



DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO LOCAL

Roy Rivera
Fernando Carrión
Manuel Ortega Hegg
Guadalupe Wallace
Carlos Umaña
Ricardo Córdova Macías
Johan Bastiaensen
Jos Vaessen
Juan Pablo Pérez Sáinz
José Luis Rocha
Allan Lavell

352

D445 Descentralización y desarrollo local : una mirada a los procesos de descentralización y de desarrollo local en América Latina / comp. Marta Eugenia González ; Katherine Andrade-Eekhoff ; Carlos G. Ramos. -- 1a. ed. -- San Salvador, El Salv. : FLACSO Programa El Salvador, 2003.
390 p. ; 22 cm.

ISBN 99923-33-17-0

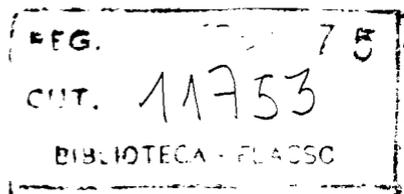
1. Desarrollo local. 2. Gobierno local-América Latina. 3. Descentralización administrativa. I. González, Marta Eugenia, comp.

BINA/jmh

352 Descentralización y desarrollo local ... 2003

II. Título.

BINA/jmh



FLACSO PROGRAMA EL SALVADOR.
Todos los derechos reservados.

La publicación de este libro ha sido posible gracias al apoyo de la Agencia Diputació de Barcelona

Portada: Héctor Lardé

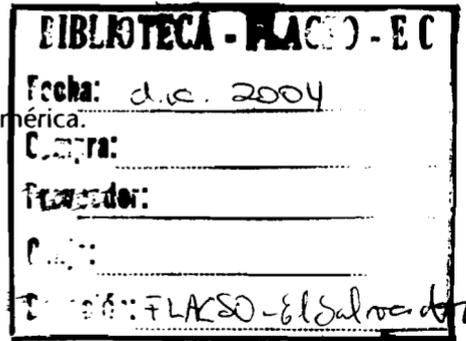
Impreso en: Impresos Quijano, S. A. de C. V.
Tel.: 220-0128

ISBN: 99923-33-17-0

Primera edición: octubre de 2003

San Salvador, El Salvador, Centroamérica.

Hecho el depósito de ley.



INDICE

Presentación

PRIMERA PARTE

Estado, Descentralización y Gestión de Gobierno Local 1

El macrocontexto de la descentralización y de la gestión local 3 Roy Rivera

1. La modernización sin fin 4
2. La descentralización en el horizonte de una modernización (sin fin) 6
3. Integración social y descentralización 13
4. La desintegración / integración de los contextos de los países pobres 15
5. Corolario 25

Descentralización en América Latina: una perspectiva comparada 29 ✓ Fernando Carrión

Antecedentes 29

1. Descentralización: posiciones y novedad del tema 30
 - 1.1 Posiciones sobre la descentralización 31
 - 1.2 Las analogías 34
2. La descentralización en Europa 36
 - 2.1 El origen y el proceso de reversión en Europa 36
 - 2.2 El Nivel intermedio 39
 - 2.3 El Nivel supranacional 40
3. La descentralización en América Latina 42
 - 3.1 Las etapas del proceso general 42
 - 3.2 Los regímenes políticos 46
 - 3.3 Una revisión de los casos 47
4. La escena local en América Latina 55
 - 4.1 El gobierno local 55
 - 4.2 La escena local 57
 - 4.3 La hora de los alcaldes 61

5.	Los límites a la descentralización	64
6.	Bibliografía	68
La marcha del proceso descentralizador en Centro América		71
Manuel Ortega Hegg y Guadalupe Wallace		
1.	Rasgos comunes	71
2.	El proceso de descentralización por países	79
	Nicaragua	79
	Guatemala	83
	El Salvador	86
	Costa Rica	91
<i>✓</i>	Síntesis regional: Tendencias y Actores del Desarrollo Local en Centroamérica	93
Carlos Umaña		
1.	Vertientes históricas del desarrollo local en Centroamérica	93
1.1	El programa de desarrollo humano sostenible a nivel local	98
1.2	Poder local	100
1.3	El desarrollo local como proceso coordinado y animado desde el gobierno central: Triángulo de Solidaridad	103
1.4	El desarrollo local como estrategia compensatoria del ajuste estructural	104
1.5	Institucionalismo y multidimensionalidad	109
1.6	El aporte de IULA-CELCADEL	111
1.7	La sobrevivencia de concepciones anteriores	112
2.	Elementos claves en un concepto de desarrollo local	112
3.	Identificación de actores típicos y énfasis en sus propuestas	116
4.	Oferta educativa en Centroamérica	121
5.	Especificidades coyunturales de cada país	124

Cultura política en torno a los gobiernos locales y la descentralización en Centroamérica 129
Ricardo Córdova Macías

1. Los estudios sobre valores democráticos y el funcionamiento de las instituciones en Centroamérica 129
2. El aporte de los estudios de FLACSO 134
3. Algunos de los hallazgos principales 137
4. Bibliografía recomendada 147

SEGUNDA PARTE

Factores asociados al desarrollo local en América Latina 151 *✓*

Instituciones locales, financiamiento y desarrollo rural: un marco conceptual 153
Johan Bastiaensen y Jos Vaessen

1. Instituciones, capital social y desarrollo local 154
 - 1.1 Las ideas claves 155
 - 1.2 Debates conceptuales y clarificación de conceptos 158
 - 1.3 El papel de la institucionalidad en el desarrollo 161 *✓*
 - 1.4 Institucionalidad y desarrollo local: una relación compleja 165
 - 1.5 Un marco heurístico para el análisis del capital social a nivel local 169
 - 1.6 Perspectivas sobre los procesos de cambio institucional 172
 - 1.7 El reto institucional del desarrollo rural en Nicaragua 181
2. Finanzas y desarrollo rural: un enfoque institucional 187
 - 2.1 Las finanzas en el modelo desarrollista 187
 - 2.1.1. El modelo de desarrollo desarrollista 188
 - 2.1.2. Las finanzas desarrollistas 189
 - 2.1.3. Finanzas en proyectos de INGs durante la época desarrollista 191

2.2	La nueva ortodoxia de las finanzas en el marco del ajuste estructural	192
2.2.1.	La crítica de la escuela de Ohio	192
2.2.2.	La crítica de las ONGs	195
2.2.3.	La ortodoxia neoliberal sobre las finanzas y sus limitaciones	199
2.3	La creación de institucionalidad para los mercados financieros rurales	201
2.3.1.	Análisis de la transacción crédito	202
2.3.2.	El problema de los costos de transacción y la tecnología financiera	206
2.3.3.	Tecnología financiera alternativa para finanzas rurales	207
2.4	Finanzas rurales e institucionalidad local	209
3.	Bibliografía	213
	La invisibilidad de lo local. Respuestas comunitarias en América Latina a la globalización	223
	Juan Pablo Pérez Sáinz	
	Cómo se entra a la globalización por la puerta de atrás sin armar alboroto	225
1.	La globalización de unos pocos o la globalización de la comunidad	230
2.	Reflexiones finales	237
3.	Bibliografía	241
✓	El apoyo municipal a las microempresas marco jurídico y valoración de actores claves	245
	José Luis Rocha	
1.	Introducción	245
2.	Marco teórico y precisiones conceptuales y contextuales	247
2.1	Desarrollo local	247
2.2	Descentralización	261

2.3	La hora de la Microempresa	262
3.	Hallazgos	268
3.1	Descentralización en Nicaragua	268
3.2	Marco jurídico de la relación entre municipalidades y microempresas	276
3.2.1.	Competencias de servicios y sobre desarrollo municipal que favorecen la relación entre Microempresa y Gobiernos Locales	276
3.2.2.	El control y permiso para operar	280
3.2.3.	Relación fiscal y otros vínculos tributarios	282
3.2.4.	Creación de microempresas municipales para la prestación de servicios locales	286
3.3.	Estado del conocimiento sobre la relación entre alcaldías y microempresas	290
3.3.1.	Tipología de las microempresas	290
3.3.2.	Avances, experiencias positivas y acercamientos	296
3.3.3.	Obstáculos y debilidades	304
4.	Bibliografía	313
5.	Bibliografía sobre microempresa y municipalismo	317
	Riesgo, desastre y territorio: la necesidad de los enfoques regionales transnacionales Allan Lavell	323
1.	Contexto y concepto	323
2.	Espacio, territorio e intervención: nociones preliminares	328

3.	Enfoques regionales y subregionales en la intervención en la problemática del riesgo y los desastres en América Latina	332
3.1	Antecedentes: La cooperación bilateral	332
3.2	Los Acuerdos y Bloques Regionales	334
3.3	Los Argumentos para la Colaboración Regional en Materia de Riesgos y Desastres	337
	El Tamaño y la Capacidad Instalada de los Países	337
	La Generación en Intercambio de Información Científica en Realidades Similares	338
	El Marco de la Globalización y la Integración Funcional Regional	339
	Integración en Torno al Tema de Riesgo, Integración en Torno a los Temas de Desarrollo y Sostenibilidad	340
	La Fuerza Ejemplar de la Política y la Normatividad Regional	341
4.	Comentarios finales	342
5.	Bibliografía	343
	TERCERA PARTE	345
	Anexos Bibliográficos	
Anexo 1	Bibliografía especializada sobre desarrollo local	347
Anexo 2	Publicaciones del sistema FLACSO sobre descentralización y desarrollo local	367
Anexo 3	Referencias de sitio web sobre descentralización y desarrollo local	371

3.2.3. Relación fiscal y otros vínculos tributarios

Las Alcaldías deben realizar el cobro del IBI, las contribuciones especiales¹⁹, el impuesto sobre ventas, las matrículas y las tasas por servicios y aprovechamiento. No tiene caso detallarla aquí lo que la ley establece en cada caso. Todos estos cobros están estipulados por el Plan de Arbitrios. Más pertinente es destacar el papel de las PYMEs en el cumplimiento de estas obligaciones y el peso de su aporte a los ingresos de las Alcaldías según el estudio de Alicia Sáenz titulado "Los Gobiernos Municipales y la Pequeña y Microempresa en Nicaragua."

Sáenz observa que a nivel nacional sólo el 64 % de las PYMEs estaban pagando el impuesto sobre ventas en 1997. El 36 %, no estaba pagando los impuestos por haber cerrado operaciones o por tener muy bajos niveles de ventas. Según los resultados del estudio de Sáenz respecto de las tendencias del comportamiento de las PYMEs en la recaudación del impuesto del 2 % sobre ventas, el 48 Alcaldías entrevistadas (el 45.5%) opinaron que la tendencia es a disminuir. Casi el 60 % de estas Alcaldías consideraron que la disminución en la recaudación se debía a una reducción en el número de empresas y el 28 % calcularon que ello se debe a un declive en los ingresos de dichas empresas. Sólo un 13 % estimó que la disminución obedecía a deficiencias en la recaudación.

También según el estudio de Sáenz, a nivel nacional el 47.74 % de los ingresos que percibían las Alcaldías procedían del cobro del 2 % del impuesto sobre ventas. En

19 Artículo 51 del Plan de Arbitrios: Las Alcaldías podrán imponer contribuciones especiales para la ejecución de obras o para el establecimiento, ampliación o mejoras de servicios municipales, siempre que a consecuencia de aquéllas o de éstos, además de atender al interés común o general, se beneficie especialmente a personas determinadas aunque dicho beneficio no pueda fijarse en una cantidad concreta.

esa situación, el aporte de las empresas al financiamiento de las actividades de los Gobiernos Locales era considerable. Por supuesto que este aporte presentaba muchas variaciones según los departamentos. Sólo en 6 departamentos el aporte de ese impuesto era superior al 40 % de los ingresos totales Chinandega, Granada, Jinotega, Managua, Masaya y la RAAN. En los restantes 11 departamentos el aporte era inferior al 40 %, incluyendo casos como el de Río San Juan y Madriz, donde los aportes eran respectivamente de 7.11 % y 13.66 %. En cualquier caso, la contribución de las PYMEs a ese impuesto era notable: correspondía al 75.29 % del total que recibían las Alcaldías en concepto del 2 % sobre ventas y al 35.95 % en los ingresos totales de las Alcaldías. Sólo en Jinotega y Masaya el aporte era superior al 35 %.

En materia de tasa de aprovechamiento y de servicios no existe un detalle sobre el aporte específico de las PYMEs. Pero Sáenz encontró que la tasa de servicios de mayor generación de ingresos es el uso de tramos en el mercado, que tiene el 16.31 % del total de ingresos de las 18 tasas por servicios. Es obvio que en este caso se trata de un aporte exclusivo de las microempresas porque en los mercados municipales sólo se ubican comerciantes de reducido calibre. Los mayores porcentajes de participación en los ingresos por el uso de tramos en el mercado le corresponden a los departamentos de Chinandega, Granada, Matagalpa, Nueva Segovia y Rivas.

El aporte total de las PYMEs a los ingresos de las Alcaldías en 1996 fue calculado a nivel nacional en 47.84 %. Sólo en Jinotega, León, Masaya y Rivas ese aporte sobrepasa el promedio nacional. Pero este aporte tiene dos inconvenientes que debemos tratar. En primer lugar, en el aporte a los ingresos municipales el liderazgo le correspondía la impuesto sobre ventas, que por disposición del poder legislativo desapareció tras una reducción en 4 años del 0.5 %.

Debido a unas reformas en la ley tributaria, el impuesto sobre ventas desapareció en el 2001 y la alcaldía únicamente podrá cobrar a las microempresas el impuesto de bienes inmuebles (IBI), alquiler de locales (como los establecimientos en los mercados municipales) y tasas de servicios y aprovechamiento. Todos estos cobros son muy difíciles de efectuarse debido a que las municipalidades no cuentan con suficiente y eficiente personal para el monitoreo de las extracciones y su cobro. La aplicación del Impuesto sobre Bienes Inmuebles cuenta con el obstáculo estructural de lo desactualizados que se encuentran los registros de la propiedad y el sistema catastral, en buena medida debido a la informalidad de las transacciones de tierras, las de orden particular y las efectuadas por los últimos tres gobiernos en el marco de reformas agrarias y pago de indemnizaciones a los desmovilizados de guerra.

Por ejemplo, al norte de Chinandega, Santo Tomás, San Pedro, San Francisco y Cinco Pinos, solamente 17 de cada 10 personas tienen escrituras legales de sus propiedades. ¿Qué tanto por ciento sobre Bienes Inmuebles van a cobrar esas alcaldías, si el 83 % no tienen las propiedades formalmente registradas? Este es un elemento que frena el desarrollo local porque esos productores no pueden ponerle hipoteca a sus fincas y acceder a créditos ante los gobiernos, y las alcaldías ni siquiera pueden obtener el 1 % del valor catastral de las fincas bajo su jurisdicción.

En segundo lugar, el énfasis en el aspecto fiscal de la relación entre Alcaldías y microempresas ha producido un reduccionismo y una competencia adversa, según lo expone Gustavo Valle Salinas: "En lo general los gobiernos locales, con raras excepciones, miran a los pequeños y medianos negocios como una posibilidad de sacar recursos por pago de matrículas y pago de los impuestos correspondientes, sin tener en cuenta la rentabilidad de los negocios y la necesidad misma de promoverlo para que en el largo plazo sí sean realmente sujetos de crédito y sujetos

solventes para pagar los impuestos a tiempo y cada vez más impuestos. El propio Plan de Arbitrio, que es como quien dice la parte de la hacienda pública local, es decir, de donde puede generarse recurso del propio municipio para sus obras, para sus gastos corrientes, sus propios gastos de capital, el propio plan de arbitrio tal como está establecido es un obstáculo real para incentivar ese encuentro necesario. Esto se debe a que el plan de arbitrio sólo permite cambios en los montos de los impuestos luego de una discusión en la Asamblea Nacional; es decir, que los gobiernos locales no tienen autonomía propiamente para cambiar el porcentaje de los impuestos como ocurre en otros países, donde los gobiernos tienen un margen de maniobra para incentivar o desincentivar actividades. Nosotros estamos claros que con esa posibilidad, los municipios podrían tener una herramienta de hacienda, financiera, para estimular alguna actividad o para correr una actividad nociva para el territorio, porque no necesariamente toda actividad económica es buena; o si se permite que una actividad que requiere de inversiones muy fuertes para la preservación ambiental se necesita también cobrarles ese deterioro que pueden producir. La liberalización de ese Plan de Arbitrio puede ser un instrumento para que esta alianza o este estímulo de alguna actividad microempresarial pueda establecerse.”

Aun cuando la Alcaldía se conciba exclusivamente como una entidad prestadora de servicios, una modificación en su relación fiscal con las microempresas se revela como beneficiosa para todos. Pero muchas Alcaldías entienden su relación con las microempresas como un juego se suma cero: las microempresas son percibidas ante todo como evasoras fiscales. Se carga con una serie de prejuicios muy enquistados: para las microempresas el Alcalde es un cobrador y para el Alcalde las microempresas no son más que un agente que tributa o -peor aún- que evade sus obligaciones tributarias.

Ambas partes -Alcaldías y Microempresas- se beneficiarían de una política tributaria que premie o penalice,

según el caso, a las grandes, medianas y microempresas de acuerdo a los beneficios que aporten al municipio o los perjuicios que le inflijan. Los beneficios podrían ser: transferencia de tecnología, generación de empleo, generación de valor agregado mediante procesos industriales, etc. Los perjuicios podrían ser: daños al medioambiente, extracción de recursos naturales no renovables, etc. En base a una justa ponderación de los beneficios y perjuicios se podría graduar un sistema de contribuciones que irían desde la exención de impuestos y tasas de extracción (o incluso desde un impuesto negativo para las empresas poco solventes pero con futuro²⁰) hasta multas a las empresas que generen externalidades negativas o cuyas operaciones supongan un excesivo consumo de los recursos naturales²¹, o bien el cobro puede hacerse bajo la forma de una contribución especial (artículo 51 del Plan de Arbitrios) para crear un fondo con el cual encomendar la reparación del daño a una microempresa.

3.2.4. Creación de microempresas municipales para la prestación de servicios locales

Las Alcaldías tienen la potestad de facilitar el proceso de creación de empresas y microempresas y de infraestructuras productivas, a fin de contribuir a la solución de los principales problemas económicos y sociales de la población. La Ley de Municipios, en lo referente a las

20 El concepto de impuesto negativo fue introducido curiosamente por Milton Friedman. En su acepción, dicho impuesto consistía en una transferencia directa de las finanzas públicas a los ciudadanos cuyo nivel de ingresos esté por debajo de un monto estimado como básico. En nuestra propuesta, el impuesto negativo sería una transferencia municipal a las microempresas poco solventes, pero prometedoras e interesantes para el municipio por diversas razones que operarían como criterios de selección (generación de empleo, efecto demostración, promoción del turismo, introducción de tecnologías ecológicas e innovadoras, etc.). La transferencia, antes que en metálico, podría consistir en cursos de capacitación, mejoramiento de la infraestructura vinculada a sus actividades, avales para acceso al crédito, etc.

21 El pago de estas multas puede ser efectuado en servicios, especialmente, cuando fuere el caso, en servicios destinados a reparar el daño ocasionado por la empresa: reforestación, purificación de agua, etc.

empresas municipales, en el artículo 58 menciona que los Municipios podrán constituir empresas para la prestación de servicios públicos municipales, estrictamente relacionados con el ejercicio de sus competencias. Asimismo corresponde al Consejo, a propuesta del Alcalde, aprobar la constitución de empresas municipales, que se registrarán de conformidad con la presente Ley, su Reglamento y demás de la República. (Arto. 59) y anualmente, los Directores o Gerentes de las Empresas Municipales deberán presentar los informes financieros sobre la gestión y resultados de estas Empresas ante el Consejo respectivo para su aprobación. (Arto. 60).

Las empresas municipales podrán ser mixtas, con participación de capital privado y deberán presentar anualmente sus balances al Consejo Municipal por intermedio de su gerente o Alcalde. El consejo de administración de la empresa deberá solicitar al consejo municipal la aprobación de cualquier enajenación, a cualquier título de bienes de capital o bienes inmuebles de la empresa, que la misma deberá realizar, y para inscribir la empresa en el Registro Público Mercantil correspondiente, bastará la certificación de la Resolución Creadora, emitidas por el Secretario del Consejo Municipal, para que el registrador le dé el tramite correspondiente. (Artos. 100 - 103)

Bravo (2001) hace referencia a que la empresa municipal se constituye por Resolución del Consejo Municipal respectivo, a iniciativa del Alcalde y señala que muchas empresas municipales no cumplen con el requisito formal de dictar por el Consejo Municipal la Resolución creadora y el registro de la misma. Según Bravo, "la empresa municipal es una posibilidad para la prestación de servicios públicos municipales de manera eficiente, ágil en su creación y de acuerdo con la Ley de Municipios. Es un espacio que se abre a la participación ciudadana."

Los excedentes obtenidos por las empresas municipales estarán exentos de impuestos fiscales y deberán ser incluidos en el presupuesto Municipal. Podrán ser

reinvertidos en la empresa o destinados a obras, ampliación y mejoras de los servicios municipales. Esta cláusula probablemente no hace muy atractivo al microempresario la participación en la empresa mixta municipal. Posiblemente le resulte más atractiva la venta de manera independiente de sus servicios a la Municipalidad, según la contempla el 9 de la Ley de Municipios: los Municipios podrán, en el ejercicio de sus competencias, "celebrar contratos o otorgar concesiones previa licitación con personas naturales o jurídicas, de carácter privado, para la ejecución de funciones o administración de establecimientos o bienes que posea a cualquier título, sin menoscabo de ejercer sus facultades normativas y de control."

Existe una serie de servicios que la Alcaldía tiene que prestar a la comunidad. Por ejemplo, la construcción de andenes. Una pequeña empresa podría especializarse en construir andenes no solamente para un pequeño municipio, sino para un grupo de municipios. Hay múltiples posibilidades de potenciar esos negocios. La microempresa debe tener en cuenta los instrumentos legales de las empresas mixtas, de las empresas asociativas, la privatización misma de algunos servicios, o la cogestión de algunos negocios para la prestación de algunos servicios municipales. De hecho en Managua el cobro del IBI ha sido delegado en dos pequeñas empresas privadas.

En el artículo 7 de la Ley de Municipios encontramos algunos de los campos de trabajo que podrían encomendarle el Gobierno Local a las microempresas:

- a) promoción del turismo
- b) recaudación de impuestos
- c) limpieza pública por medio de la recolección, tratamiento y disposición de los desechos sólidos
- d) impulsar, garantizar y regular el transporte colectivo intra-municipal y administrar las terminales de transporte terrestre inter-urbano

- e) construcción y mantenimiento de obras en beneficio de la comunidad (andenes, aceras, plazas, centro comunales, centros de salud urbanos y rurales, caminos y calles, puentes, parques y otros centros recreativos y deportivos, etc.)
- f) mantenimiento y administración de cementerios
- g) mantenimiento, seguridad e higiene de mercados, rastros y lavaderos públicos
- h) garantizar la higiene comunal realizando el drenaje pluvial y la eliminación de charcas
- i) protección del patrimonio arqueológico y artístico de su circunscripción: promover las artes por medio de museos, exposiciones, ferias, fiestas tradicionales, bandas musicales, monumentos, sitios históricos, etc.
- j) construcción, mantenimiento y administración de bibliotecas
- k) prestación de servicios de agua, alcantarillado sanitario y electricidad
- l) tratamiento de aguas negras del municipio
- ll) administrar puertos fluviales y lacustres.

Es fácil concebir, por ejemplo, una alianza entre los microempresarios, la industria turística y las alcaldías. Pero la tradición centralizadora también opera a nivel local y en algunos caso las Municipalidades no desean delegar -en este caso bajo la figura de una compra de servicios- sus obligaciones. También se trata, en la mayoría de los casos, de un problema financiero: las Alcaldías no siempre tienen con qué pagarle sus servicios alas microempresas, y menos aún para que lleven a cabo labores que la Alcaldía misma no está realizando.

3.3. Estado del conocimiento sobre la relación entre alcaldías y microempresas

El único estudio que de forma explícita y directa aborda la relación entre microempresas y municipalidades en Nicaragua se titula "Los gobiernos municipales y la pequeña y microempresa en Nicaragua" y fue preparado en abril de 1997 por la Licenciada Alicia Sáenz para la Dirección General de la Pequeña y Micro Empresa, adscrita al Ministerio de Economía y Desarrollo. Dicho estudio es bastante amplio, y aunque se explaya más sobre la relación fiscal, también tiene un largo apartado que documenta el apoyo de los gobiernos municipales a las microempresas. Sin embargo, debido a la naturaleza abarcadora del estudio -proporciona abundantes cifras de cuántas alcaldías invierten en apoyo de la microempresa, de la cantidad de proyectos que manejan y a qué sectores de las microempresas estaban beneficiando-, pero no se documenta en detalle ningún caso, ni se sistematiza qué los hace exitosos ni los mecanismos operativos que hacen posible dicho apoyo.

Otros trabajos contienen acápites que tangencialmente abordan potencialidades de la relación alcaldía-microempresa o, por tratarse de informes de proyectos, documentan algunas experiencias concretas, pero habitualmente no pretenden profundizar más sobre la posibilidad de un papel clave de las alcaldías en la promoción de las microempresas.

En base a tres aspectos de la problemática –tipología, avances y obstáculos- presentamos una primera reseña de lo que esos estudios han encontrado.

3.3.1. Tipología de las microempresas

En Nicaragua la microempresa no presenta un modelo único. Existen diversos tipos. El concepto básico de

microempresa considera como tal la unidad económica que emplea un máximo de 5 trabajadores y posee un capital (fijo y variable) que se calcula en menos del equivalente de aproximadamente 20,000 dólares. Las microempresas suelen utilizar mano de obra familiar y recursos locales, escasa dotación de capital, tecnologías con uso intensivo de mano de obra y una fuerza de trabajo no calificada que adquirió sus conocimientos fuera del sector educativo académico.

Una estrategia de apoyo a las microempresas debe partir de un claro concepto de qué es la microempresa, a fin de diseñar políticas adecuadas al sector. Ese requerimientos fue enfatizado por algunos de nuestros entrevistados. Luis Murillo, Coordinador del Posgrado en Desarrollo Local de la UCA, advirtió que «la mayor parte de organismos no gubernamentales establecen un tipo de plan desarticulado; por ejemplo establecen un plan de capacitación con financiamiento, pero esto no genera una verdadera actividad microempresarial, y esto es un problema grave y es un problema conceptual porque se confunde la microempresa como una unidad económica productiva que toma decisiones desde el punto de vista empresarial y lo que son algún tipo de actividad de subsistencia. Hasta que no se resuelva la verdadera conceptualización y no se formen planes de desarrollo hacia el sector microempresarial, no se va a tener gran avance.»

Hasta la fecha, el estudio más completo sobre la microempresa realizado hasta la fecha fue obra del INEC-MIFIC-GTZ. Calcula un total de 148,082 microempresas.²² Su censo, encuesta y análisis sólo contempla las microempresas urbanas. Y no existe nada semejante a nivel rural que tenga pretensiones nacionales. De acuerdo al estudio, el universo de microempresas urbanas se puede clasificar en las actividades presentadas en el siguiente cuadro:

22 Dato que no coincide con el que proporcionamos antes en base al estudio del INEC/MEDE/GTZ.

Actividades económicas	Cantidad	Porcentaje
Fabricación de bienes de máquinas o equipos	24,462	16.5
Energía, electricidad, agua y construcción	7,470	5
Restaurantes, bares, hoteles y moteles	8,460	5.7
Comercio automotriz	4,752	3.2
Comercio al por mayor	2,139	1.4
Comercio al por menor	77,121	52.1
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	4,748	3.2
Actividades empresariales, inmobiliarias y de alquiler	3,383	2.3
Servicios de enseñanzas, sociales y de salud	3,096	2.1
Servicios comunitarios, sociales y personales	12,451	8.4
Total	148,082	100.00

23

El comercio al por menor agrupa la mayor parte de las microempresas. Mientras el comercio al por mayor se sitúa en el extremo opuesto. A nivel departamental la distribución de las microempresas es la siguiente:

23 INEC/MIFIC/GTZ. Enero 1999. Estructura de la Microempresa. Actividades Económicas de la Microempresa Urbana Nacional. Análisis Sectorial de la Economía Nicaragüense. Volumen II. Managua.

Departamento	Cantidad	Porcentaje
Boaco	2,567	1.7
Carazo	5,013	3.4
Chinandega	14,342	9.7
Chontales	4,326	2.9
Estelí	6,590	4.5
Granada	5,164	3.5
Jinotega	3,455	2.3
León	12,976	8.8
Madriz	1,461	1
Managua	62,717	42.4
Masaya	11,458	7.7
Matagalpa	8,797	5.9
Nueva Segovia	2,966	2
RAAN	857	0.6
RAAS	1,925	1.3
Río San Juan	435	0.3
Rivas	3,032	2
Total	148,081	100

24

El vertiginoso crecimiento de Managua -que concentra aproximadamente 1 millón de los 5 millones de habitantes que tiene el país-, fruto de la migración del campo a la ciudad y del flujo de las ciudades pequeñas a la capital, ha producido su descomunal concentración de microempresas (el 42.4 % del total nacional). Las microempresas han sido el colchón de amortiguamiento del desempleo en la capital para una creciente población económicamente activa que, en no pocos casos, carece de la capacitación suficiente para encontrar otro género de ubicación laboral.

La clasificación por tiempo de operaciones y número de trabajadores se presenta en la siguiente tabla:

24 Ibidem.

Año de inicio	1 Trabajador		2 a 5 Trabajadores		TOTAL	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Antes de 1980	568	23.8	285	28.1	853	25
1981 - 1990	703	29.4	327	32.2	1,030	30.3
1991 - 1994	644	27	260	25.6	904	26.6
1995	252	10.6	91	9	343	10
1996	188	7.9	50	4.9	238	7
1997	33	1.4	3	0.3	36	1.1
Total	2,388	100	1,016	100	3,404	100

25

Aparentemente la constitución de microempresas ha venido declinando. Pero puede ser que esa disminución sea más un reflejo de la deficiente capacidad de registro y censo de las instituciones que las estudian que de una desaceleración real en la tasa de creación de microempresas. El cuadro también indica que ha disminuido más la creación de microempresas de más de un trabajador. Probablemente se deba a la bancarrota del modelo cooperativo y a una mayoritaria constitución de empresas más débiles, que requieren menos dotación de capital, personal y capacidad de coordinación.

La clasificación como microempresa del estudio del INEC-MIFIC-GTZ se hizo únicamente en base al criterio del número de trabajadores (de 5 ó menos), lo que impone un fuerte sesgo de entrada. No se tomó en cuenta, por ejemplo, las enormes diferencias de ingresos que existen en las empresas con ese volumen de empleados. Es muy forzado incluir en el mismo saco el comercio automotriz y el comercio al por menor del mercado municipal. De ahí que una encuesta entre ese universo de empresas arrojará como resultado que el 94 % de las microempresas operan en locales propios y

25 Ibidem.

solamente el 6 % en locales alquilados. Resulta muy poco fidedigno el dato de que exista tan alto porcentaje de microempresas con local propio. Y menos creíble aún es el supuesto de que la tipología se reduzca a locales propios o alquilados, sin incluir predios baldíos, andenes, locales de amigos o familiares, terrenos públicos, etc. Es difícil formarse una idea apropiada de las dificultades de las microempresas y las políticas más adecuadas para su fomento con una tipología que presenta estas limitaciones. Aun así, el estudio del INEC-MIFIC-GTZ dio a conocer que el 91.4 % de las microempresas -consideradas como tales por el rasgo de tener 5 ó menos empleados- no llevan ningún tipo de registros que permitan determinar con certeza el resultado financiero de sus operaciones. Sólo el 7.2 % llevan anotaciones sin controles y apenas el 1.4 % llevan contabilidad.

Armando Morales, de la GTZ, también manifestó la necesidad de una clasificación no tan de catálogo: "Primero no existe un marco jurídico que realmente facilite el papel de la microempresa, no solamente a microempresa, sino también empresarios individuales, porque la microempresa muchas veces está ligada a grupos familiares; pero también hay empresarios individuales, grupos gremiales o cooperativas que no son microempresas en ese sentido solamente."

La necesidad de buscar generar tipologías que tomen en cuenta otros criterios y que sean eficaces para el diseño de políticas diferenciadas ha tenido eco en algunos economistas. Mario Davide Parrilli y Eddy Narváez del Instituto de Investigación y Desarrollo "Nitlapán" de la UCA han estudiado los sectores industriales de muebles y calzado, y han generado tipologías para sus productores y comerciantes en base a la combinación de niveles de precios, calidad (fina, ordinaria y de mercado), número de trabajadores, volumen de ingresos, segmento de mercado en que ubican sus productos (clase alta, media, pobre o exportación), años de operar, calificación de los operarios, modalidad de demanda (con pedido previo, ligado a algún comerciante particular,

vendiendo en su local de trabajo), etc. La combinación de estas variables determina unos tipos cuyas características jerarquizan las políticas que les deben ser aplicadas con mayor urgencia y adecuación: productos financieros (plazos, tasas de interés, montos que pueden absorber), tecnología, promoción de ferias, etc. El problema de estos estudios, muy avanzados en sus pretensiones, estriba en que de momento sólo hayan cubierto dos ramas (mubles y calzado). Para el tema que nos ocupa presentan dos limitaciones adicionales: se enfocan sobre toda una rama (y no exclusivamente sobre la microempresa, con lo que no se detallan tipos de microempresas) y no se profundiza suficientemente sobre los vínculos institucionales de las microempresas, especialmente sobre sus vínculos con los Gobiernos Locales. Pero no cabe duda de que estos estudios proporcionan más que un indicio de hacia qué dirección deben apuntar nuestros esfuerzos.

Clasificaciones útiles de cara al diseño de una estrategia atenderían al grado de iniciativa, fiabilidad (cuyos indicadores podrían ser el expediente crediticio -para el vínculo externo- y la reputación a nivel comunitario -para los lazos locales-), el apoyo recibido de ONGs, su balance de género, su relación e impacto con los gremios y organizaciones locales, su capacidad de generar empleo e introducir nuevas tecnologías y técnicas ecológicas. Aún queda un largo tramo por recorrer en este campo.

3.3.2. Avances, experiencias positivas y acercamientos

En la promoción de la microempresa algunas alcaldías han sabido aprovechar las oportunidades que ofrece la ley o se las han ingeniado para abrir brecha con innovaciones de mucho provecho para la microempresa. Las experiencias positivas suelen ser de cuatro índoles, de acuerdo a su procedencia: 1) las emprendidas por iniciativa del Alcalde de turno, 2) las que se insertan en una tradición, 3) las

realizadas en el marco de proyectos amplios con financiamiento de los multilaterales (generalmente el Banco Mundial) y 4) las que suponen una colaboración entre ONGs y alcaldías.

- 1) Las emprendidas por el Alcalde de turno son las que menos carácter institucional presentan. Están montadas sobre el carisma del Alcalde y dependen enteramente de su iniciativa. La tendencia a barrer con todo el personal cuando la nueva administración asume el poder, a veces incluso cuando se trata del mismo partido, ha devenido en un continuo recomenzar y pérdida del hilo de políticas y la memoria institucional. Pero es posible que una sistematización detallada y destinada a recabar información sobre los municipios redunde algún día en un instructivo sobre municipalismo, un referencial metodológico, un catálogo de sugerencias útiles o incluso un paquete de reformas a las leyes vigentes. Una de las experiencias más notables en este sentido fue emprendida por el anterior Alcalde de San Francisco Libre. Conociendo la situación crítica de las cooperativas y muchos pequeños productores agropecuarios, y el hecho de que su insolvencia no les permite cumplir con el pago del IBI, el Alcalde decidió poner en práctica el viejo mecanismo del trueque: intercambio de impuestos por servicios. En otras palabras, los productores pagaban sus impuestos a la Alcaldía precisamente en un servicio que el Gobierno Municipal está obligado a ofrecer: mantenimiento de caminos. Obviamente, este trueque se puede realizar igualmente con otros servicios: recolección de basura, construcción, cuidado del medioambiente, promoción del turismo, etc. De esta forma, las microempresas no se ven empujadas hacia la quiebra al cumplir con sus obligaciones tributarias y los ciudadanos reciben los servicios.

Existen otros ejemplos de alcaldías que han llegado a acuerdos de colaboración con los vendedores del mercado

para que éstos le den mantenimiento a tramos, o para tener un costo compartido de energía. En algunos municipios en los que los alcaldes han logrado que los dueños de tramos pongan sus medidores y paguen recibos, y esa es una manera de que la alcaldía disminuya costos en el ejercicio de su competencia.

Hay otros casos donde los Alcaldes han decidido contratar microempresas para que realicen algunas labores de competencia del gobierno local. Estas contrataciones tienen un costo reducido para la Alcaldía. En esos casos la relación alcaldía-microempresa es beneficiosa ya que algunas alcaldías pobres -La concepción, San Juan del Sur, Catarina, Niquinohomo, San Juan de Oriente Nandasmo, Diriomo. Diria, Ticuantepe- son apoyadas en el cumplimiento de sus tareas, y de esta forma también la microempresa beneficia al municipio generando empleos.

- 2) Las experiencias que se insertan en una tradición se pueden encontrar en aquellos municipios donde existe una especialización en alguna industria reconocida a nivel nacional (a veces también en el ámbito internacional), que hace famosos a sus pobladores y que involucra a los funcionarios del gobierno local, muchos de ellos directamente interesados en el desarrollo de dicha industria porque son artesanos de la misma o porque lo son sus familiares. En Diriomo existe una larga tradición de producción y venta de cajetas y fritanga. En ese municipio hay algunas cooperativas de crédito y apoyo al productor y de financiamiento a pequeñas industrias y comercios - caramelos, dulces, cajetas, fritangas - que se coordinan con la Alcaldía como por ejemplo la cooperativa San Isidro y Coop. Guadalupe.

El Municipio de Masaya cuenta con un sinnúmero de microempresas de fabricación de calzado, hamacas, bolsos, trabajos en barro, bordado, tejidos, etc. que mantienen excelentes relaciones con el Gobierno Local. Este se convierte

en promotor e impulsor de su desarrollo. Asimismo en el municipio de La paz Centro y León se dan experiencias similares. El producto obviamente varía según las características de cada municipalidad: en ese departamento lo que se comercia con éxito a través de la microempresa son los quesillos, el barro, los bloques para la construcción, etc. Las alcaldías de León mantienen, al igual que Masaya, una excelente relación con la microempresa para promover el desarrollo local.

Masatepe ha sido históricamente fabricante de sillas abuelitas. Cuando se hizo necesario variar el diseño y los materiales y se requirieron capacitaciones para uso de diferentes maderas y de diferentes diseños de sillas, la Alcaldía se vio involucrada tanto en la capacitación como en la búsqueda de comercialización. El nuevo modelo de sillas requería de maderas flexibles y fibras vegetales, que se encuentran en la Costa Atlántica. Ahora se pretenden establecer vínculos intermunicipales para fomentar la microempresa local y promover así el desarrollo local. También para la promoción de la microempresa productora de muebles, la Alcaldía estableció un parque de ferias en las instalaciones del antiguo ferrocarril. De manera que ahora los productores, apoyados por el alcalde, tienen un espacio para comercializar.

En el departamento de Nueva Segovia, debido al desarrollo de la industria forestal, existe una tradición de vínculos entre productores de pinos, muebleros y las Alcaldías que han dado lugar a una serie de iniciativas interesantes. Los dueños de bosques, las Alcaldías y los industriales constituyeron un Fondo Forestal Tripartito, empleado inicialmente para realizar un pre-inventario forestal y controlar los incendios. Todo ello fue parte de un esfuerzo conocido como el "Triángulo Social Forestal de Nueva Segovia", que dio origen a la Asociación de Municipios de Nueva Segovia (AMUNSE). Esta asociación municipal es de las escasas experiencias exitosas en Nicaragua. Se ha propuesto "colegiar

una serie de respuestas organizadas frente al tema de la gestión de los recursos financieros, sociales, ambientales y ecológicos. Se trata de un esfuerzo interesante por la posibilidad que ofrece de superar el -a veces- exagerado municipalismo local y de integrar y colegiar respuestas conjuntas para el desarrollo departamental.”²⁶ La constitución de esta asociación municipal, y su relación con los productores, ha sido posible por la fuerte tradición asociativa del departamento, notoria en la existencia de diversos gremios, una fortaleza inusual del sector productivo que ha mostrado su eficacia para consensuar respuestas y convertirse en contrapartes de iniciativas públicas y privadas, nacionales y extranjeras.

- 3) Los multilaterales también han hecho un esfuerzo para que los gobiernos municipales tengan un papel activo en la promoción de la microempresa. Uno de los programas más contundentes fue financiado por el Banco Mundial y funciona bajo el nombre de PROTIERRA. La UTM, Unidad Técnica Municipal, de cada municipio propone proyectos que el INIFOM financia con una cartera suministrada por el BM. En la práctica, las UTM han funcionado con mucha independencia de la Alcaldía, sin que se produzca la externalidad muy esperable de una transferencia tecnológica y administrando unos recursos que sobrepasan en muchos casos el presupuesto municipal. Sin embargo, aparte de los logros directos (capacitaciones de productores, crédito a microempresarios que no acceden a otras fuentes de financiamiento, etc.), cabe destacar el logro de ir institucionalizando el rol de los Gobiernos Locales como promotores del desarrollo. PROTIERRA no es único caso a apoyo desde INIFOM y organismos internacionales. Algunos municipios han

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

tenido el apoyo de un programa que ha trabajado con INIFOM, que se llama PRODEL y promueve crédito alternativo para que la gente que tiene alguna microempresa pueda desarrollar acciones de subsistencia. Dentro de las experiencias positivas también podemos mencionar el Proyecto de Manejo Integral de Desechos Sólidos (PROMIDS). Este proyecto es apoyado por INIFOM. La Alcaldía delega las competencias de Limpieza de calles y Recolección de Basura a la microempresa directamente con la participación de la mujer y cuenta con la participación de la población en el cumplimiento de compromisos como cortar en pedacitos la basura voluminosa - chagüite, ramas - separar la basura orgánica de la basura inorgánica, barrer bien la cuneta, etc.

4. Las ONGs están llenando un vacío en planes de desarrollo, estrategias para construir un tejido económico local más competitivo y proveer de financiamiento y tecnología. Hay muchas experiencias de colaboración entre ONGs y Alcaldías, y algunos intentos de formalizar ese vínculo. La ONG española Solidaridad Internacional ha llegado incluso al sano extremo de exigir que sus contrapartes - ONGs nacionales- obtengan un aval de las Alcaldías de los municipios donde abren operaciones. Desafortunadamente algunas Alcaldías no saben explotar esa condición para coordinar y orientar el trabajo de las ONGs insertándolo en una estrategia de desarrollo municipal. Obviamente, esto sucede porque las Alcaldías carecen de dicha estrategia y están dispuestas a dar la bienvenida a cualquier tipo de inversión en su territorio.

En el caso concreto de promoción de la microempresa, la Alcaldía de Ocotlán, con fondos recibidos de ONGs durante la reconstrucción post-Mitch, se abocó a la constitución de microempresas a fin de beneficiar a la población con fuentes de empleo y para afianzar la transferencia tecnológica que durante los momentos de

emergencia y rehabilitación se desarrolla con ímpetu inusitado. El proyecto más célebre en este sentido es la fábrica de adobe para las casas de los damnificados del Mitch, que inicialmente apoyó una ONG española y administró la Alcaldía, y que está en proceso de pasar a manos de los trabajadores y recibe actualmente el apoyo del PNUD. Pero hay otros muchos proyectos que fueron apoyados por ONGs.

Como acercamientos y avances se puede mencionar también que con mucho éxito y debidamente legalizada opera en Estelí un centro recreativo cuyos excedentes se dedican a la construcción de un estadio de fútbol. En este caso la Alcaldía se beneficia de esta relación ya que tiene la competencia de construcción de parques y de fomentar recreación.

Otra experiencia positiva, que consideramos como avance es el caso de la ONG "Xochilt Acalt" donde las mujeres de Malpaisillo, León, organizadas en un proyecto de educación, servicios, producción y organización, prestan servicios de salud, alfabetización y capacitación técnica, impulso a actividades productivas agrícolas, ganaderas e industriales. Actualmente inicia un programa de participación ciudadana para fomentar la democracia y la cultura política. El principal componente de este proyecto consiste en una serie de capacitaciones a líderes comarcales realizado en colaboración con la Alcaldía.

Uno de los logros más importantes del Centro "Xochilt-Acalt" es la Clínica Móvil. El auspicio de la Alcaldía sandinista fue un elemento importante para echar a andar el proyecto. "Durante los primeros años, -reconocen las fundadoras- su actitud fue particularmente positiva hacia el Centro, hasta el punto de que el Consejo Municipal aprobó a finales de 1992 una subvención mensual de un mil córdobas para cubrir gastos de combustible de la clínica móvil, y cuando se dio la privatización de la bloquera también fuimos beneficiadas como una institución más del municipio que

hacía un trabajo social dirigido particularmente a mujeres". Las mujeres de esa ONG han tenido muy buenas relaciones con los funcionarios de la Alcaldía, que respetaron la independencia política de la ONG.

CEPRODEL comenzó a trabajar en Occidente desde 1991 con las alcaldías, brindándoles consultorías y apoyándolas en sus diagnósticos. A partir de 1993 se abre la primera oficina en León, ya manejando fondos de crédito, y en el 1998 se abre otra en Chinandega. Desde estas dos oficinas departamentales se comienzan a abrir las oficinas corporativas conocidas como CODELSA (Corporación de Desarrollo Local S.A.) en Telica, Quezalaguaque, El Viejo, Cinco Pinos, Villa Nueva y, recientemente, las de Posoltega y Chichigalpa, donde funcionan como una sociedad entre el CEPRODEL, el gobierno local y los productores laboriosos y honrados de cada municipio. Pero la historia del crédito agropecuario data desde hace tres años. Anteriormente, la mayor experiencia la acumulaba CEPRODEL en el sector urbano. Se puede decir que desde el 97 a esta parte, se han financiado tres ciclos agrícolas.

En el año 1998, CODELSA, se contactó con la Fundación FRIEDRICH EBERT para que les apoyara en el proceso de establecimientos de agendas locales. Con esta organización se desarrolló en Telica y Quezalaguaque una consulta que involucró a líderes locales, ONGs que trabajan en esas localidades e instituciones gubernamentales.

En Telica y Quezalaguaque se creó una Oficina de Desarrollo Intermunicipal - ODIM -, sobre la base de acuerdos negociados, por un lado con las organizaciones que trabajan en los municipios y por otra con el aporte de las Alcaldías. La ODIM elaboró documentos de proyectos productivos e infraestructuras, que fueron aprobados sin necesitar correcciones de los donantes y que a su vez fueron ejecutados por las Alcaldías. También se elaboró un plan de políticas de incentivos municipales, dirigidos a incrementar la masa

tributaria, y se elaboró la propuesta de manual de funciones y organización de Telica y Quezalaguaque. El diagnóstico se concluyó en un 100% en Quezalaguaque y en un 50% de las comunidades de Telica.

En la Costa Atlántica, la ONG OPHDESCA está apoyando a microempresas de carácter comunal, en consonancia con su voluntad de respetar las instituciones propias de la cultura del Atlántico. Según uno de los oficiales, ellos impulsan “las microempresas, pero en sentido contrario al Pacífico. Allí prima el concepto comunal de propiedad, las tierras son comunales y, si usted llega allá, usted no puede asentarse así por así. Tiene que hablar con el consejo de ancianos, con el síndico y así se le asignarán tierras para su uso personal, pero no las puede vender... en teoría. Esta tradición de propiedad comunal hemos tratado de aprovecharla como proyecto para promover la microempresa pero de carácter comunal.”

La conjunción de todas las iniciativas mencionadas - de ONGs, del BM, de la tradición y de los alcaldes carismáticos- es posible que vayan gradualmente moldeando la cultura municipal y deriven en reformas legales. Pero para que cuajen en un cuerpo de leyes y procedimientos formalmente constituidos falta mucho camino por recorrer y se requiere el concurso de otros actores que brillan por su ausencia en este escenario: los políticos, desde sus puestos en la Asamblea Nacional y desde sus partidos.

3.3.3. Obstáculos y debilidades

Entre los obstáculos y dificultades mencionados por los entrevistados cabe distinguir entre las dificultades que repercuten sobre el funcionamiento de las Alcaldías en general -y afectan a todos los actores locales- y las dificultades que afectan de manera específica a la promoción de la microempresa.

En el primer grupo destacan:

1. Las debilidades del marco jurídico y su poca claridad en puntos de importancia que tocan aspectos en los que se juega la viabilidad del proceso de descentralización. Hace falta una ley que regule las transferencias del presupuesto nacional hacia los municipios. Normar las modalidades, montos y condiciones en se efectuarán las transferencias evitará la discrecionalidad y el costo que supone negociarlas anualmente. También se necesita una ley de servicio civil y carrera administrativa municipal que garantice la permanencia del personal administrativo de las Alcaldías, que suele ser renovado enteramente tras cada cambio de gobernantes. De este forma se garantizará que se conserve el personal de acuerdo a criterios de eficiencia, contribución al desarrollo de la administración municipal, apego a la ley y servicio a la comunidad. Asimismo se debe fortalecer y detallar el código tributario y acuñar una ley de bienes públicos y una ley de contrataciones de los gobierno locales que contemple la participación en licitaciones de las microempresas. El FISE, que es el principal ente del Estado que rectorea la inversión pública a nivel nacional con fondos externos, es la institución que mayor inversión realiza en los territorios, pero no las realiza con los recursos propios de los municipios más pobres, o medianamente pobres, ni con las microempresas, porque para obtener un contrato del FISE se requieren una cantidad de requisitos que no pueden llenar los microempresarios. Este es un ejemplo claro de que el FISE, a pesar de que predica la creación de capacidades locales, no las fomenta en la práctica. Con su política de contrataciones no hace más que incentivar las capacidades en las cabeceras departamentales o en Managua. Las obras se hacen en Wiwilí, pero el contratado suele ser de Managua.
2. La debilidad financiera de las municipalidades, de cuyo impacto proporcionamos el ejemplo de la Alcaldía de

Siuna, cuyos ingresos totales (incluyendo las transferencias del estado) no llegan al 40 % del salario de algunos funcionarios del Gobierno Central, lo cual redundo en una minúscula capacidad de inversión anual por habitante. Frente a este hecho tenemos la asignación de alrededor de 35 millones de córdobas a los diputados, que invierten en útiles para equipos de baseball en abierta campaña proselitista. Ese dinero, a juicio de algunos entrevistados, debería formar parte de un sistema nacional de transferencias coherentes con una política de combate a la pobreza.

3. El Alcalde y el Concejo Municipal no siempre son conscientes de su papel de facilitadores, coordinadores de los esfuerzos de desarrollo local. En parte porque se encuentran absorbidos por las labores ordinarias de la Alcaldía, en parte porque no han recibido la preparación adecuada para ocupar su cargo y desarrollarlo al cien por ciento de sus posibilidades y en parte porque ignoran aspectos de la ley de municipalidades. Esta ignorancia sirve para evadir obligaciones y sacudirse responsabilidades asumiendo que son competencia de otros organismos. La actitud de muchos Alcaldes es permanecer a la expectativa de que las ONGs o el gobierno central lleven a cabo las intervenciones en desarrollo.
4. La reducida capacidad tecnológica y visión de corto plazo, que de hecho corresponden al rol de proveedor de servicios públicos con el que están más familiarizados. El desarrollo local se ha basado muchas veces en técnicos importados, o dirección técnica estratégica importada. Cuando se agotan los fondos de proyectos que pagan ese personal, compuesto habitualmente de gente muy calificada, los técnicos migran hacia otro tipo de oportunidades. El nivel local no ha desarrollado unas capacidades propias ni permanencia de las capacidades importadas ni transferencia tecnológica durante el ciclo

vital de cada proyecto. Debido a esa deficiencia tecnológica, siempre se aduce que no es posible delegar en la Alcaldía la realización de un proyecto porque los Gobiernos Locales carecen de la capacidad, y siempre que se aduce este problema lo que se hace es impedir que la comiencen a tener.

5. Hay una visión enfocada más hacia los recursos externos que hacia los recursos de la comunidad.
6. No se fomenta la visión de que los recursos vienen para que se hagan inversiones de largo plazo, y no sólo para que se consuman en satisfacer necesidades inmediatas.
7. La descentralización tampoco se produce en el nivel local: los alcaldes no delegan en los coordinadores de los comités comarcales ni en las microempresas.
8. Las Alcaldías también padecen corrupción y, de la misma manera que el gobierno central, se han visto afectadas por la falta de confianza de organismos donantes.
9. No hay continuidad entre las actuales administraciones y sus predecesoras. Un Alcalde no da seguimiento a lo que hizo su antecesor. Se barre por completo a todo el personal. Y, cuando no ocurre así, el peso que tiene la palabra del Alcalde (correlato local del peso del Poder Ejecutivo a nivel central) no puede ser contrarrestado ni por los concejales ni por los funcionarios de la Alcaldía.
10. En lugar de haber construido redes de actores locales implicados en el desarrollo y fomentado sinergia y coordinación entre instituciones, se ha instituido un cruce de competencias que produce consuetudinarios cortocircuitos que paralizan acciones y enfrentan a los Gobiernos Locales con las instancias centrales del poder Ejecutivo.

Los obstáculos de cara a la promoción de las microempresas son los siguientes:

1. Las Unidades Técnicas Municipales han apoyado a las microempresas, pero operaron como un enclave independiente, con una magnitud de recursos que superaban incluso la capacidad administrativa de las Alcaldías y sin crear condiciones para perpetuar la misión promotora del desarrollo y de las microempresas. Esto sentó un precedente que reforzó el carácter dependiente -de técnicos y recursos financieros- de toda promoción municipal del desarrollo y la microempresa.
2. La falta de recursos es el dique omnipresente en la mayor parte de las Alcaldías. Según una entrevista realizada al Alcalde de San Marcos - Alberto Reyes Romero - dicha municipalidad, aunque tenga intenciones, no tiene recursos para crear una microempresa de Molinos de Granos, con la que se pretendía generar empleos. Esa idea aportada por la Comisión de la Sociedad Civil. El Alcalde de Niquinhomo - Jorge Gallegos Bravo - a la pregunta de ¿qué relación mantiene la Alcaldía con la microempresa en el municipio?, respondió que Niquinhomo era una Alcaldía sin recursos. Raúl Rivera, Alcalde de Buenos Aires, dijo no tener ninguna relación con la microempresa, pero que le gustaría explotar el trabajo artesanal con jícara. En Diría la pobreza es casi extrema. En ese municipio existen algunos talleres de artesanía y pequeñas fábricas de muebles y zapatos, pero no pagan impuestos porque son de baja rentabilidad. El único negocio que es rentable y paga al día sus impuestos es "La hoyra de barro", un restaurante de lujo.
3. La falta de recursos financieros de las municipalidades en combinación con la ausencia de cultura tributaria de las microempresas ha hecho que la actitud de las Alcaldías hacia éstas sea más bien hostil.

4. La misma debilidad financiera e institucional hace que los gobiernos municipales no sean conscientes del papel que pueden jugar en la promoción de las microempresas. Las Alcaldías aparecen enteramente abocadas a las labores habituales. Según Armando Morales de la GTZ, «las necesidades de la población y los problemas que enfrenta la población en los órdenes territoriales, en los órdenes sociales, los han llevado a tender esa primera línea de actuación y dejar atrás otras cosas que no son menos importantes, pero que no son urgentes; aun en el caso de las Alcaldías grandes -es decir que aun cuando se trate de Alcaldías grandes como la de Estelí, León, Granada, que son Alcaldías que tienen recursos-, han tenido que dedicar sus recursos a aquellos problemas urbanos que son más fuertes, porque presión social de la cercanía a la Alcaldía o la imagen de la Alcaldía, y no han podido atender otro tipo de procesos.»
5. Los Gobiernos Locales desconocen la sinergia que la promoción de la microempresa podría desencadenar. Piensan en la microempresa como una fuente de impuestos a la que hay que ordeñar. En Diriamba, el Vice-Alcalde Donald Silva Ruíz confesó que las microempresas - Avícola Los Pinares y Mina de piedra Cantera - no tienen otra relación con la Alcaldía más que la del pago de impuestos. Falta una visión de largo plazo según la cual la inversión actual en las microempresas redundará en su crecimiento y éste a su vez en un mayor acopio de impuestos.
6. Los expertos en municipalismo suelen mostrar enormes vacíos en el tema de microempresa y los expertos en microempresa sólo conocen lo más elemental de municipalismo. Los que saben de microempresa lo ignoran todo sobre municipalidades y viceversa. Ambos ámbitos parecen ubicarse en compartimentos estancos.

7. La visión de corto plazo busca un trabajo con frutos de corto plazo, en función de incrementar clientelas electorales. Un monumento es visto como una inversión de elevada rentabilidad electoral. De ahí la propensión de las Alcaldías a construirlos.
8. Las Alcaldías realizan, al son de los financiadores, un serie de actividades desarticuladas, sin plan estratégico. En caso de emergencias, las Alcaldías se han centrado más en los programas de alimentos por trabajo, que únicamente resuelven necesidades inmediatas y no ofrecen ninguna posibilidad de iniciar un proceso de capitalización. El crédito a la microempresa, según la Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos (UNAG), podría ser una inversión de largo plazo encaminada a superar este handicap.
9. Las Alcaldías frecuentemente ignoran las capacidades microempresariales. No se percibe que es posible combinar la eficiencia financiera con la transferencia tecnológica contratando microempresas o combinando el trabajo de empresas de alto perfil técnico con microempresas locales en vías de desarrollo.
10. Las municipalidades no pueden hacer todo el trabajo de promoción. Hay muchos otros obstáculos que remover al tiempo que se incentiva la participación municipal en la promoción de las microempresas. Entre ellos se cuentan:
 - a) la mentalidad empresarial conservadora de los productores
 - b) la banca comercial tiene una política conservadora que dificulta el acceso al crédito
 - c) los productores tienen bajos niveles técnicos
 - d) los altos costos de insumos y de los servicios públicos, afectan la producción y la competitividad productores y empresarios

- e) la infraestructura está deteriorada en la mayoría de las municipalidades y existen fallas en los servicios de transporte, agua, luz, etc.
- f) La mayoría de los talleres industriales existentes en los municipios, utilizan maquinaria obsoleta y deteriorada en los procesos de producción.

El siguiente cuadro recoge las experiencias positivas de apoyo municipal a la microempresa -clasificadas en cuatro tipos de acuerdo a su procedencia, como aparecen en el apartado 3.3.2.- y las confronta con los obstáculos, debilidades, oportunidades y potencialidades que deben enfrentar. Las experiencias aludidas corresponden al trabajo que desempeñaban las administraciones municipales vigentes en el período 1997-2000.

Experiencias positivas de apoyo municipal a la microempresa	Obstáculos y debilidades	Oportunidades, potencialidades
<p>1) Experiencias que dependen del alcalde de turno San Francisco Libre: trueque de impuestos por servicios. La Concepción, San Juan del Sur, Catarina, Niquinohomo, San Juan de Oriente, Nandasmó, Diñomo, Diná, Ticuantepe, contratan microempresas para servicios municipales. Compartir costo de energía eléctrica y mantenimiento de tramos en el mercado.</p>	<p>Falta de seguimiento. Carencia de carácter y memoria institucional. Remoción del personal cuando cambia el partido en el poder. Verticalismo, caciquismo. Centralización en el Alcalde. Altamente politizables. Financiamiento escaso. Mínima capacidad técnica. Limitarse a la relación tributaria.</p>	<p>Espacio para desarrollar la creatividad y ser pioneros en acciones institucionales. Descentralización: delegar en Comités comarcales y microempresas. Iniciativas que cristalizan en ordenanzas. Políticas a la medida del municipio. Rapidez para iniciar ejecución de proyectos.</p>
<p>2) Experiencias insertas en una tradición Diñomo: comercio de cajeta y fritanga, cooperativas de crédito. Masaya: artesanos del calzado y textiles. León y La Paz Centro: quesillos, bloques. Masatepe: capacitación y comercialización de muebles, ferias. Asociación de Municipios de Nueva Segovia.</p>	<p>Carencia de institucionalidad formal. Circunscritas a rubros muy tradicionales. Financiamiento escaso. Mínima capacidad técnica. Cruce de competencias con otras instancias del estado.</p>	<p>Legitimidad popular. Elevado nivel de participación ciudadana. Muy susceptibles de institucionalización. Menos politizables. Refuerzo popular de la descentralización. Sostenibilidad basada en redes locales. Independencia financiera, recursos propios. Sinergias con microempresas.</p>
<p>3) Experiencias con financiamiento de los multilaterales Programa PROTIERRA del Banco Mundial y las Unidades Técnicas Municipales PRODEL PROMIDS Ocotul y PNUD</p>	<p>Proyectos puntuales. Funcionamiento como apéndices de la Alcaldía. Distorsión salarial. Proyectos no sostenibles. Técnicos no locales. Presupuestos superiores a los de las alcaldías. Baja participación ciudadana en el diseño de los proyectos. Sustituyen transferencias estatales. No siempre transfieren tecnología. Inversiones de corto plazo para extraer rentabilidad electoral.</p>	<p>Transferencia tecnológica. Institucionalizar el rol de los gobiernos municipales como agentes de desarrollo. Crédito y asistencia técnica a microempresas que no acceden a otras fuentes. Poco politizables, salvo cuando dependen de INIFOM. Fomento de la descentralización. Múltiples sinergias. Sinergia con agentes externos. Monitoreo externo.</p>
<p>4) Experiencias de colaboración entre ONGs y alcaldías. Ocotul: rehabilitación post-Mitch 1999. Solidaridad internacional exige aval de las alcaldías a sus contrapartes. Estelí: centro recreativo. Malpaisillo: la ING Xochilt-Acalt León y Chinandega: CEPRODEL Telica y Quezalguaque: CODELSA</p>	<p>No siempre la iniciativa es bilateral. A veces inician por afinidad política. Pasividad de las alcaldías. Desconfianza de los donantes sobre calidad ética y técnica de las alcaldías. Carencia de visión de largo plazo. Nulo control de las alcaldías sobre ONGs. Apertura incondicional a todo fondo.</p>	<p>Institucionalizar el rol de los gobiernos municipales como agentes de desarrollo. Capacitación de alcaldías en gestión de fondos. Transferencia tecnológica. Sinergias co ONGs, agentes externos. Fomento de la descentralización. Presencia de una contraparte crítica.</p>

4. BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Nacional 1998. *Derecho Municipal. Ley del Municipio y su Reglamento*. Nica ediciones, Septiembre 1998. Managua, Nicaragua.
- Bastiaensen, Johan. 2001 "Finanzas y Desarrollo Rural en Nicaragua: un Enfoque Institucional. Investigaciones a raíz de la experiencia del Fondo de Desarrollo Local." En imprenta.
- Berger, Marguerite. *La mujer en el sector informal trabajo femenino y microempresa en America Latina*. Editorial Nueva Sociedad.
- Bravo, Alejandro 2001. *Derecho Local en Nicaragua*. Capitulo X ; Las Empresas Municipales. Managua, Nicaragua.
- Baldizón Yader, Nehemías López, Martín Sandino. 1998. *Autonomía Municipal y Desarrollo Económico Local (un proceso organizado, planificado y concertado)*. Editado por la fundación Friedrich Ebert.
- Centro Xochilt-Acalt 2000. *Rebeldías y locuras de mujeres, una experiencia de educación, servicios, producción y organización con mujeres*. Sistematización realizada por Clara Murguialday de la experiencia de los primeros seis años del proyecto Xochilt - Acalt. Malpaisillo, Nicaragua.
- CONADES. 2001. "Sistematización de experiencia, Oficina de Desarrollo Intermunicipal (ODIM), municipios de Telica y Quezalaguaque 1999 - 2000". Diciembre 2000, enero 2001, Managua, Nicaragua. Documento mimeografiado.
- CONAPI- Fundación Friedrich Ebert 1993. *Desarrollo de*

la competitividad de la pequeña industria de el calzado.
Managua, Nicaragua.

- Chiriboga, Manuel O. 1994. "Descentralización, municipalización y desarrollo rural: la experiencia en América Latina." Ponencia presentada en el seminario sobre el desarrollo rural en América Latina hacia el siglo XXI, organizado por la Universidad Javeriana en San José, Costa Rica, entre el 8 y el 10 de junio de 1994.
- Chisholm, M. 1990. "Regions in Recession and Resurgence." Unwin Hyman, Londres.
- Gallardo, Ana Cecilia 1993. "La microempresa en Managua, un análisis explicativo de 70 casos" Managua. Documento mimeografiado.
- González Vega, Claudio 1993. *El financiamiento de la pequeña empresa (financiamiento y apoyo a la microempresa)*. Ohio State University.
- INEC/MEDE/GTZ. Febrero 1998. Directorio Económico Urbano.
- INEC/MIFIC/GTZ. Enero 1999. Estructura de la Microempresa. Actividades Económicas de la Microempresa Urbana Nacional. Análisis Sectorial de la Economía Nicaragüense. Volumen II. Managua.
- Instituto de Fomento Municipal. "Tríptico informativo de INIFOM sobre los Proyectos de Manejo Integral de Desechos Sólidos." Documento mimeografiado.
- Morín Muñoz, Sonia. 1995. "La microempresa urbana: un intento por subsistir en medio de la pobreza". Documento mimeografiado.
- Nitlapán-UCA. 1999. "Mitch y desarrollo rural". Managua.

- OIT-PROMICRO 1998. *Diagnóstico de las organizaciones de micro y pequeña empresa en Nicaragua*. San José, Costa Rica.
- Ortega, Juana. 2001. "Consideraciones sobre competencias municipales". Pagina WEB de la Comisión Sectorial de Descentralización <http://www.csd.gob.ni>. Managua, Nicaragua.
- Ortega Hegg, Manuel. 1997. *Políticas de descentralización y capacidades de gestión administrativa y financiera de las municipalidades*. FLACSO, El Salvador.
- Parrilli, Mario Davide. 1998. "Las pequeñas y medianas industrias en Nicaragua". Proyecto, división conjunta CEPAL, UNIDO. Documento mimeografiado.
- Parrilli, Mario Davide. 2000. "Reactivando las cadenas de pinares en Las Segovias." Análisis y conclusiones a partir del study-tour en Dipilto, Santa Clara, Jalapa, Ocotol y Estelí en mayo del 2000 impulsado por CIFOR, Banco Mundial, BID, PROFOR y Nitlapán-UCA.
- Prado, Silvio (compilador). 1999. *Descentralización y Participación Ciudadana en Centroamérica*. Ediciones Heinrich Boll.
- Rodríguez Gil, Adolfo. *La Descentralización y la izquierda latinoamericana*. Serie descentralización y Desarrollo Municipal # 8. Fundación Friedrich Ebert.
- Saba, Andrea. 1997 "El modelo italiano: La especialización flexible y los distritos industriales". Editorial de la Universidad Nacional de la Plata, Argentina.
- Sáenz, Alicia. 1997. "Los Gobiernos Municipales y la pequeña y microempresa en Nicaragua". Programa de

Políticas de Apoyo a la Pequeña y Micro Empresa (PROPYME), Fondo Suizo para Pequeños Proyectos, Banco Interamericano de Desarrollo, Ministerio de economía y desarrollo, Dirección General de pequeña y Micro Empresa. Managua, Nicaragua. Documento mimeografiado.

- SNV - Proyecto Nakawé. 1994 "Si no fuera por el patio ; un estudio sobre el aporte de mujeres a la economía en zonas rurales". Managua Nicaragua. Documento mimeografiado.
- Vázquez Barquero, Antonio 1993. *Política económica local*. Ediciones Pirámide, Madrid, 1993.
- Woolcock, Michael; Narayan, Deepa. August 2000. «Social Capital: Implications for Development Theory, Research and Policy.» The World Bank Research Observer, vol15, no.2.

5. BIBLIOGRAFÍA SOBRE MICROEMPRESA Y MUNICIPALISMO

1. Marguerite Berger y Mayra. "La mujer en el sector informal. Trabajo femenino y microempresa en América Latina". Editorial Nueva Sociedad, 373 páginas.
2. González Vega Claudio. "Financiamiento y apoyo a la microempresa". Editado por la Universidad del estado de Ohio en 1993. 255 páginas.
3. Gallarda Ana Celina y Ghysels Joris. "La microempresa en Managua, un análisis explicativo de 70 casos (UCA - Monografía. Managua 1993) 58 páginas.
4. Fundación Friedrich Ebert (representación en Nicaragua) y Comisión Coordinadora de la Microempresa (COCOM). "Lineamientos para una estrategia de apoyo al desarrollo de la microempresa", propuesta para el debate. Materiales de estudio y trabajo. Managua 1993, 40 páginas.
5. Gutiérrez Duarte Mirían del Socorro (autores varios) "Propuesta de la caracterización de la microempresa en la III Región (Monografía).
6. Autores Varios (CRIES, UCA, NITLAPAN). "Apuntes para una estrategia de desarrollo Rural" 124 páginas.
7. Arocena José. "El Desarrollo Local un Desafío Contemporáneo". Primera edición 1995, editorial Nueva Sociedad.(Venezuela).
8. Sequeira Luz Elena "Competitividad de micro y pequeña industria del sector calzado en la ciudad de Masaya (1998-99)". 120 páginas, febrero 2000. Monografía de maestría.

9. INEC, MIFIC, GTZ. "Estructura de la microempresa : Actividades económicas de la microempresa urbana nacional".
10. Valderrama Mariano. "Crédito a la pequeña y micro empresa". Abril 1997.
11. Dirección de Apoyo Empresarial (D. A. E.) y el PAMIC. "Estudio de impacto del programa nacional de apoyo a la microempresa".
12. Baldizón Yader, Nehemías López, Martín Sandino. "Autonomía Municipal y Desarrollo Económico Local (un proceso organizado, planificado y concertado)". Editado por la fundación Friedrich Ebert, agosto 1998, 228 páginas.
13. Nakawé. Servicio holandés para cooperación al desarrollo (S.N.V). "Un estudio sobre el aporte de mujeres a la economía familiar en zonas rurales", un estudio realizado en 1993 y 1994.
14. OIT y PROMICO "Diagnostico de las organizaciones de la micro y pequeña empresa en Nicaragua. San José 1998.
15. Morin Sonia y Bolaños Luis. "La microempresa urbana : Un intento por subsistir en medio de la pobreza en Nicaragua". Marzo 1995, 61 páginas.
16. Ortega Hegg Manuel. "Políticas de descentralización y capacidades de gestión administrativa y financiera de las municipalidades. FLACSO, El Salvador, 1997.
17. Dative Parrilli Mario. "Las pequeñas y medianas industrias en Nicaragua". Proyecto división conjunta CEPAL / UNIDO. Septiembre 1998.

18. Sáenz Alicia. "Formas jurídicas, legalización e inscripción de las PYMES en Nicaragua". Editado por ICES (Instituto de Investigación y consultorías Económicas y Sociales) y por la fundación Friedrich Ebert. Septiembre 1996. 345 páginas.
19. CONAPI (Cámara Nacional de la Pequeña y Mediana Industria y Artesanía). "Desarrollo de la competitividad de la pequeña industria del calzado". Mayo de 1993. 91 páginas.
20. ACODEP Y Friedrich Ebert. "Manual de referencia de crédito para las PYMME". 60 páginas.
21. Baldizón, Yader (compilador). "Modelo de financiamiento y tributación municipal en Nicaragua". Editado por la fundación Friedrich Ebert en mayo de 1995. 110 páginas.
22. INIFOM y Fundación Friedrich Ebert. "Descentralización, reto para las municipalidades." 1993, 87 páginas.
23. Rodríguez Gil Adolfo. "Centralismo, Municipio, Regionalización y descentralización en Nicaragua. Editado por la Fundación Friedrich Ebert en 1993. 170 páginas.
24. Sáenz Alicia. "Los gobiernos Municipales y la pequeña y Micro Empresa en Nicaragua". Informe final. PROPYME (Programa de Políticas de Apoyo a la pequeña y microempresa), Fondo Suizo para Pequeños Proyectos, Banco Interamericano de Desarrollo, Ministerio de Economía y Desarrollo, Dirección General de Pequeña y Micro Empresa. Abril 1997. Managua, Nicaragua.
25. Bravo Alejandro. "Derecho Local en Nicaragua", capítulo X ; Empresas Municipales. Febrero 2001. Managua, Nicaragua.

26. Derecho municipal ;Ley y reglamento del municipio. NICA ediciones, septiembre 1998. Managua, Nicaragua.
27. Mangas Mairena Eduardo (editor y compilador). "La fuerza de la gente, practicas participativas en Nicaragua" (experiencias promovidas desde los gobiernos locales).Una publicación del Centro de Derechos Constitucionales y de Hagamos Democracia. Nicaragua, diciembre del año 2000,173.
28. Alcaldía Municipal de León, "plan estratégico de León ; Tenemos historia, hacemos futuro". Publicación de la alcaldía de León, la secretaria técnica del plan estratégico de León y la Cooperación Española(Fondo de Contravalor).119 páginas.
29. Consejo departamental de Desarrollo sostenible de Río San Juan. AMURS. Secretaría ejecutiva, 21 octubre de 1999 Río San Juan. 21 páginas.
30. Regiones Autónomas de la Costa Caribe / Nicaragua "Problemática y desafíos de la sociedad de la Costa Caribe de Nicaragua, y la propuesta de las Estrategias Regionales de Desarrollo Sostenible. Mayo 1999.
31. PNUD. "programa de desarrollo Humano, productivo a nivel local" . "Sub programa de fortalecimiento de la inversión publica a nivel municipal". "Componente de ordenamiento ambiental del territorio". Marzo 1998.
32. PNUD, capacity 21 y CONADES. "Implicaciones del Desarrollo Local en el Desarrollo Nacional. Memorias de los foros departamentales. Folleto editado en el año 2000, 31 páginas.
33. CONADES : "Memorias de los foros departamentales de Las Segovias"
34. Documento redactado por Luis Clerex (antropólogo) Gobierno Regional de la RAAS. "La estrategia regional

- de Desarrollo Sostenible después de Estocolmo” ;
“Lineamientos del plan regional de desarrollo y el papel de la cooperación externa. Bluefields noviembre 1999.
35. INIFON. “Proyecto Manejo Integral de Desechos Sólidos”(PROMIDS). Volcarreta, microempresa el esfuerzo. Relación entre la microempresa de Desechos sólidos, el municipio y sus miembros”
 36. Consejo Nacional de Desarrollo Sostenible CONADES. “Sistematización de experiencia, oficina de desarrollo intermunicipal, municipios de Telica y Quezalguaque de 1999 a 2000” .Enero. 14 paginas.
 37. Ortega Juana. “Consideraciones sobre competencias municipales”. Pagina web .De la comisión sectorial de descentralización [http ://www.csd.gob.ni](http://www.csd.gob.ni)
 38. Informe final del estudio “evaluación de las capacidades actuales de gestión y manejo del ciclo de proyectos de los gobiernos municipales de Nicaragua, realizado por el CASC UCA para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el fondo de Inversión Social de Emergencia (Fise) de Nicaragua, Agosto 2000
 39. Wallace María Guadalupe y Ortega Hegg Manuel. “Centroamérica Descentralización y asociacionismo municipal. Nicaragua 2000.
 40. Gobierno de la República de Nicaragua, Informe Titulado : “Una Nación, muchas voces : Sociedad, Gobierno, y Economía en el nuevo milenio.
 41. Programa de INIFON de apoyo a las municipalidades. “Sistema de planificación y manejo Descentralizado”. Versión preliminar red institucional para promoción del desarrollo económico municipal, Managua, Marzo 2000.