse en épocas de escasez. Se ha reglamentado el acceso a esta agua con un pago por ciclo de cultivo (tres meses) por tarea (438 mt²). Un porcentaje se destinará al mantenimiento del sistema y a pagar por servicios ambientales a quienes protegen la cuenca.
- ✚ Se han establecido unas 250 "ecoestufas" que contribuyen a disminuir el uso de leña y a aminorar las enfermedades respiratorias. El consumo de leña se ha reducido de tres cargas de leña por semana a una carga por semana, para un ahorro de L. 810 mensuales (USD 42,87).
- ✚ Se han instalado 253 paneles solares, lo que ha reducido el consumo de ocote y bajado los gastos por compra de candelas y querosene. El ahorro promedio mensual es de L. 180 (USD 9,53).
- ✚ El establecimiento de un tren de aseo en el casco municipal redujo la cantidad de basura en los hogares y en las calles. Queda pendiente enseñar a la gente a clasificar la basura y a usar los desechos orgánicos en casa, así como a reciclar plásticos, papeles, vidrios, etcétera.

- ✚ Organización de las Juntas de Agua para una mejor administración y reglamentación de los sistemas de agua potable y agua para riego.

La dinámica económica que se está gestando en el territorio provocará una mayor demanda de servicios ambientales. Posiblemente se presenten conflictos por el acceso al agua y por su uso, y habrá que resolverlos mediante procesos legítimos, transparentes y democráticos.

Será necesario promover mecanismos mediante los cuales actores públicos y privados interactúen para construir una gobernanza eficiente y plural de los recursos hídricos.

El desafío sustantivo es cómo, en el seno del GG y en alianza con las ONG, se define una estrategia que organice todos estos complejos elementos y convierta la gestión integrada de los recursos hídricos en una fuente de oportunidades, de inclusión y de bienestar para las comunidades del territorio, particularmente para los sectores más pobres.

4.4 Desarrollo del talento humano

Los procesos de formación técnica, metodológica y humana han contribuido al desarrollo de capacidades en los actores locales y a un proceso de consolidación del liderazgo local que se manifiestan en aspectos como:

- ✚ El presidente y el vicepresidente de la APROCEL tienen suficiente capacidad para liderar y coordinar procesos de producción, comercialización y organización de 300 productores.
- ✚ El gerente técnico de la Unión de Empresas y Organizaciones del Sector Social de la Economía (Unión de Cajas de Segundo Grado) es un líder que se formó en los procesos locales de capacitación y actualmente gerencia 14 Cajas Rurales en torno a una entidad de segundo grado.
- ✚ Los nuevos alcalde y vicealcalde fueron miembros fundadores del Grupo Gestor y se beneficiaron de sus procesos de formación.

- ✚ El actual coordinador de la Unidad Técnica Municipal ha participado en el proceso de DRT.
- ✚ El nuevo Comisionado Municipal de Transparencia se ha desempeñado como secretario del GG, y lo integra en representación de la Iglesia Católica.
- ✚ Líderes locales han adquirido la capacidad de instalar sistemas solares y sistemas de riego y de darles mantenimiento; así no hay que traer técnicos especializados de otros lugares.
- ✚ Se ha generado capacidad de gestión, capacidad empresarial y capacidad administrativa, y esto se refleja en el buen funcionamiento de las Cajas Rurales, que son administradas por líderes locales socios de ellas. Estos líderes han podido gestionar nuevos proyectos para sus comunidades, mediante la presentación de perfiles elaborados por ellos mismos a los líderes locales y a los técnicos de las ONG que trabajan en la zona.

- ✚ Un grupo de jóvenes líderes, hijos de productores se está formando fuera del territorio en producción comercial de hortalizas y otros cultivos de alto valor (atienden el programa de una instancia nacional de formación profesional). Los jóvenes vendrán luego a apoyar a sus padres y a revitalizar la economía del territorio.
- ✚ Los 200 productores incluidos en la siembra y entrega escalonada de productos han adquirido los conocimientos necesarios para manejar su plan de producción de cultivo con criterios técnicos.
- ✚ Los miembros del GG, los líderes y los productores innovadores del territorio

reciben en sus organizaciones y parcelas a visitantes de otros lugares y son capaces de explicar el proceso técnico y metodológico que han vivido.

En opinión de los miembros del GG y de otros líderes locales, los esfuerzos y recursos que se han destinado a la capacitación han sido esenciales; sin embargo, señalan, no hubo un plan que se estructurara a partir de las necesidades de conocimiento de los beneficiarios o del tiempo de que disponían. La capacitación, entonces, no fue ni lo sistemática que se hubiera querido, ni cubrió todos los temas que se necesitaban para apoyar el proceso en marcha.

4.5 *Cohesión social y cohesión territorial*

La cohesión social busca construir una sociedad sustentada en la equidad, el respeto a la diversidad, la solidaridad y el sentido de pertenencia. La cohesión territorial, por su parte, busca la integración de los territorios que conforman un municipio. Ambas constituyen uno de los objetivos primordiales del enfoque territorial (Sepúlveda, 2008).

En el caso de Belén Gualcho, los proyectos que se han ejecutado han permitido mejorar el ingreso, la nutrición, las viviendas, la producción y, en general, las condiciones de vida de la población participante. Ese avance está contribuyendo, sin duda, a mejorar la cohesión social del territorio. Al mismo tiempo, la cohesión territorial está mejorando con la incorporación de nuevas áreas de cultivo y de nuevas comunidades al proceso.

Este proceso de desarrollo territorial ha comenzado a romper la tradición de que las instituciones

concentraban sus inversiones en la zona más alta del municipio, por las condiciones agroecológicas, por el capital social y por el compromiso que mostraban los líderes locales. Ahora se está incorporando a las comunidades de la zona baja, y si antes esta inclusión obedecía a proyectos sociales, ahora se impulsan proyectos productivos, como el cultivo de café y hortalizas, propios del lugar.

La población adulta de este territorio siente gran orgullo por su lugar de origen. Se hacen llamar “los belenes” y así los denominan los habitantes de los lugares vecinos. Ese sentido de pertenencia es un aspecto que vale la pena impulsar en escuelas, colegios y organizaciones comunitarias.

Los productores que participan en las ferias del agricultor han logrado posicionar las hortalizas de Belén como las de mejor calidad de los departamentos del Occidente de Honduras. Su

prestigio ha traspasado los límites geográficos, los consumidores demandan esa calidad y pagan por ella. Como muestra de ese deseo de fortalecer su sentido de pertenencia y de mostrar con orgullo

sus valores, a petición de algunos de los miembros del GG se incluyeron, en esta experiencia, proyectos orientados a reafirmar la cultura y la identidad territoriales.

4.6 Replicabilidad de la experiencia

Las prácticas innovadoras utilizadas en esta experiencia han mostrado nuevas formas de atender problemas públicos, nuevas estrategias de organización social, nuevos modelos de gestión pública, nuevos marcos de negociación entre múltiples actores, dinámicas sociales flexibles y la posibilidad de construir redes de cooperación, todo lo cual ha incrementado considerablemente el bienestar social del espacio territorial.

La sociedad civil se observa cada vez más organizada y demandante, y se ha ido apropiando del concepto de democracia, impulsando nuevas relaciones entre el Gobierno Local y la sociedad, y construyendo nuevos canales de participación ciudadana en la gestión de los asuntos públicos.

Por lo alcanzado hasta el momento, podemos aseverar que la organización de la sociedad civil, en la instancia del GG, ha sido determinante para impulsar numerosos cambios en los procesos de organización, producción y gestión del desarrollo local.

Los resultados de esta experiencia han comenzado a conocerse en otros territorios del Occidente de Honduras, lo que explica, en gran medida, por qué algunos gobiernos municipales, interesados en avanzar hacia modelos más democráticos, estén buscando colaboración técnica para poner en marcha experiencias similares.

Al respecto, cabe señalar que la Hermandad de Honduras presentó ante la Unión Europea una iniciativa de proyecto para reproducir esta experiencia en seis municipios del Valle de Sensenti. La propuesta fue aprobada y su ejecución inició a mediados del 2010. En el marco de la implementación de la ECADERT en Honduras, Belén Gualcho se constituye en una fortaleza del país para acompañar ese proceso.

Esta experiencia es, sin duda, un laboratorio vivencial y documental, dado que se validaron instrumentos metodológicos y se obtuvieron productos como los estudios territoriales, el desarrollo de capacidades en el GG (instancia de concertación local), el proceso metodológico para elaborar un programa de inversiones y la implementación de varios proyectos que han permitido el despegue económico del territorio.

Cualquier réplica que se puede hacer, sin embargo, deberá tener en consideración que cada espacio conjuga, de manera particular, elementos endógenos que le son exclusivos, y elementos exógenos que pueden ser comunes a diferentes espacios y realidades. Esta característica se hizo evidente en Belén Gualcho, así como en otras experiencias que el IICA ha implementado en la región centroamericana. Un análisis comparativo podría sugerir elementos comunes para construir modelos de gestión eficientes y compatibles que puedan ser aplicados (o "replicados") en diferentes espacios territoriales.

Capítulo V

Factores dinamizadores y factores limitantes



5.1 Factores dinamizadores

Transferencias del Gobierno Central a las municipalidades: La elaboración y puesta en ejecución del Plan de Desarrollo y del Programa de Inversiones del Territorio es uno de los hitos más importantes en la implementación de un proceso de desarrollo con enfoque territorial.

En el caso de Belén Gualcho, esta acción fue posible porque se contó con la participación técnica y financiera del proyecto Aldea Global y de la Asociación Hermandad de Honduras, quienes, además de gestionar fondos con la cooperación internacional, lograron comprometer aportes de las organizaciones locales, fondos de las familias participantes y más importante aún, fondos propios de estas dos ONG.

Acciones como esta logran dar un mayor impacto a los fondos que el Gobierno Central transfiere a los gobiernos locales. Por esto, las reformas fiscales son tan importantes: porque inciden directamente en la aplicación del enfoque territorial del desarrollo. Actualmente, en Honduras, un 5% del presupuesto nacional se ejecuta a través de estas transferencias. Se espera que suba a un 12% de forma paulatina.

Entre los proyectos que se ejecutaron con la modalidad de complementar los fondos asignados por la ERP y las transferencias del 5% del Gobierno Central están: el de energía renovable, con paneles solares; el de los sistemas de riego; el arreglo de calles; el de mejoramiento de la vivienda, y el de manejo de desechos sólidos. Todos se hicieron en coordinación con Aldea Global y la Asociación Hermandad de Honduras.

Por otra parte, interesa señalar que la credibilidad del Grupo Gestor, o instancia de concertación local, se afianza en la medida en que logre coordinar con la Corporación Municipal la priorización de los proyectos del Programa de Inversiones que se financiarán con las transferencias del Gobierno Central.

El municipio como territorio: En la mayoría de las experiencias de desarrollo territorial, el territorio está conformado por una alianza de municipios, lo que implica negociar con instancias administrativas de un nivel superior y alcanzar acuerdos intermunicipales.

En el caso de Belén Gualcho, su condición de municipio permitió que la base sobre la que se definían los criterios para implementar los proyectos fuera de carácter técnico y no tanto política. Esto facilitó el logro de consensos en cuanto a las decisiones de inversión.

El liderazgo técnico e institucional de las ONG presentes en el territorio: Según el criterio de varios observadores, el proceso de Belén Gualcho ha tenido tanto dinamismo y ha logrado sostenerse, gracias a la presencia de dos ONG (Aldea Global y Hermandad de Honduras) que verdaderamente se han comprometido con la experiencia, y han tomado la iniciativa de ejecutar proyectos y de cofinanciar el costo de los aspectos metodológicos relacionados con su ejecución.

Cercanía de los mercados: Las condiciones agroecológicas de Belén Gualcho son sumamente propicias para el cultivo de hortalizas de altura y convierten esta actividad en uno de los motores de crecimiento del territorio.

De igual forma, la inversión hecha en infraestructura de riego ha potenciado las posibilidades de crecimiento. Sin embargo, es innegable que la cercanía del territorio a mercados importantes ha jugado un papel preponderante en la buena marcha del proceso. Baste mencionar los mercados del Valle de Sula, de San Salvador (que está casi a igual distancia que el de San Pedro Sula) y los mercados de las ciudades de la Región Occidental, donde actualmente se vende el producto de segunda y de tercera (el que sobra después de las entregas a los mercados de las plazas antes mencionadas).

Los procesos de capacitación técnica: Tanto los agricultores como los equipos técnicos manifiestan que el éxito obtenido en la producción y en la vinculación a mercados dinámicos ha sido el resultado de la intensa capacitación recibida por los agrónomos que ofrecen asistencia técnica agrícola. Tal capacitación consistió no solo en instrucción sobre el uso de los insumos del paquete tecnológico⁵, sino también en metodologías de transferencia de conocimientos, en particular para crear una mayor conciencia ambiental entre los agricultores y evitar el uso indiscriminado de productos tóxicos.

Por su parte, la formación en liderazgo y desarrollo humano (aún por completar) recibida por los miembros del GG y otros líderes del territorio ha favorecido un mayor grado de compromiso con el territorio y la adquisición de capacidades que les han permitido escalar posiciones y ocupar cargos importantes en la institucionalidad local.

El trabajo en equipo: Uno de los pilares de esta experiencia fue la consolidación de un equipo de trabajo que representara a la sociedad civil organizada del territorio. Este proceso no fue aleatorio, sino que estuvo acompañado de talleres, charlas, vídeos, giras (dentro y fuera del municipio, para conocer otras experiencias y procesos de desarrollo) y de la socialización y análisis de los estudios del territorio.

Esta combinación de técnicas de formación contribuyó a acrecentar el compromiso del Grupo Gestor con el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del municipio y les hizo tomar mayor conciencia de la importancia de trabajar en equipo. Así, cuando se ofrecen a colaborar con el Gobierno Municipal en la gestión del desarrollo del municipio o cuando piden que se haga un mejor uso de los recursos, lo hacen como grupo y no como personas independientes.

El apoyo político de las autoridades locales: La buena marcha de un pueblo depende de sus gobernantes. Si hay autoridades y líderes locales con un elevado espíritu de servicio y con convicciones serias y sanas será mucho más factible lograr cambios económicos y sociales positivos.

En el 2006, cuando se empezó a poner en práctica esta experiencia de desarrollo territorial, el alcalde, y más adelante varios funcionarios de la corporación municipal, manifestaron su interés por que se hiciera un trabajo coordinado al interior del territorio.

⁵ Estos paquetes constan de varios componente como: variedades mejoradas, fertilizantes, métodos de siembra e insumos para el control de malezas e insectos, entre otros.

El alcalde y la mayoría de los miembros de su corporación avalaron todas las gestiones, asistieron a las reuniones de trabajo, respaldaron el proceso de rendición de cuentas y secundaron los compromisos adquiridos por los miembros del GG. Esto permitió, no solo legitimar el proceso, sino potenciarlo, pues su entusiasmo contagió a un gran número de actores.

La necesidad de este tipo de compromiso de parte las autoridades se hizo evidente a inicios del 2010, cuando las nuevas autoridades municipales, mientras se empapaban del proceso, minimizaron o ignoraron el rol trascendental del GG en el desarrollo del territorio. Como consecuencia, de alguna manera, se desaceleró la dinámica de

la coordinación interinstitucional que descansaba en la fiscalía social que ejercían el GG y el alcalde municipal.

Con la discusión que se generó durante esta sistematización, se le han devuelto al Grupo Gestor sus atribuciones y se ha asumido el compromiso de difundir entre los habitantes la existencia del grupo y las funciones que cumple.

Ahora se espera que el GG se constituya en filtro y puente de las demandas e ideas de desarrollo que la población desee presentar ante organismos públicos o privados, de ámbito local o nacional.

5.2 Factores limitantes

La experiencia de desarrollo rural con enfoque territorial de Belén Gualcho muestra las virtudes del enfoque aun en lugares con altos índices de pobreza y desnutrición. No obstante, como en cualquier innovación, siempre hay algún grado de resistencia a lo que trastoca el *status quo*, especialmente en áreas donde hay conflicto de poderes. Entre las barreras con las que se topó el proyecto están las siguientes:

- ✚ Algunas ONG con presencia en el territorio tenían una metodología de trabajo que favorecía la cultura paternalista y clientelista. No obstante, las acciones de desarrollo que se amparan en la dinámica de las subvenciones causan confusión y hacen que se pierda el interés en sacar adelante procesos sostenibles, como el que se proponía con el de DRT.

- ✚ En el país hay una cultura generalizada, especialmente entre las ONG, de ampliar su cobertura simplemente contactando a una organización o a un líder local. No se tiene la costumbre de coordinar antes con las instituciones presentes y mucho menos de respetar las instancias locales de gestión de desarrollo. Esta manera de proceder supone un retroceso en los procesos, dado que, justamente, se está promoviendo la coordinación entre instituciones para evitar la duplicación de esfuerzos.

- ✚ La reducida capacidad gerencial, tanto de las organizaciones de productores, como del Gobierno Local. Esta carencia constituye un factor limitante al inicio del proceso, pero se transforma luego en una oportunidad para el desarrollo de capacidades de las instancias locales.

- ✚ El Gobierno Central desconoce el esfuerzo piloto de desarrollo rural que se está llevando a cabo en Belén Gualcho. Los líderes locales temen que el esfuerzo se quede en la simple elaboración de documentos, si el Gobierno Central no le da a Belén Gualcho la prioridad necesaria para iniciar procesos de desarrollo rural en el marco de la implementación de la ECADERT en el país. Si esto no sucede, aseguran los líderes locales, significará seguir haciendo más de lo mismo y obtener los mismos resultados de pobreza, desnutrición y deterioro ambiental y, lo que es peor, tirar por la borda el esfuerzo conceptual y metodológico de un conjunto de organizaciones e instituciones que han trabajado con gran empeño durante cuatro años.
- ✚ Los celos y el parcialismo político. Ese vicio podría dar al traste con el entusiasmo del proceso. La distribución parcializada de los beneficios entre los seguidores del partido en el poder suscitaría el individualismo, el retraimiento y la falta de comunicación entre los habitantes del municipio. Se ha intentado reducir este factor limitante con un diálogo abierto al interior del Grupo Gestor.
- ✚ La dificultad de acceso a algunas regiones del territorio, por el mal estado de las vías, constituye una barrera física con implicaciones como: se dificulta el traslado de la producción a los centros de acopio, los costos de producción aumentan (por el transporte) y se generan pérdidas de cosecha (por el manejo post-cosecha o por la imposibilidad de llevar los productos al mercado). Esta situación genera un rezago en las comunidades y obstaculiza el desarrollo equitativo del territorio.
- ✚ La falta de seguimiento en la ejecución de los proyectos. Este problema se origina en la institucionalidad local que no tiene el cuidado de concluir todos los trabajos que se inician. Entre las razones para este comportamiento está el hecho de que se planifican proyectos demasiados ambiciosos, sobre todo en cuanto al cumplimiento de metas en tiempos muy cortos. Hay que recordar que muchas veces los tiempos de ejecución que establece el donante no guardan relación con la dinámica local.
- ✚ La dispersión geográfica de las comunidades y la falta de presupuesto para pagar el traslado de los representantes, así como otros gastos administrativos que garanticen su participación en reuniones y otro tipo de eventos. Esto desmotiva la participación de los miembros que viven más lejos del casco municipal, donde usualmente se celebran las reuniones. No hay que olvidar que estas reuniones sirven para mejorar la cohesión del grupo y la gestión territorial, así como para preparar o evaluar proyectos.
- ✚ Dificultad para llegar a acuerdos. Muchas veces, los celos o el estilo caudillista que aún persiste entre algunos funcionarios del Gobierno Local o entre los líderes locales hacen prácticamente imposible llegar a acuerdos sobre qué actividades resultan prioritarias en un determinado proyecto.

Capítulo VI

Conclusiones y recomendaciones



6.1 Conclusiones

- 6.1.1. Ante el fracaso de metodologías anteriores de desarrollo rural en su intento por reducir la pobreza y la desigualdad, el enfoque territorial de desarrollo rural constituye una oportunidad que vale la pena explorar. Las profundas transformaciones económicas, sociales, ambientales e institucionales que propone, no solo a nivel conceptual, sino de manera concreta en su programa de inversiones, se hicieron realidad en el caso de Belén Gualcho.
- 6.1.2. Los métodos clientelistas y paternalistas que se han utilizado en los proyectos de desarrollo rural en Belén Gualcho han sido uno de los escollos más difíciles de superar para poner en marcha el modelo de desarrollo territorial.
- 6.1.3. Los actores locales han adquirido una gran capacidad de gestión y de coordinación lo que, en algunos casos, les han permitido llevar sus organizaciones a instancias superiores de integración. Tal es el caso de la instancia de segundo grado de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito, el funcionamiento del Grupo Gestor y la capacidad de organización de la APROCEL, conformada por productores de diferentes comunidades. Este proceso de integración organizativa está permitiendo la constitución de un valioso capital social, que es la base sobre la que se está construyendo el proceso de transformación productiva e institucional de este territorio.
- 6.1.4. El desarrollo del talento humano en el territorio ha sido posible gracias a la capacidad técnica de las ONG presentes en la zona. Estas organizaciones se han preocupado por enriquecer la formación de sus equipos técnicos, y estos, a su vez, con metodologías de aprender-haciendo, han podido transferir su conocimiento a los productores, quienes han logrado, entre otros, asumir el manejo del paquete tecnológico para la producción escalonada de hortalizas y adquirir la capacidad de gestión y administración del crédito de las Cajas Rurales.
- 6.1.5. Los procesos de gestión del talento han consolidado el proceso de formación de líderes, tanto de los emergentes como de los tradicionales. Gracias a ello, las organizaciones locales también se han consolidado y adquirido la madurez de alcanzar posiciones de consenso (por ejemplo, en temas como la comercialización y la implementación de proyectos de riego).
- 6.1.6. La experiencia muestra que un proceso planificado, sistemático y supervisado de formación en procesos organizativos y de creación de visión empresarial favorece la participación y el mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores en particular y del municipio en general, en materia de infraestructura productiva, vinculación al mercado y actualización tecnológica permanente de técnicos y productores.
- 6.1.7. La integración de instituciones públicas y privadas revitaliza los procesos de desarrollo territorial, pues permite sumar la capacidad política de los funcionarios públicos a las capacidades técnicas y metodológicas de los funcionarios del sector privado y del sector social de la economía.

6.1.8. El surgimiento de una institucionalidad nueva, con sistemas abiertos y democráticos, que les permita a las instituciones y organizaciones, no solo llevar a cabo su trabajo, sino contar con mecanismos de coordinación y de ejecución conjunta, en apego a las dinámicas económicas y sociales del territorio, resulta esencial para los procesos de desarrollo territorial. En Belén Gualcho, esta nueva institucionalidad se ha ido construyendo desde el Grupo Gestor (instancia de concertación).

6.1.9. En la experiencia piloto de Belén Gualcho, el éxito o el fracaso en la implementación del enfoque territorial del desarrollo rural, dependen de:

- ✚ Factores internos: ética, valores y liderazgo.
- ✚ Factores externos: comunicación, concertación, cooperación y complementariedad.
- ✚ Factores del contexto: individualismo frente a solidaridad, en el plano cultural; competencia frente a cooperación, en el plan económico, y democracia frente a autoritarismo en el plano político.

Todos estos elementos fueron analizados y considerados en la elaboración del Plan de Desarrollo Territorial. En este documento se plantean en su fase diagnóstica. Además, se les consideró en el modelo de gestión para implementar el programa de inversiones, dado que forman parte de la cultura y el entorno socio-político del territorio.

6.1.10. El desarrollo institucional juega un papel decisivo en el desarrollo territorial. Pesan, sobre todo, la presencia de redes sociales

basadas en la confianza, los elementos culturales y la identidad territorial, así como las redes que se formen con actores externos al territorio. Estos elementos facilitan el aprendizaje colectivo, requisito indispensable para la difusión del progreso técnico y el logro de una mayor competitividad. Las instituciones son, en una palabra, el "pegamento" que une los proyectos colectivos, y el proyecto de desarrollo territorial rural es de esa naturaleza. Finalmente, las instituciones son absolutamente indispensables e insustituibles para que los procesos de desarrollo tiendan a superar y no a reproducir las relaciones de poder que marginan a los sectores pobres de las oportunidades y los beneficios del desarrollo.

6.1.11. De lo aprendido en Belén Gualcho y en otras experiencias en Centroamérica y Brasil es evidente que una estructura institucional capaz de impulsar el desarrollo económico y social desde el interior de los territorios está estrechamente asociada a las siguientes condiciones:

- ✚ La calidad moral e intelectual de las autoridades y los líderes.
- ✚ Las atribuciones y capacidades de los gobiernos municipales en el ámbito técnico, administrativo y político.
- ✚ La capacidad de las autoridades y los líderes de planificar y presupuestar, así como de coordinar entre las distintas instancias y dependencias de Gobierno presentes en el territorio.
- ✚ El equilibrio (incluidos la participación y el control) entre los distintos niveles de gobierno y la sociedad civil.

- ✚ La capacidad de los gobiernos municipales, las dependencias del Gobierno Central y las organizaciones civiles para emprender la tarea de la transformación productiva con una visión de cadenas productivas.
- ✚ La disponibilidad de espacios y de mecanismos de concertación público-privada en distintas escalas y ámbitos (grupos de acción local, mesas de coordinación, mesas redondas).
- ✚ El que se le dé continuidad a una estrategia, sistema o enfoque, por más de una gestión gubernamental.
- ✚ La demanda externa de productos es el motor de las transformaciones productivas y, por lo tanto, resulta esencial para lograr un aumento en la productividad y en el ingreso.

6.1.12 La vinculación de los productores a mercados dinámicos les ha abierto la mente a nuevas posibilidades y les ha hecho tomar conciencia de las exigencias de la demanda. Se han familiarizado con los procesos de compra-venta y han comenzado a ser fieles a los acuerdos establecidos con Aldea Global, aun cuando los compromisos de compra-venta sean verbales. Tener un mercado asegurado los ha estimulado a producir más y a mantener la calidad.

6.1.13 La capacitación y la asistencia técnica permanente, estructurada y ordenada desencadenó, en el caso de la producción de hortalizas, un proceso de adopción de buenas prácticas agrícolas y la adquisición de mayores conocimientos de producción y comercialización.

6.1.14 Tener acceso a sistemas de riego les ha permitido a algunos productores dedicarse a la producción de hortalizas todo el año y a hacer de la producción hortícola una actividad permanente para la familia. De esa forma, se está evitando la migración territorial para vender mano de obra durante la época de "cortas de café".

6.1.15 Los técnicos de Aldea Global señalan que el uso de sistemas de riego y la adopción de mejores prácticas han tenido como resultado un incremento en el rendimiento por hectárea y en el volumen de producción por parcela. Además, dicen, se ha mejorado la calidad de los productos. El rendimiento por manzana de los tres "cultivos estrella" aumentó de la siguiente manera: brócoli (66%), zanahoria (100%) y lechuga (50%).

6.1.16 El incremento sostenible de los ingresos de los beneficiarios de los sistemas de riego depende de que puedan mantener una práctica de producción que se basa en la demanda del mercado, el volumen y la calidad de los productos, y sobre todo, en la comercialización. Todo esto se ha logrado con el apoyo de personal especializado y entrenado, tanto en aspectos técnicos de producción como de comercialización.

6.1.17 La competitividad, sustentada en la intensificación de la base tecnológica y el conocimiento, es una condición necesaria para la sobrevivencia de las unidades productivas y para su conversión a negocios rurales con visión empresarial.

6.1.18 El mejoramiento de la productividad de la mano de obra, con base en la innovación tecnológica y el desarrollo de capacidades, es un factor determinante para aumentar los ingresos de la población rural pobre.

6.1.19 La transformación productiva y el desarrollo institucional se deben abordar de forma simultánea. Ambos se condicionan mutuamente y son necesarios para lograr reducciones significativas y sustentables de la pobreza rural.

6.1.20 Dos causas básicas explican el interés creciente por dar un enfoque territorial al desarrollo rural:

- ✚ El reconocimiento de los nuevos rasgos y tendencias de nuestras sociedades rurales (la nueva ruralidad), ante los cuales el viejo instrumental teórico y metodológico se muestra cada vez más inoperante.
- ✚ La constatación de que las estrategias convencionales de desarrollo rural y de eliminación de la pobreza que se pusieron en marcha en Honduras a principios de los años 80 no rindieron los frutos esperados. Tales estrategias se centraron en la actividad agrícola, a pesar de que el trabajo rural no agrícola ha alcanzado gran importancia, especialmente en el caso de las mujeres rurales, que se han incorporado al mercado laboral.

6.1.21. Durante toda la etapa de implementación de la experiencia piloto en Belén Gualcho, y concretamente en la fase de socialización y formación conceptual, insistimos en que los involucrados entendieran el territorio, no

como un espacio físico o geográfico "objetivamente existente", sino como una construcción social, histórica y cultural; es decir, como un conjunto de relaciones sociales que dan origen, y a la vez expresan, una identidad y un sentido de dirección compartidos por múltiples agentes públicos y privados (aunque dicha construcción muchas veces implique transitar por procesos de conflicto y negociación). Esta identidad es la que permite dar sentido y contenido a un proyecto de desarrollo de un espacio determinado, pues es a partir de la convergencia de intereses y voluntades que el camino se va construyendo.

6.1.22. El Plan de Desarrollo Territorial y el Programa de Inversiones elaborados por los líderes de Belén Gualcho tienen la virtud de superar la tradición de concentrar la definición de proyectos en la construcción de puentes, caminos o escuelas, o de garantizar el aseo y el ornato del casco municipal. Por el contrario, se han incorporado responsabilidades en el ámbito de la provisión de servicios públicos, como la educación y la salud, y se ha incursionado en el desarrollo de proyectos productivos y en la conservación del ambiente. Algo extraordinario en este plan es que ha incluido proyectos para construir o fortalecer la institucionalidad del territorio.

6.1.23. El plan ha surgido de un proceso de consulta y no como un ejercicio de técnicos o consultores que deben cumplir con las formalidades de obtención de recursos. Tampoco pretende ser un plan acabado, sino que se ha presentado como un proceso permanente de consulta y de construcción participativa y consensuada.

El GG espera constituirse en el instrumento que permita, no solo movilizar los recursos locales y externos, sino imprimirle transparencia al proceso relacionado con su implementación.

6.1.24. La creación de grupos gestores que funcionen como instancias de concertación es un elemento clave para la nueva institucionalidad. Su consolidación debe verse como un proceso de construcción social que inicia alcanzando consenso en temas poco conflictivos para ir progresivamente conformando redes y alianzas de mayor complejidad, las cuales, a su vez, llegan a

institucionalizar la práctica del trabajo coordinado y complementario entre los agentes locales y externos en la ejecución de acciones en el territorio.

6.1.25. Aunque el aumento en la producción no surge por una mayor participación de la sociedad civil en las decisiones políticas o técnicas, la participación de la población y de las organizaciones civiles en la planificación, coordinación y ejecución de planes, y en el control de las instituciones, resulta fundamental para armonizar el desarrollo institucional con la transformación productiva y lograr la sostenibilidad institucional, económica y ecológica necesaria para el desarrollo.

6.2 Recomendaciones

6.2.1. Incluir un proyecto de cultura en el Programa de Inversiones, con la finalidad de fortalecer el sentido de pertenencia de niños y jóvenes al territorio. Parte del proyecto puede ser el rescate de valores culturales, tradiciones y creencias.

6.2.2. Hacer el *lobbying* necesario con las autoridades nacionales para que este territorio sea incluido entre los territorios seleccionados por la Comisión Nacional de ejecución de la ECADERT en Honduras.

6.2.3. Definir y ejecutar un proceso de capacitación de alto nivel para los técnicos y ofrecerles las facilidades para que puedan transmitir sus conocimientos a los productores, según los proyectos establecidos en el Programa de Inversiones.

6.2.4. La integración del Grupo Gestor debe respetar los criterios de pluralidad y representatividad, de manera que la responsabilidad se reparta entre la sociedad civil, las organizaciones privadas y las instituciones públicas. Debe revisarse el actual reglamento interno para que estos criterios sean incluidos, previa aprobación de una asamblea o cabildo abierto del territorio.

6.2.5. Desde que se celebró la asamblea para elegir a los representantes del Grupo Gestor, no ha habido otra reunión similar, ni se ha convocado a un cabildo abierto para que este grupo pueda hacer una rendición de cuentas. Sería saludable tener otra asamblea territorial en la que se explique, no solo el proceso de consolidación del GG, sino los avances

logrados en los últimos 4 años en términos del desarrollo del territorio.

6.2.6. También es importante delinear una estrategia, aprobada por una asamblea, para actualizar el programa de inversiones que se elaboró durante este periodo y continuar con su implementación. Esto le daría mayor legitimidad al proceso y despertaría el interés de toda la población. De forma natural se eliminarían los celos y las barreras por diferencias personales, ideológicas o políticas.

6.2.7. Para lograr una reducción significativa y sustentable de la pobreza rural, es necesario llevar a cabo un proceso simultáneo de transformación productiva y de desarrollo institucional, y que se aborden, también de forma sincrónica, la innovación tecnológica, la competitividad, la construcción de vínculos a mercados, el acceso a conocimientos, las alianzas entre actores que se complementan a lo largo de una cadena productiva y las relaciones urbano-rurales.

6.2.8. Esta tarea solo se puede alcanzar con la planificación y coordinación conjunta entre el Gobierno Local, las instituciones públicas y las privadas, y la sociedad civil del territorio. Todos estos elementos se conjugaron en la experiencia de Belén Gualcho y algunas partes del proceso se han sistematizado. Sería conveniente que se completaran todas las sistematizaciones y que fueran presentadas en un foro de un día para analizarlas e interpretarlas, y que se aprovechara el encuentro para delinear una ruta de consolidación del proceso de desarrollo iniciado en este territorio.

6.2.9. El GG debe estar conformado por representantes de instituciones y organizaciones de la sociedad civil del territorio y no por personas naturales. Esta modalidad permite integrar mejor los intereses del territorio y no los de personas particulares. Es recomendable elaborar un reglamento interno para la operatividad del Grupo, en donde se establezcan el periodo de vigencia de cada representante, el rol que deben cumplir y otros elementos necesarios para la operatividad de esta instancia de concertación y para el cumplimiento de su misión en apoyo al desarrollo del territorio.

6.2.10. Este momento, de inicio de la ECADERT en Honduras es una oportunidad para proyectar los resultados de la experiencia de Belén Gualcho y para visibilizar el proceso en otros niveles del Gobierno. Las acciones de desarrollo territorial que se inicien en el marco de la ECADERT deberán ser objeto de una mayor difusión y socialización en el país. Los esfuerzos que realicen los ministerios en esos territorios deben ser sistemáticos, y responder a un plan de desarrollo territorial y no a la solicitud de autoridades, líderes locales o funcionarios de organizaciones que realizan trabajos en el territorio.

6.2.11. La modernización, y hasta la transformación institucional, a nivel de los territorios es fundamental para poder implementar procesos de desarrollo rural territorial. En este sentido, la nueva arquitectura institucional incluye algunos elementos que es importante mencionar:

- ✚ Las atribuciones y las nuevas capacidades del Gobierno Local en sus dimensiones técnicas, administrativas y políticas.
- ✚ La presencia de controles y equilibrios entre los niveles nacional, departamental y local de algunas instancias del Gobierno, como son las Secretarías de Educación, Salud Pública y, en menor medida, la Secretaría de Agricultura y Ganadería.
- ✚ La integración de las ONG, las Cooperativas, las Cajas Rurales y otras organizaciones económicas de la sociedad civil al proceso de desarrollo territorial.
- ✚ El establecimiento de organizaciones de alcance territorial, capaces de emprender tareas de transformación productiva, como la APROCEL, en Belén Gualcho.
- ✚ Espacios y mecanismos para la concertación público-privada, en los ámbitos y a las escalas que sean necesarias para el desarrollo rural territorial, como es el caso del Grupo Gestor del territorio.
- ✚ El establecimiento de unidades técnicas territoriales con capacidad propositiva, que permitan que los esfuerzos que se plantean en el Plan de Desarrollo Territorial, y especialmente en el Programa de Inversiones, puedan ser gestionados ante las instancias financieras respectivas y plasmarse en realidades que coadyuven al bienestar de los pobladores del territorio.

Capítulo VII

Lecciones aprendidas



7.1 *Apoyo político al proceso*

La experiencia de desarrollo rural territorial en Belén Gualcho contó desde un inicio con el apoyo del alcalde municipal, que desde la primera visita manifestó su interés en el proyecto, en integrar todas las fuerzas del territorio y en procurar la complementariedad de todas las instituciones y organizaciones con presencia en el municipio.

Hay que recordar que la gestión territorial se refiere a algo más que la simple gestión de un proyecto o un programa. Alude a un proceso social, de articulación de actores públicos y privados, a un escenario de diálogo y negociación permanentes. Y tal articulación se logra más con un apoyo político decidido que con toda una racionalidad instrumental.

En Belén Gualcho, en los primeros cuatro años del proyecto se contó con el apoyo del alcalde y la corporación municipal. El proceso fluyó y permitió cierto grado de empoderamiento del Grupo Gestor. A partir del 2010, sin embargo, nuevas autoridades tomaron posesión del Gobierno Local, y el apoyo político disminuyó casi hasta desaparecer. La dinámica del proceso se detuvo.

Estos hechos ratifican lo importante del apoyo político para la implementación de procesos de desarrollo rural territorial. Los animadores del proceso deben tener claro cuál es el propósito que se persigue al implementar una experiencia de este tipo y cuáles son los resultados que se esperan,

para que puedan darle una visión prospectiva a las autoridades locales y de ser necesario a las autoridades nacionales. De esa forma se podrá obtener, desde un inicio, el apoyo político necesario para llevar la experiencia a buen término.

La experiencia de Belén Gualcho nos enseña que es preciso considerar los periodos de transición de las nuevas autoridades; es decir, incluir en la experiencia una estrategia de transición en la que se les pueda asegurar a las nuevas autoridades que se trata de un proceso de los actores del territorio más que de las autoridades salientes. De ahí la importancia de que el proyecto genere entusiasmo y sentido de apropiación entre los pobladores.

En otras palabras, la implementación de las acciones no debe ser responsabilidad exclusiva de los miembros del Grupo Gestor, sino de toda la población que se integra en los grupos de la sociedad civil organizada.

Hemos aprendido, entonces, que todo proceso de desarrollo rural territorial, para adquirir la debida visualización, tiene que tener una estrategia de comunicación, que incorpore a las autoridades locales y nacionales, así como a todos los líderes y miembros de las organizaciones del territorio.

7.2 *Proceso de selección del territorio*

Una de las principales preocupaciones de los formuladores de políticas y de los operadores de programas vinculados al desarrollo de regiones rurales con enfoque territorial es la de definir los criterios que se emplearán para delimitar un territorio rural. Como este enfoque es relativamente reciente, todavía no se tienen criterios universales y reconocidos que permitan definir, *a priori*, qué es un territorio.

No obstante, independientemente de la forma en que se delimite el territorio, será importante establecer un límite físico y buscar condiciones de similitud que permitan que las poblaciones que lo conforman se identifiquen con él.

En algunos casos, el límite puede coincidir con las divisiones político-administrativas, pero esto no debe ser necesariamente el criterio principal. En otras ocasiones, hay criterios como la identidad cultural, una cuenca, una carretera, una actividad económica o una condición geográfica que ayudan a definir el sentido de pertenencia.

La experiencia de Belén Gualcho se dio en el marco de un convenio con el PRODERT, y justamente una de las acciones de ese proyecto proponía la puesta en marcha del enfoque territorial para el desarrollo rural sostenible en una región fronteriza.

Se decidió que se seleccionaría un territorio de referencia para validar los aspectos conceptuales desarrollados por el IICA con respecto a procesos de desarrollo rural territorial.

Como parte del proceso de selección del territorio se recibieron propuestas de las cinco ONG que co-

ejecutaban acciones con el PRODERT. Los territorios propuestos fueron los siguientes:

- ✚ El Valle de Sensenti.
- ✚ El municipio de la Unión, donde los trabajos de la mina de San Andrés funcionan como identidad generadora de la actividad económica.
- ✚ La mancomunidad de Copán Ruinas, Santa Rita, Cabañas y San Jerónimo (MANCORSARIC), donde existe un fuerte proceso de creación de capital social que por sus características se identifica con el territorio.
- ✚ El municipio de Belén Gualcho, que se distingue por el componente étnico, ya que más del 90% de la población es de la etnia Lenca.

El territorio de Belén Gualcho se eligió no solo por su riqueza étnica, sino que también pesaron criterios económicos y ambientales, y sobre todo, el apoyo político y el interés mostrado por el Gobierno Local desde la primera visita exploratoria.

Interesa señalar que las herramientas y los instrumentos metodológicos que se utilizaron en Belén Gualcho, como los estudios territoriales, la integración de una instancia de concertación y la definición de los motores de crecimiento deben revisarse y adaptarse a cualquier nuevo territorio que se seleccione.

Conviene, también, realizar visitas al territorio de Belén Gualcho para conocer los elementos que facilitaron su despegue económico, así como las barreras que obstaculizaron la transformación institucional plena, necesaria para consolidar los procesos económicos y sociales.

Ahora bien, independientemente de la forma en que se defina un territorio, es importante considerar, desde el primer momento, la participación ciudadana, representada por organizaciones comunitarias, grupos de interés, organizaciones de productores y los sectores más relevantes de las actividades económicas. Sus puntos de vista deben ser incorporados en la definición de los territorios.

En el caso de Belén Gualcho, todos estos sectores estuvieron representados en el Grupo Gestor, con el que en algunos casos se hizo la validación de los estudios territoriales y en otros la identificación de los motores de crecimiento y de los proyectos que se incluyeron en el programa de inversiones.

7.3 Constitución de la instancia de concertación del territorio (grupo gestor)

Los arreglos institucionales para promover el desarrollo rural con enfoque territorial están directamente relacionados con los procesos de construcción social de los territorios. De hecho, son la expresión máxima de las relaciones entre los actores sociales y las que más incidencia tienen en el territorio.

Antes de constituir el Grupo Gestor, se llevaron a cabo estudios territoriales; entre ellos, el mapeo de actores locales. Esto sirvió como referente para definir a quiénes se invitaría a la asamblea de constitución de esta instancia de concertación. La decisión se tomó después de hacer un análisis de redes a partir del mapeo. Se identificaron los nodos de concentración y se determinó qué actores tenían más vinculaciones y más influencia en el territorio. El análisis de redes puede servir posteriormente en la vida institucional del Grupo para delinear una estrategia para el manejo de conflictos.

Una vez conformado el Grupo Gestor, un consultor acompañó el proceso por un tiempo, y, de manera participativa, se elaboró un reglamento interno. Allí se definieron las reglas de funcionamiento del grupo. La participación de los actores en la

elaboración del reglamento estuvo determinada por el grado de reconocimiento de cada uno de ellos en el territorio y por los recursos de que disponía. Tres ONG y dos o tres asociaciones de productores obtuvieron las mejores posiciones. Los actores con menores recursos (materiales o intangibles), como grupos de mujeres, jóvenes, sociedad de padres de familia y Juntas de Agua fueron inicialmente excluidos del proceso.

Para futuras intervenciones de DRT en otros territorios es importante considerar que cuando comience el proceso de conformación de instancias de concertación se identifiquen, con el apoyo del inventario de actores, aquellas alianzas territoriales que ya existían y que se invite a aquellos actores que ya participaban en determinados espacios de deliberación. Debe evitarse, en la medida de lo posible, que el grupo que se conforme tenga un fuerte sesgo sectorial (agrícola) o gubernamental. Las instancias de concertación deben constituirse por iniciativa expresa de los líderes o autoridades locales.

Antes de iniciar este proceso, deben visitarse estas instancias y explicarles en qué consiste el enfoque territorial y los criterios que se utilizan para

identificar y definir un territorio. A petición de las autoridades y de algunos dirigentes políticos y sociales del territorio, se recomienda que se organicen talleres para informar, sensibilizar y movilizar a las organizaciones sociales y demás representantes que constituirán el Grupo de Acción Territorial (GAT). Se sugiere que este proceso, que puede comprender varios eventos y durar varios meses, concluya con una asamblea de actores del territorio, donde se elija, de entre los participantes, al GAT. En la asamblea se puede dar una explicación de los conceptos generales del DRT, de la ECADERT, de lo que es la Comisión Nacional y de los avances en el país para la puesta en marcha de experiencias de DRT.

La composición del GAT debe ser amplia e incluir a todos los sectores, para que sea una instancia verdaderamente representativa y se inicie el establecimiento de una nueva institucionalidad territorial. Para consolidar este núcleo es importante que los gobiernos locales impulsen el proceso y que se cuente con el apoyo técnico y metodológico de algunas de las instituciones con presencia en el territorio, de ser posible, de aquellas que promueven el enfoque territorial como nuevo paradigma del desarrollo.

Como parte del proceso de consolidación de esta nueva institucionalidad, se recomienda designar un técnico o, de preferencia, un equipo de técnicos, de alguna o de varias de las instituciones presentes. Este equipo técnico debe completar y validar, en coordinación con los miembros del GAT, los estudios territoriales, elaborar un plan de trabajo orientado a la identificación de los motores de crecimiento e identificar las ideas de proyectos necesarios para contribuir a solucionar la problemática del territorio.

Todos estos elementos de consulta y de elaboración participativa son la base para construir el Plan de Desarrollo Territorial, el cual, en uno de sus capítulos, incluye el Programa de Inversiones del Territorio. El programa debe ser coherente con los ejes que estructuran la visión de futuro del territorio.

Cuando se considere que el plan recoge de forma consensuada las demandas y aspiraciones de todos los sectores del territorio, se pasa a la etapa de debate y legitimación. Para esto, se organizan audiencias o cabildos abiertos en el municipio (o en los municipios, si el territorio está constituido por varios municipios).

En esta etapa aún es necesario hacer cambios, sobre todo para incluir sectores económicos o sociales específicos. Una vez legitimado el documento, se oficializa y deberá convertirse en el eje orientador del desarrollo del territorio. Este trabajo de socialización debe recibir el apoyo de la instancia que anima el proceso, en forma de asesoramiento técnico y de recursos para ejecutar las actividades.

En la etapa de implantación, el GAT tiene un rol trascendental, pues es en su interior donde tiene lugar la gestión social. Allí se encuentran representados el Gobierno Local y el Gobierno Central, lo mismo que las organizaciones sociales que articulan esfuerzos para reunir los recursos necesarios para realizar los proyectos territoriales.

Todos los integrantes del GAT son representantes voluntarios o están allí en representación de las organizaciones de la sociedad civil. El GAT es asesorado por profesionales de las ONG o de las instituciones del Gobierno Central que animan el proceso.

Es recomendable que al menos uno de ellos sea el responsable directo de la gestión de proyectos y de dar seguimiento al programa de formación de los miembros del GAT y de otros líderes locales.

En el caso de Belén Gualcho, el consultor pagado con fondos del convenio IICA/PRODERT tenía la responsabilidad de permanecer en el territorio y de estar en comunicación permanente con los miembros del Grupo Gestor para la elaboración del Plan de Desarrollo y de Gestión Social del territorio.

7.4 *Visión integral del desarrollo*

Las iniciativas de desarrollo territorial deberían basarse en una visión sistémica del territorio (multi-dimensional, multi-sectorial y holística) que proporcione una visión correcta de su funcionamiento (dinámicas, flujos, relaciones inter-territoriales, límites) y que posibilite la integración vertical y horizontal entre escalas territoriales (local, subregional, nacional, internacional) y entre niveles (p.ej. geográfico, socio-económico, administrativo). Además, que permita centrarse en los recursos del territorio (incluidos el patrimonio cultural y natural), en sus potencialidades y en sus limitaciones. Dicha visión requiere un enfoque específico y flexible, basado en la plena comprensión de los recursos territoriales y sus dinámicas, algo una metodología predeterminada no puede proporcionar.

De acuerdo con esta visión, un sistema territorial está compuesto por cuatro dimensiones que pueden reproducirse y proyectarse hacia el futuro. En la medida en que estas dimensiones se encuentren en equilibrio podrá alcanzarse la sostenibilidad del desarrollo. Los conflictos en el sistema son producto del desequilibrio en alguna de las dimensiones.

El Sistema de Gestión Territorial (SGT) tiene como núcleo central la participación ciudadana, que es la que permite articular los procesos, las dimensiones

y los sectores del territorio. Pero para impulsar la participación ciudadana es necesario establecer mecanismos de negociación que permitan alcanzar acuerdos y restaurar desequilibrios.

La visión integral del desarrollo busca potenciar los territorios, identificar los motores de crecimiento y hacer un uso planificado de los recursos (naturales, financieros, económicos y, sobre todo, del talento humano). Solo así se puede lograr un equilibrio entre las dimensiones social, económica, ambiental e institucional, y asegurar la continuidad del sistema en el mediano plazo.

En el caso de Belén Gualcho, donde la experiencia de desarrollo se impulsó desde el Gobierno Local, fue necesario realizar un proceso paulatino de interiorización del enfoque territorial y comunicar la importancia de incluir a más actores, especialmente de la sociedad civil, en los procesos de desarrollo.

Fue necesario, también, que el Gobierno Local ofreciera acompañamiento en temas de producción, comercialización e infraestructura de riego, actividad que históricamente ha sido responsabilidad de instituciones del Gobierno Central o del sector privado. Esta apertura en la oferta de servicios del Gobierno Local así, como la participación de otros sectores, dio paso a una

nueva forma, más integral, de abordar la solución de problemas en el territorio.

La participación de los actores locales, a través del Grupo Gestor, supuso un proceso de ajuste que comenzó con la validación de un diagnóstico del territorio, continuó con la identificación de los motores de crecimiento y concluyó con la

identificación de proyectos (por dimensión) y la elaboración de un Programa de Inversiones. Este documento constituye la primera aproximación manifiesta de un esfuerzo participativo dotado de una visión integral para el desarrollo del territorio.

La adopción de una visión integral de los procesos de desarrollo territorial debe planificarse desde el inicio, cuando se convoque a los actores locales a formar parte del GAT.

7.5 La necesidad de un proceso de transformación productiva

El desarrollo rural territorial se entiende como un proceso simultáneo de transformación productiva, institucional y humana en un espacio determinado, con el propósito de reducir la pobreza, conservar los recursos naturales y desarrollar el talento humano.

La transformación productiva tiene el objetivo de articular, competitiva y sustentablemente, la economía del territorio a mercados dinámicos. En otras palabras, se busca potenciar la capacidad productiva y el potencial económico de los territorios para generar bienes y riquezas para sus habitantes. Se promueven la formación de cadenas agroalimentarias y las innovaciones tecnológicas, y se organizan *clusters* para la producción agropecuaria y la no agrícola, así como para los procesos de transformación y transporte de productos.

Estos son elementos determinantes en la búsqueda de la competitividad, no de una actividad productiva, sino del territorio. Y esto se logra en la medida en que el Estado, el Gobierno Local y las agencias de cooperación, nacional e internacional hagan inversiones que faciliten la disponibilidad de bienes públicos o el mejoramiento de los procesos

productivos del territorio (centros de información, vías de comunicación, instalaciones de frío y otros).

En Belén Gualcho, desde un inicio se identificó a las hortalizas de altura como uno de los motores de crecimiento, y los productores manifestaron su interés en establecer sistemas de riego. Al mismo tiempo, confluyeron elementos como la existencia de los fondos de la Cuenta del Milenio, la presencia de dos ONG con gran capacidad propositiva y el convenio de cooperación IICA/PRODERT, que permitió la cooperación horizontal de técnicos del Servicio Nacional de Riego y Avenamiento (SENARA) de Costa Rica, lo cual facilitó el establecimiento de 3 proyectos de riego que beneficiaron a más de 200 productores.

Los productores recibieron, además, capacitación en el uso de un paquete tecnológico de alta productividad y se le vinculó a mercados dinámicos y exigentes en cuanto a calidad. El esfuerzo dio frutos y los agricultores lograron una producción anual de 1,5 millones de libras de hortalizas varias. Este fue un elemento detonante del proceso de desarrollo del territorio.

Ahora bien, para que la transformación productiva se mantenga, es necesario que los agricultores(as) asuman la tarea, mediante procesos de reflexión-acción, de encontrar sus propias soluciones a los problemas y de generar tecnologías apropiadas. Hay que abandonar la idea (presente en muchos técnicos y agricultores) de que las transformaciones dependen de actores externos.

Cuando se impulsan procesos de desarrollo, la identificación precisa de los motores de crecimiento y la integración de esfuerzos para gestionar los proyectos despierta el entusiasmo de los actores locales. En este caso, la puerta de entrada a la comunidad fue la dimensión económica productiva, pero perfectamente pudo haber sido la dimensión cultural o la ambiental (el agua, por ejemplo, como elemento aglutinador).

7.6 La apropiación del proceso por parte de las organizaciones locales

La gestión territorial exige el empoderamiento de los actores locales, su participación activa y responsable, pero también la existencia de mecanismos de resolución de conflictos que ayuden a solventar las diferencias que puedan surgir en cuanto al uso y manejo de los recursos (Sepúlveda S., 2008).

En este sentido, los actores locales deben estar en capacidad de salvaguardar sus derechos y sus medios de subsistencia, de superar obstáculos y de reducir los efectos de los cambios globales. Deben, también, estar en condiciones de participar activamente en los procesos de toma de decisiones, conocer las incertidumbres que ocasionan los procesos ambientales globales, ser capaces de reaccionar a los nuevos arreglos institucionales, a los procesos de gobernabilidad (descentralización, municipalización) y a la creación de nuevos espacios de concertación.

En los territorios, los procesos sociales ocurren al mismo tiempo que los cambios económicos e institucionales. En el devenir de estos acontecimientos, los actores locales deben ser los líderes, para acompañar y asegurar el éxito de los mencionados procesos.

En Belén Gualcho se dieron de forma simultánea el proceso de transformación productiva y el de transformación institucional. No obstante, la transformación productiva recibió una mayor inversión y tuvo un acompañamiento más intenso. Hubo interés manifiesto de los actores locales de participar en el proceso y lo hicieron de forma comunitaria. Por el contrario, la participación de los actores locales en la transformación institucional fue representativa y tuvo menor acompañamiento. Así las cosas, en el territorio se ha observado un crecimiento económico marcado por un aumento sustancial en la producción, en la productividad y en la calidad del producto —por las exigencias de los mercados a los que han sido vinculados los agricultores de manera sostenible—. No obstante, en la instancia de concertación, el ritmo de maduración no ha tenido la misma velocidad. El Grupo Gestor, aunque se apropió del proceso, no pudo llegar a la plenitud de su desarrollo, como para hacerse cargo, él mismo, de acompañar los procesos y proyectos territoriales.

Es necesario, entonces, invertir más en el desarrollo del talento, y permitir que los líderes de la instancia de concertación territorial tengan la oportunidad de gestionar e implementar

directamente algún proyecto del territorio. Las instituciones animadoras del proceso deben tener el cuidado de acompañar a los GAT, sin caer en paternalismo.

El programa de formación de líderes "Desatando Energías Locales" es una herramienta de gran utilidad para estimular las capacidades naturales de los líderes que participan en el proceso y para motivarlos a alcanzar un grado de compromiso mayor al que surge de manera espontánea.

7.7 El intercambio de experiencias como elemento motivador

Los intercambios representan una oportunidad para aprender y pueden ocurrir en situaciones muy diversas: en un día de campo, al asistir a la siembra de un experimento o a la cosecha de una variedad nueva, durante una charla, en una reunión, al mirar un vídeo o unas diapositivas, o al mantener una simple conversación.

La mayor parte de los intercambios de los líderes de Belén Gualcho tuvieron lugar con el Grupo de Acción Territorial de Chalatenango, en El Salvador, con agricultores de los proyectos de PRODERT de Guatemala y el Salvador, y durante un Encuentro Centroamericano de Frutas, en San Salvador.

De esa forma pudieron conocer el Programa de Frutas de El Salvador, los procesos de gestión de la Asociación de Desarrollo de la Zona Alta-Grupo de Acción Territorial (ADIZAL-GAT) de Chalatenango y los proyectos de la zona alta de Chalatenango. A su vez, los productores de Belén pudieron mostrarles, a los hermanos salvadoreños, sus parcelas productivas, algunas tecnologías del hogar y de los cultivos, aspectos culturales del territorio y muchas de las actividades que realizan los jóvenes.

También hay que reconocer que la presencia de líderes emergentes le da nueva vitalidad al proceso y permite que otros sectores del territorio apoyen la causa, al ver a nuevos dirigentes involucrarse en el proceso.

La implementación de las acciones y el ritmo de los procesos debe basarse en la capacidad de las organizaciones locales de asumir la responsabilidad; es decir, de ser protagonistas de su propio desarrollo.

Los encuentros resultaron muy provechosos para ambas partes, pero para los productores de Belén Gualcho en especial, significó el inicio de la producción de aguacate Hass, despertó en ellos el interés por la agricultura orgánica y les permitió visualizar algunas inversiones y comportamientos necesarios para aprovechar el territorio con fines turísticos. Los intercambios, incluidas las reuniones sostenidas en Managua y en La Antigua Guatemala entre los GAT de Centroamérica, han servido para que los miembros del Grupo Gestor de Belén Gualcho, pese a las adversidades, hayan decidido mantenerse como grupo y continuar luchando por el bienestar del territorio.

En experiencias de otros territorios, los intercambios deben visualizarse como mecanismos para desarrollar el talento y obtener una visión más amplia que permita imprimir más dinamismo al plan de desarrollo del territorio. Los intercambios deben incluirse al planificar el programa de formación de los miembros del GAT y de otros líderes del territorio.

7.8 *El rol de la institución animadora del proceso*

La institución que anima el proceso tiene el rol fundamental de establecer las bases de conocimiento para impulsar los proyectos de desarrollo territorial. Los técnicos de la institución deben estar, no solamente convencidos del nuevo modelo, sino también manejar con claridad los conceptos y herramientas metodológicas para llevar a feliz término el proceso.

En el caso de Belén Gualcho, el liderazgo conceptual inicial lo tomó el IICA, mediante un convenio de cooperación técnica con el PRODERT. En tal sentido, la fase de sensibilización y formación metodológica de los equipos técnicos, tanto de la unidad ejecutora del proyecto, como de las ONG que llevaban a cabo acciones de campo, estuvo a cargo de la oficina del IICA en Honduras, con el apoyo técnico de la Dirección de Desarrollo Rural y de otras oficinas del IICA en Centroamérica.

Los procesos de capacitación incluyeron charlas, talleres, giras educativas, foros técnicos y cursos internacionales en España, Costa Rica y Nicaragua.

Es importante recordar que en los procesos de acompañamiento hay que tener cuidado de no

crear dependencias y de ir transfiriendo las responsabilidades a los actores locales de forma paulatina y programada.

Al mismo tiempo, el proceso de transferencia de responsabilidades debe ir acompañado de la designación de una autoridad y de la asignación de fondos para mantener la operatividad de los procesos de desarrollo.

Finalmente, no hay que olvidar que, en lugar de que haya una sola organización responsable del acompañamiento, debe integrarse un grupo asesor del proceso. Y es que hay que tener en cuenta que en una experiencia de desarrollo territorial, no solo debe brindarse capacitación en aspectos conceptuales y metodológicos, sino también en formulación de proyectos y en planificación estratégica, entre otros. Por esta razón el acompañamiento debe ser multidisciplinario y estar respaldado por un esfuerzo interinstitucional conjunto.

Literatura citada

- Duncan, M. 2008. Políticas de desarrollo rural en Iberoamérica: presente y futuro. Gestión social en los territorios rurales de Brasil. Brasilia, BR, Secretaría de Desarrollo Social. 12 p.
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, IT). 2005. Un enfoque para el desarrollo rural: desarrollo territorial participativo y negociado (DTPN). Roma, IT, Dirección de Desarrollo Rural. 110 p.
- _____; Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe; BID (Banco Interamericano de Desarrollo, US). 2007. Desarrollo territorial rural: análisis de experiencias en Brasil, Chile y México. Santiago, CHILE. 290 p.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, HN). 2008. Experiencia piloto de enfoque territorial de Belén Gualcho: bases conceptuales y metodológicas del proceso. Tegucigalpa, HND. 27p.
- _____. 2009. Caracterización del territorio de Belén Gualcho, Ocotepeque, Honduras. Tegucigalpa, HND. 39 p.
- Santos, A dos; Florisbelo, G. 2005. Desarrollo territorial, cambio institucional y productividad: sistematización de tres experiencias en el estado de Minas Gerais. Viçosa, MG, BR, Centro de Tecnologías Alternativas (CTA-ZM). 48 p.
- Sepúlveda, S. 2008. Gestión del desarrollo sostenible en territorios rurales: métodos para la planificación. San José, CR, IICA. 392 p.
- Sepúlveda, S., Marcelo Duncan 2008. Gestión del desarrollo sostenible en territorios rurales en Brasil. San José, CR, IICA. 228 p.
- PAG y Cuenta del Milenio. 2010. Insertando a Productores y Productoras Hortícolas en Procesos de Producción y Mercado. Tegucigalpa, HND. 55 p.