

# **AYUDANDO A CONSTRUIR LA SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL EN COMUNIDADES Y MUNICIPIOS DE CENTROAMERICA: La experiencia del INCAP**

Publicación INCAP PCE/065

*Licda. Mireya Palmieri  
Gerente, Unidad de Seguridad Alimentaria y  
Nutricional a Nivel Local, INCAP*

*XI CONGRESO DE LA SOCIEDAD LATINOAMERICANA DE NUTRICION  
Guatemala, 12 de noviembre 1997*

## **INTRODUCCION**

Esta descripción de la experiencia de INCAP en relación con iniciativas de desarrollo local incluye algunos antecedentes de carácter político y técnico, los rasgos sobresalientes de la propuesta de trabajo que actualmente se está impulsando en áreas fronterizas de Centroamérica y, finalmente, algunas reflexiones en torno a los desafíos más

importantes relacionados con el modelo de seguridad alimentaria y nutricional a nivel local.

## **ANTECEDENTES**

### **A. Mandatos**

El quehacer de la institución en el campo del desarrollo local fue respaldado, desde un inicio, a través

de diferentes resoluciones formuladas por los Ministros de Salud del área centroamericana; en ellas se le solicitaba al INCAP que se diera a la tarea de descentralizar su cooperación técnica al interior de cada uno de los países, desarrollando modelos de trabajo que facilitaran la incorporación de objetivos de alimentación y nutrición en la táctica operativa de los Sistemas Locales de Salud (SILOS).

Surge así, el Programa de Sistemas Integrados de Agricultura, Alimentación, Nutrición y Salud (SIAANS), enmarcado en tres principios esenciales: se fundamentó

---

A lo largo de la década de los 90, se ha comprobado que, a pesar de los claros indicios de una relativa recuperación económica a nivel macroeconómico, persisten y se agudizan problemas relacionados con la pobreza y la pérdida de poder adquisitivo de la población, como resultado, en la mayoría de países, del agravamiento de inequidades sociales y económicas.

---

en la priorización del desarrollo del capital humano que hacía suyo el modelo de Promoción del Desarrollo Humano propuesto por diversos entes técnicos a nivel internacional; se

orientó a la identificación de espacios de población prioritarios para intervenir con base en niveles de postergación económico-social y, finalmente, se modeló a partir de la identificación de aspectos de la vida comunitaria que inciden directamente en los componentes de la seguridad alimentaria y nutricional. El programa, como instancia de desarrollo metodológico, permitió, entonces, organizar la validación y aplicación de diferentes tecnologías generadas y adaptadas por INCAP a lo largo de su historia, desarrollando experiencias en ciertos municipios de cinco países: Barillas y San Pedro Necta, Huehuetenango, en Guatemala; Suchitoto y Tecoluca, en El Salvador; Darién, en Panamá; San Juan de Telpaneca, en Nicaragua, y Atima, en Honduras.

#### **B. Análisis de situación**

A lo largo de la década de los 90, se ha comprobado que, a pesar de los claros indicios de una relativa recuperación económica a nivel macroeconómico, persisten y se agudizan problemas relacionados con la pobreza y la pérdida de poder adquisitivo de la población, como resultado, en la mayoría de países, del agravamiento de inequidades sociales y económicas. Por lo demás, son evidentes las serias disparidades territoriales, a partir de las cuales se nota un verdadero estancamiento de

zonas rurales que concentran a los grupos más pobres de los países.

#### **C. La Integración centroamericana**

Desde 1990 se ha venido tratando el tema de la Alimentación y Nutrición en las distintas Cumbres de Presidentes Centroamericanos. En las realizadas en Antigua, Guatemala y Puntarenas, Costa Rica, ese mismo año, los presidentes del área acordaron darle prioridad a políticas agropecuarias y a programas de seguridad alimentaria y de autoabastecimiento de productos básicos que garantizaran la satisfacción plena de las necesidades de consumo de la población. Durante 1991, se crean el Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica (COMISCA) y la Comisión Regional de Asuntos Sociales (CRAS), como instancias de deliberación y decisión en materia social, se impulsan los programas orientados a la reducción de la pobreza y, en 1992, se pone énfasis en los temas de mejoramiento de calidad de vida, participación de la comunidad y desarrollo e integración fronteriza.

Por otra parte, a partir de febrero 1993, entra en funcionamiento el Subsistema de Integración Social, como lo señala el Protocolo de Tegucigalpa, hecho que intentó otorgarle un peso específico a la

dimensión social del desarrollo. Asimismo, los Jefes de Estado y de Gobierno que asistieron a la Conferencia Iberoamericana realizada en julio del mismo año, plantearon la necesidad de poner en marcha "programas para el desarrollo con énfasis en el desarrollo social", señalaron la importancia de atender el problema del desarrollo desde una perspectiva global e integrada, y en sus dimensiones económicas, sociales, culturales, de medio ambiente y democráticas. Expresaron, además, que esa es la dirección que apunta hacia sociedades más equilibradas en donde se logre, progresivamente, erradicar la pobreza.

Considerando este marco político, y tomando en cuenta la persistencia de problemas alimentario nutricionales en importantes grupos humanos del área centroamericana, se formuló la iniciativa de Seguridad Alimentaria y Nutricional en 1993, la cual fue aprobada por las resoluciones emanadas del Consejo del Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá -INCAP- en su XLIV Reunión, y fue ratificada al más alto nivel de decisión política centroamericana por la Resolución 20 de la XIV Cumbre de Presidentes de Centroamérica, realizada en Guatemala en octubre de ese mismo año. Ella dice así:

*"Acogemos la iniciativa regional para la Seguridad*

*Alimentaria y Nutricional de los países de Centroamérica, impulsada por los Ministros de Salud, y les instruimos para que le den seguimiento con el apoyo técnico y científico del Instituto de Centro América y Panamá (INCAP) y de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), con el apoyo de la Secretaría General del SICA."*

Las acciones de abogacía desarrolladas de manera conjunta por los Ministros de Salud de Centroamérica -COMISCA- y la Secretaría General del SICA, con el apoyo del INCAP/OPS, consiguieron que, nuevamente en la reunión de Guácimo, Costa Rica, los Presidentes incorporaran la Resolución 38 en el área del Subsistema de Integración Social, la cual plantea como objetivo:

*"Apoyar la puesta en práctica de la estrategia de Seguridad Alimentaria y Nutricional basada en criterios de equidad, sostenibilidad, productividad, suficiencia y estabilidad, a fin de garantizar el acceso, producción, consumo y adecuada utilización biológica de los alimentos, ... la producción agropecuaria con la agroindustria y acompañada de paquetes tecnológicos con asistencia técnica, crédito y mecanismos de comercialización rentable, prioritariamente para nuestros pequeños y medianos productores".*

En la Conferencia Internacional de Paz y Desarrollo en Centroamérica, realizada en

---

*"Acogemos la iniciativa regional para la Seguridad Alimentaria y Nutricional de los países de Centroamérica, impulsada por los Ministros de Salud, y les instruimos para que le den seguimiento con el apoyo técnico y científico del Instituto de Centro América y Panamá (INCAP) y de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), con el apoyo de la Secretaría General del SICA."*

---

Tegucigalpa, Honduras, la Seguridad Alimentaria y Nutricional fue retomada por los Señores Presidentes

de Centroamérica en la sección sobre Compromisos en Materia Social, Resolución 20, que literalmente dice:

*"Nos proponemos garantizar al pueblo Centroamericano, el efectivo funcionamiento de un*

---

*"Política Social Regional impulsará la superación de la pobreza y la creación de condiciones para el pleno desarrollo de los centroamericanos, mediante: el fortalecimiento de las acciones que tiendan a garantizar la Seguridad Alimentaria y Nutricional en forma suficiente y sostenible".*

---

*sistema de seguridad alimentaria y nutricional de acuerdo a las características y modalidades de cada país. Para tal fin, instruimos a los Gabinetes Económicos y Sociales para que identifiquen y apoyen medidas que hagan factible*

*nuestro compromiso. Instamos al sector privado centroamericano para que participe activamente al logro de la seguridad alimentaria y nutricional de la población, mediante la aplicación de normas que garanticen calidad, peso y medidas, así como la protección biológica, toxicológica y nutricional de los alimentos".*

La iniciativa sobre Seguridad Alimentaria y Nutricional fue también incorporada como estrategia para combatir la pobreza dentro del marco de la Solidaridad e Integración Centroamericana. En tal sentido, junto con los organismos que conforman la institucionalidad regional, se incorporó dicha estrategia al Tratado de Integración Social Centroamericana, aprobada en el marco de la XVI Reunión Cumbre de Presidentes, celebrada en San Salvador, El Salvador, en marzo de 1995.

Se ratifica entonces que la

*"Política Social Regional impulsará la superación de la pobreza y la creación de condiciones para el pleno desarrollo de los centroamericanos, mediante: el fortalecimiento de las acciones que tiendan a garantizar la Seguridad Alimentaria y Nutricional en forma suficiente y sostenible".*

Por otra parte, la Alianza para el Desarrollo Sostenible de Centroamérica, estableció como objetivos fundamentales el logro de la paz, libertad, democracia y desarrollo en el istmo, a través del impulso de acciones en áreas específicas del desarrollo integral: lo político, lo económico, lo social, lo cultural y lo ambiental. Además, se puso en marcha un plan de desarrollo e integración fronteriza, Fronteras Solidarias: Un plan de desarrollo integral para la familia centroamericana, que, en su diseño y ejecución ha buscado fortalecer la capacidad de coordinación y ejecución de grupos y organismos que apoyan el desarrollo local.

A partir de este contexto integracionista, y en el marco de los avances nacionales en materia de descentralización y del enfoque intersectorial e interdisciplinario que exige el desarrollo local, surge una propuesta metodológica elaborada por el INCAP, encaminada a operativizar las iniciativas y acuerdos político-técnicos promovidos por el Sistema de la Integración Centroamericana (SICA), mencionados anteriormente. La propuesta se orienta al apoyo de dos zonas fronterizas: la del Trifinio (El Salvador, Guatemala y Honduras) y parte de la zona donde opera el programa de protección y conservación de los recursos naturales,

SIAPAZ (Nicaragua y Costa Rica) (Vea Figura No.1, mapa).

#### **D. Marco conceptual**

El INCAP, conjuntamente con grupos técnicos de los países de Centroamérica, habían venido consensuando un modelo analítico-causal que permite identificar los determinantes y efectos de la inseguridad alimentaria y nutricional. En este esfuerzo, se reconoció la interrelación de factores asociados a la disponibilidad y acceso a los alimentos, aquellos relacionados con patrones de conducta alimentaria y, finalmente, con condiciones sanitarias que afectan el aprovechamiento biológico de los alimentos (Vea Figura No.2 diagrama de árbol de problemas de la inseguridad alimentaria y nutricional).

#### **E. Árbol de Problemas**

A partir de ahí, entonces, se formuló una definición de seguridad alimentaria y nutricional, estableciéndose que ella se refiere a un estado en el cual todas las personas gozan, en forma oportuna y permanente, de acceso a los alimentos que necesitan en cantidad y calidad, para su adecuado consumo y utilización, garantizándoles un estado de bienestar general que coadyuve al logro de su desarrollo.

## **PROPUESTA METODOLOGICA DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL EN PROCESOS DE DESARROLLO LOCAL EN FRONTERAS SOLIDARIAS**

### **A. Características**

La Propuesta Metodológica de Seguridad Alimentaria y Nutricional en Procesos de Desarrollo Local en Fronteras Solidarias hace suya esta conceptualización de la seguridad alimentaria y nutricional e impulsa un proceso de trabajo con las siguientes características:

1. En el diseño y ejecución de la propuesta, se promueve la articulación entre el nivel central, departamental, municipal y local de los países.
2. Contempla el desarrollo y reforzamiento de equipos multidisciplinarios de trabajo en función de las prioridades del desarrollo local.
3. La propuesta es coherente con los modelos de descentralización del Estado adoptadas por los países.
4. Su contenido concreto surge del constante apoderamiento de la población para analizar

problemas y plantear y ejecutar sus propias soluciones.

5. Busca favorecer y estimular la coordinación de distintos esfuerzos de desarrollo local en las

---

La propuesta se orienta al apoyo de dos zonas fronterizas: la del Trifinio (El Salvador, Guatemala y Honduras) y parte de la zona donde opera el programa de protección y conservación de los recursos naturales, SIAPAZ (Nicaragua y Costa Rica) (Vea Figura No.1, mapa).

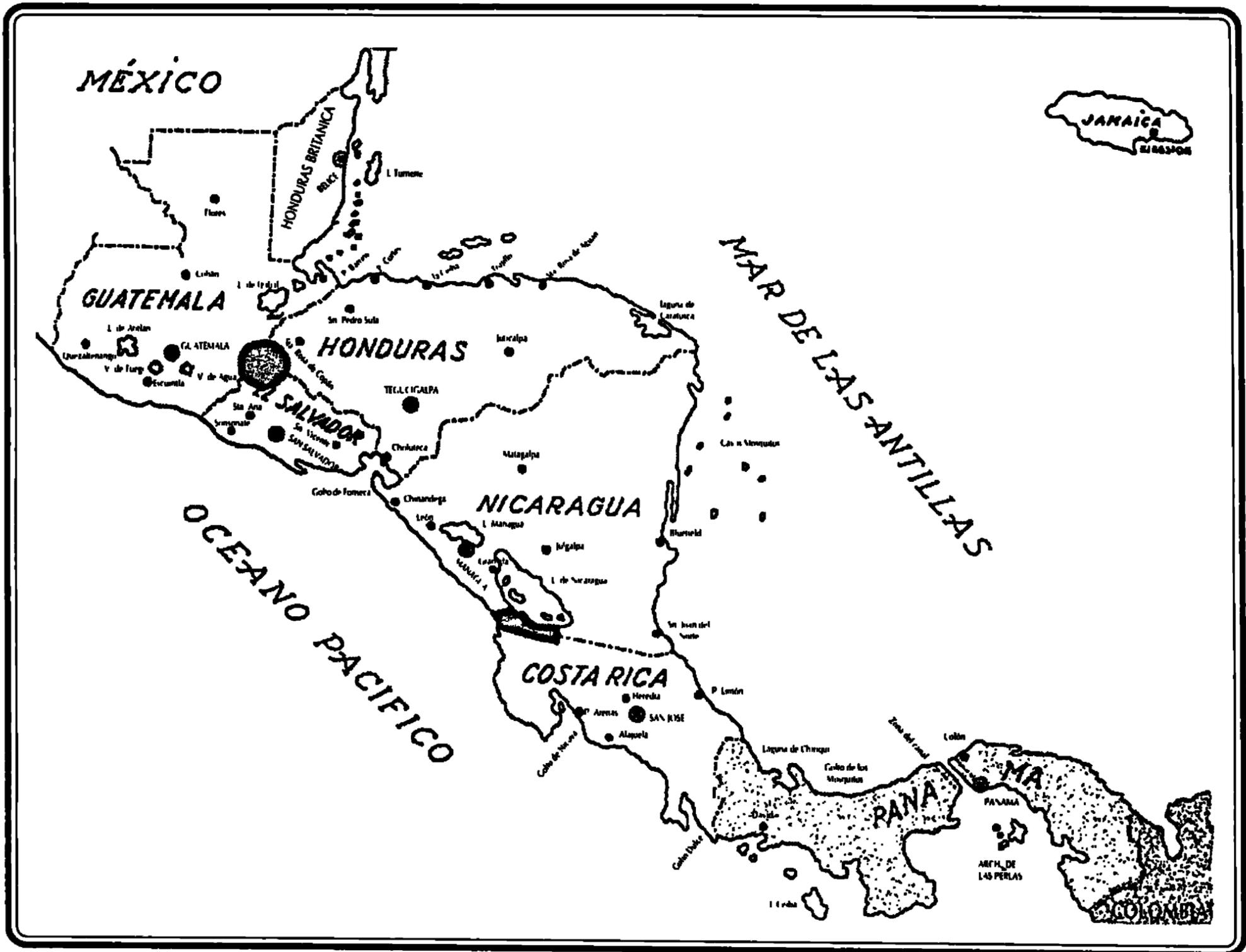
---

áreas geográficas en las cuales se viene trabajando.

6. Apoya, también, los diferentes procesos con funcionarios de INCAP ubicados en las dos áreas

Figura No.1

Propuesta metodológica elaborada por el INCAP



fronterizas, los cuales están encargados de facilitar el desarrollo de la propuesta, movilizar recursos, documentar permanentemente las lecciones aprendidas y sistematizar la experiencia para propósitos de su réplica en otras zonas del istmo.

**B. Proceso de implementación y logros**

En 1994 el INCAP inició las actividades de la propuesta en la zona del Trifinio, mientras que, en la frontera Nicaragua-Costa Rica por el lado de Nicaragua, la propuesta de trabajo se comienza a difundir a

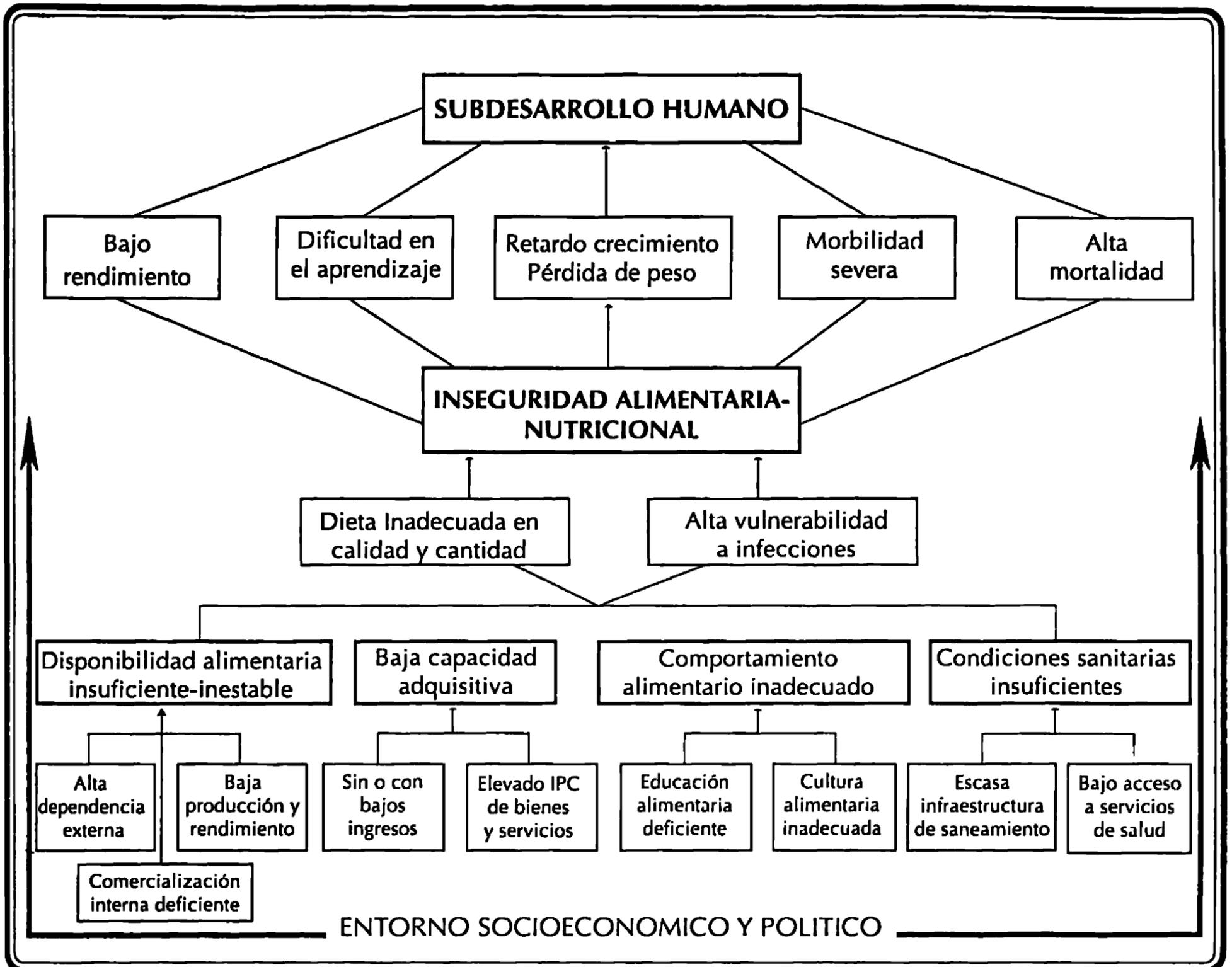
mediados de 1995; en Costa Rica sólo se han seleccionado los municipios y las comunidades:

1. Objetivos

La propuesta enmarcó las acciones a desarrollar en los siguientes objetivos:

Figura No.2

Arbol de problemas de la inseguridad alimentaria-nutricional



- Fomentar el trabajo intersectorial en favor del desarrollo local autogestionario y sostenible.
- Facilitar la transferencia de tecnología en las áreas de disponibilidad, acceso, consumo y utilización biológica de los alimentos, y

- Promover la obtención de información que permita medir cambios a nivel comunitario.

Durante la implementación de la propuesta, se han conformado y consolidado equipos de trabajo en 49 comunidades de 7 municipios del Trifinio (2 en Guatemala, 3 en

Honduras, 2 en el Salvador) y 2 en Nicaragua, habiendo logrado cubrir, hasta junio de 1997, a 80,000 personas de esas comunidades.

En el proceso se han generado diagnósticos participativos y planes comunitarios, intercomunitarios y municipales de trabajo, habiéndose

realizado, para efectos de los esfuerzos de planificación participativa y negociación de proyectos, un diagnóstico de los Organismos No Gubernamentales que apoyan el

---

A partir de ahí, entonces, se formuló una definición de seguridad alimentaria y nutricional, estableciéndose que ella se refiere a un estado en el cual todas las personas gozan, en forma oportuna y permanente, de acceso a los alimentos que necesitan en cantidad y calidad, para su adecuado consumo y utilización, garantizándoles un estado de bienestar general que coadyuve al logro de su desarrollo.

---

desarrollo de cada uno de los municipios. Se han establecido procesos permanentes de capacitación a equipos intersectoriales de apoyo

técnico a los comités y juntas de desarrollo comunitario, y a los consejos de desarrollo municipal. Con fines de extender la propuesta a comunidades vecinas que están interesadas en apropiarse del modelo de trabajo, se ha favorecido esquemas de cooperación horizontal entre comunidades y entre municipios.

Con respecto al segundo objetivo, se ha proporcionado asistencia técnica para la formulación de 128 proyectos comunitarios e intercomunitarios, de los cuales 48 están concluidos, 39 en negociación y 41 en proceso de ejecución. Los proyectos responden a las necesidades priorizadas por los comités comunitarios y se orientan a la producción y almacenamiento de alimentos; protección del medio ambiente; producción de alimentos nutricionalmente mejorados a nivel comunitario y municipal; establecimiento de microempresas alimentarias; desarrollo de procesos de educación alimentaria y nutricional en el marco de la estrategia de escuelas saludables; reforzamiento de componentes de la seguridad nutricional en el contexto de programas de salud (promoción y vigilancia del crecimiento, promoción de la lactancia materna, manejo alimentario del niño enfermo, entre otros), esquemas de vigilancia nutricional comunitaria y

saneamiento ambiental básico con énfasis en agua segura.

Para alcanzar el tercer objetivo, se ha elaborado para cada comunidad un análisis de situación inicial que incluye datos basales sobre morbilidad de menores de 5 años, estado nutricional de menores de 5 años y patrón alimentario familiar. Se ha trabajado en el ajuste de un modelo de análisis de la vulnerabilidad alimentaria y nutricional que, además de los datos basales, comprende aspectos relacionados con el desarrollo productivo y social alcanzado por las familias y por la comunidad. Contando con la participación de los comités de desarrollo, se diseñó y puso en funcionamiento un sistema sencillo para el seguimiento de planes y proyectos a nivel comunitario, que sirve de insumo para el inventario de proyectos en formulación y ejecución. A partir de estos elementos, entonces, se ha ido construyendo un modelo de evaluación que está sirviendo de base para sistematizar la propuesta y convertirla en una experiencia comunicable e intercambiable con otros grupos de trabajo que promueven el desarrollo local.

## 2. Estrategias

La propuesta está enmarcada en ocho estrategias que se han aplicado como se describe a continuación.

- a. **Priorización social, geográfica y biológica:** En relación a la identificación de poblaciones prioritarias, los grupos nacionales de los cinco países procedieron a seleccionar municipios fronterizos prioritarios con base en criterios de su propia estrategia de combate a la pobreza. Una vez realizado esto, los equipos municipales seleccionaron las comunidades más postergadas, utilizando los datos que manejan las alcaldías. Cabe destacar que en los planes comunitarios que se vienen ejecutando; se contemplan también acciones específicas que focalizan el apoyo a los grupos más postergados al interior de las comunidades.
- b. **Iniciativas en desarrollo:** Como se mencionó anteriormente, la propuesta acompaña los procesos nacionales de descentralización y en su operacionalización se ajusta a las estrategias operativas que se aplican en cada país. La propuesta ha logrado coordinar sus actividades con distintas iniciativas en curso que desarrollan las instituciones del estado en los territorios, y también con los diferentes esfuerzos que realizan organizaciones no gubernamentales en materia de seguridad alimentaria y nutricional y desarrollo humano.
- c. **Promoción de municipios saludables:** Como parte de la propuesta, se promueve el enfoque integral para la explicación y el manejo de problemas de alimentación, nutrición, salud y desarrollo, y se facilitan esquemas de trabajo horizontal a nivel de los gobiernos municipales para la promoción y ejecución de acciones que logren condiciones para alcanzar mayores niveles de seguridad alimentaria y nutricional.
- d. **Transferencia tecnológica y capacitación:** Sobre la base de las prioridades discutidas y jerarquizadas en los planes comunitarios, se impulsan procesos focalizados de transferencia tecnológica, que han facilitado la articulación de las diferentes unidades técnicas del INCAP para la transferencia de tecnologías generadas o adaptadas, las cuales responden a las exigencias de la realidad centroamericana. Se fomenta, asimismo, la operación de redes de cooperación entre instituciones que apoyan el desarrollo local, sobre la base de sus competencias y prioridades sociales y territoriales.
- e. **Participación social:** Uno de los rasgos más sobresalientes de la propuesta es el constante apoyo al apoderamiento de la población, y, en este sentido, es necesario resaltar el trabajo de fortalecimiento de la gestión que se ha venido realizando con los comités locales, con grupos de mujeres y con los técnicos de las instituciones descentralizadas (maestros, enfermeros (as), voluntarios de salud, parteras, extensionistas y promotores de desarrollo). También se han favorecido procesos de cooperación horizontal entre las comunidades, los municipios y los países que están participando.
- f. **Descentralización y desarrollo local:** Entendiendo que la descentralización de los estados es una estrategia que persigue legitimar el accionar de sus instituciones, garantizar la eficiencia en la entrega de servicios y en la resolución de problemas y, además, democratizar el ejercicio del poder, la propuesta se ha orientado a fortalecer la gestión de los consejos o corporaciones municipales brindando apoyo técnico en aspectos de: importancia de la seguridad alimentaria y nutricional para el desarrollo local; capacidad gerencial, liderazgo e integración de equipos; elaboración de planes de

---

Con respecto al segundo objetivo, se ha proporcionado asistencia técnica para la formulación de 128 proyectos comunitarios e intercomunitarios, de los cuales 48 están concluidos, 39 en negociación y 41 en proceso de ejecución. Los proyectos responden a las necesidades priorizadas por los comités comunitarios y se orientan a la producción y almacenamiento de alimentos; protección del medio ambiente; producción de alimentos nutricionalmente mejorados a nivel comunitario y municipal; establecimiento de microempresas alimentarias; desarrollo de procesos de educación alimentaria y nutricional en el marco de la estrategia de escuelas saludables; reforzamiento de componentes de la seguridad nutricional en el contexto de programas de salud (promoción y vigilancia del crecimiento, promoción de la lactancia materna, manejo alimentario del niño enfermo, entre otros), esquemas de vigilancia nutricional comunitaria y saneamiento ambiental básico con énfasis en agua segura.

---

desarrollo municipal con una visión basada en los contenidos y estrategias de seguridad alimentaria y nutricional y desarrollo humano sostenible. Conjuntamente con este esfuerzo, se presta asistencia técnica y capacitación a comités

intersectoriales de apoyo a los consejos municipales, y, además, se fomenta la articulación de los niveles nacional, departamental, municipal y local para que el proceso de descentralización sea armónico y efectivo.

- g. **Cogestión y concertación:** El desarrollo de la propuesta se basa en la construcción permanente de nuevos conocimientos entre los técnicos y la comunidad, sensibilizando y buscando consensos alrededor de una visión compartida del desarrollo local. La propuesta ha fomentado la noción de interdependencia a nivel horizontal (es decir, entre sectores que trabajan en el mismo nivel) y vertical (entre grupos que están en diferentes niveles). En los talleres de liderazgo que se organizan se abordan los temas de alianzas estratégicas, trabajo e integración de equipos y planificación democrática, lo cual ha fortalecido los niveles de participación efectiva y consciente de distintos grupos interesados en el desarrollo de su territorio.
- h. **Sostenibilidad:** Para ir construyendo condiciones que garanticen mayores posibilidades de sostenibilidad, los comités comunitarios y municipales son apoyados permanentemente con información que les permita acceder a recursos financieros, y con asistencia técnica que les facilita la adquisición de habilidades necesarias para movilizar recursos dentro de sus municipios y a nivel nacional e internacional. Se busca mantener

vigente, también, el compromiso político que a nivel centroamericano, nacional, departamental y municipal, se ha logrado obtener para la propuesta, a fin de que, independientemente de partidos o posiciones ideológicas, se continúe apoyando la propuesta como una plataforma política y técnica para el desarrollo local con carácter permanente.

Para ello, se realizan sistemáticamente acciones de abogacía con alcaldías, entidades de gobierno, ONG y agencias internacionales para promover el enfoque del modelo identificando bondades y restricciones del trabajo realizado, con el fin de asegurar mayor disponibilidad de fondos provenientes de proyectos externos, fundaciones del sector privado, fondos públicos, fondos de compensación social y presupuestos municipales. En las localidades directamente apoyadas por INCAP se está fortaleciendo la organización comunitaria existente mediante la creación de fondos revolventes que facilitarán la multiplicación de acciones de desarrollo con base en los planes anuales. La sostenibilidad de determinadas iniciativas obviamente está también relacionada con las

posibilidades de su institucionalización, por lo que se ha estado trabajando para continuar integrando la propuesta en la dinámica ofrecida por la municipalización y desarrollo municipal.

## DESAFIOS

Queda, sin embargo, mucho por hacer para lograr cambios permanentes y duraderos en el mediano y largo plazo.

- Debemos seguir creando condiciones para la sostenibilidad del desarrollo humano y de la seguridad alimentaria y nutricional en los niveles descentralizados.
- Es imprescindible profundizar y acelerar los esfuerzos que permitan elevar la capacidad de gestión municipal para asumir la complejidad de los retos del desarrollo a ese nivel.
- Hay que empezar a identificar los elementos y requisitos básicos que deben incluirse en un proceso ordenado que permita la multiplicación y réplica de la

experiencia en otros territorios del área centroamericana.

- Es fundamental continuar trabajando en la simplificación de un modelo de información para la toma de decisiones locales, que permita detectar cambios en la situación y dar seguimiento a los planes y proyectos, de manera que se favorezca la participación consciente de la población en los procesos de transformación de su realidad.

Todos los que estamos comprometidos con la superación de problemas en el nivel local, debemos apostar al logro de cambios de mentalidad de los principales protagonistas del desarrollo, favorecer la construcción de “una nueva subjetividad: un pueblo que adquiera conciencia del poder de la gestión colectiva y solidaria y del derecho a su cuota de la riqueza nacional, y un municipio que conozca a fondo la realidad y las potencialidades de su región, su capacidad de negociación estratégica con otras regiones, la urgencia de impulsar creativamente inversiones locales y el manejo de fondos propios, la fortaleza de una participación popular auténtica y la necesidad de paradigmas técnicos y gerenciales modernos”.