

# Concertación y alianzas para el desarrollo local: la experiencia del Fondo de Contrapartidas para el Desarrollo de Nejapa

Marcos Rodríguez

Durante los últimos años se han emprendido en El Salvador, al igual que en muchos países latinoamericanos, prometedoras iniciativas orientadas a activar procesos de desarrollo local. La mayoría de estas iniciativas han estado centradas en la descentralización de funciones y recursos del gobierno nacional a los gobiernos locales, y en la apertura de éstos a la participación ciudadana. Como producto de este proceso, las municipalidades han comenzado a jugar un papel relevante en el aprovisionamiento de infraestructura social, mediante la construcción de acueductos, alcantarillados, tendidos de energía eléctrica, instalaciones deportivas, etc. Al mismo tiempo, están implementando interesantes medidas en el cumplimiento de roles asignados pero escasamente asumidos en el pasado, como ordenamiento urbano y recuperación de espacios públicos. Por otro lado, la asignación de recursos públicos a las municipalidades ha pasado de representar aproximadamente el 2% de los ingresos netos del gobierno nacional hasta 1997, al 6% a partir de 1998. Así, la implementación de espacios y modalidades de participación ciudadana en la gestión local, como la planificación participativa, la formación de Comités de Desarrollo, las actividades de rendición de cuentas y las sesiones abiertas de algunos gobiernos locales están contribuyendo significativamente a democratizar la gestión pública y a articular a los actores locales.

A pesar de los mencionados avances, se perciben dos problemas que amenazan la sosteni-

bilidad de los procesos incipientemente abiertos a nivel local. Uno de éstos tiene que ver con la precariedad de los recursos disponibles para invertir descentralizadamente en el desarrollo territorial; mientras que el otro está relacionado con la débil participación del sector empresarial en los procesos abiertos de concertación territorial.

La captación de recursos por el sector público a nivel municipal en El Salvador y en consecuencia, su capacidad de inversión es, al igual que en la mayoría de los países latinoamericanos, sumamente débil. Esto se explica por la persistencia histórica de un modelo de Estado extremadamente centralizado, en el cual las entidades locales han jugado el papel de último eslabón de un estado nacional construido desde arriba; antes que el de primer eslabón de un estado moderno construido de manera representativa.

Para 1998, las recaudaciones propias de las municipalidades en El Salvador, solo representaron el 3,6 % de los ingresos corrientes del sector público a nivel nacional. Estas recaudaciones están desigualmente distribuidas, ya que el 38% de lo recaudado por las 262 municipalidades del país, correspondió a la alcaldía de San Salvador. A partir de ese año, la transferencia financiera del gobierno nacional a las municipalidades a través del FODES, ha elevado la participación municipal en los ingresos corrientes del sector público al 8,5 % y ha disminuido los desequilibrios entre los ingresos de las municipalidades. Sin

embargo, este financiamiento continua siendo reducido, en relación a las inversiones que requiere el desarrollo local si se considera que los recursos financieros con que contaron las alcaldías para su funcionamiento e inversiones apenas ascendió ese año, a un promedio de ¢210 por habitante.

Por otro lado, los procesos de apertura de la gestión municipal que se vienen desarrollando desde 1994, consistentes principalmente en la implementación de ejercicios de planificación local participativa y constitución de comités de desarrollo local, se han caracterizado por el protagonismo dominante de las organizaciones de vecinos y la escasa participación de los agentes económicos. En consecuencia, la mayoría de los planes locales, centran las inversiones casi exclusivamente en infraestructura social y no contemplan la ampliación de las capacidades económicas de los territorios. Esto constituye de por sí una debilidad estratégica de los actuales procesos de desarrollo local.

Otra debilidad, igualmente importante, es la casi total dependencia que tienen estos planes de financiamiento externo por parte del gobierno nacional o de la cooperación internacional.

Como respuesta a los mencionados retos, desde 1998 se viene implementando en el municipio de Nejapa un Fondo de Contrapartidas para el Desarrollo Local. Esta experiencia ha sido ya presentada en diversos eventos internacionales y en la actualidad está siendo replicada en otros siete municipios del país, como son Soyapango, Ilopango, Nueva San Salvador, Mejicanos, Apopa, Acajutla y Sonsonate.

En este artículo, realizamos una breve pre-

sentación de las características de esta iniciativa, que ha sido compendiada del estudio realizado por los autores de éste para la Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral (FUSAI).

### **El Fondo de Contrapartidas para el Desarrollo Local de Nejapa**

El Fondo de Contrapartidas para el Desarrollo Local de Nejapa es una alianza de distintas instituciones que conforman al tejido institucional del municipio. En esta alianza participan básicamente cuatro sectores: el sector público, representado por la Municipalidad; el sector empresarial, representado por una empresa productora de energía eléctrica (Nejapa Power) y una embotelladora de Bebidas Gaseosas (EMBOSALVA), el sector social de base, representado por un consejo de organizaciones de vecinos (la Asociación de Comunidades para el Desarrollo de Nejapa-ACDN-); y

el sector de instituciones para la promoción del desarrollo, representado por dos ONG (FUSAI y FUNDE). Participa también, como apoyo externo, un quinto sector, el de la cooperación internacional, a través de la Fundación Interamericana (IAF) y la Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional (ASDI).

Por su razón de ser, el Fondo es una entidad que pretende constituirse en "un instrumento sostenible de movilización, concertación, coordinación e integración de recursos y capacidades de los distintos sectores, actores privados y estatales de los niveles local, nacional e internacional, en función del desarrollo del

---

### **Los procesos de apertura de la gestión municipal que se vienen desarrollando desde 1994, se han caracterizado por el protagonismo dominante de las organizaciones de vecinos y la escasa participación de los agentes económicos**

---

municipio de Nejapa". Vale decir que la movilización de recursos para invertir en los proyectos de desarrollo local es el punto estratégico en torno al cual se produce una confluencia entre el interés público y el interés privado.

No se trata por lo tanto, de una entidad especializada en la prestación de ciertos servicios y ejecutora de proyectos, sino de un gestor y catalizador de recursos financieros internos y externos para proyectos de desarrollo local, los cuales se asientan en un proceso de concertación y participación de los actores claves del territorio. De ahí que el Fondo no se proponga ejecutar los proyectos que financia, sino promover para esta función, a instituciones que cuentan con la especialización necesaria en cada caso y con arraigo en el municipio.

Otra característica relevante del Fondo, es su carácter de "Fondo de Contrapartidas". Esto significa que no se constituye con la intención de auto-financiar el desarrollo local, sino de servir como capital semilla, que permita apalancar "inversiones adicionales con un criterio multiplicador de recursos."

Por último, cabe destacar que la incorporación de las grandes empresas como co-inversoras de este Fondo, responde a su visión de que su aporte favorecerá, en alguna forma, su propio desempeño empresarial. Este aspecto establece un primer antecedente en el país de conciencia empresarial sobre la existencia de vínculos entre desarrollo territorial y competitividad empresarial.

Dada su naturaleza de "Fondo", el principal objetivo de este nuevo tipo de institucionalidad local es generar un flujo sostenido de

recursos para los programas y proyectos identificados y priorizados por la sociedad local.

Junto a este gran objetivo, el Fondo de Contrapartidas se plantea otros de gran trascendencia para la democracia y la gobernabilidad local, como promover el protagonismo de los actores claves del municipio; e impulsar una cultura de concertación y establecimiento de alianzas como vía privilegiada para la sostenibilidad del proceso de desarrollo local en Nejapa.

### Componentes institucionales

El Fondo de Contrapartidas para el Desarrollo Local de Nejapa, se ha estructurado recurriendo a instrumentos de carácter normativo, para tener una guía de su funcionamiento futuro. Estos instrumentos se crearon durante el proceso de concertación y negociación de las operaciones del Fondo, y se expresan en dos documentos: El Acta de Constitución y el Reglamento de Funcionamiento.

El Reglamento de Funcionamiento del Fondo establece el tipo de estructura de administración,

organización y períodos de funcionamiento, determina las categorías de miembros, la inversión inicial y la duración de su participación; las atribuciones y las funciones de las diferentes instancias orgánicas del Fondo; los mecanismos para tomar decisiones; los tipos de proyectos a ejecutar y los montos de las inversiones; los formatos de perfiles de proyectos, los mecanismos de monitoreo y elaboración de informes; y finalmente, las modalidades de sistematización y divulgación de la experiencia.

---

### Una entidad especializada en la prestación de ciertos servicios y ejecutora de proyectos, sino de un gestor y catalizador de recursos financieros internos y externos para proyectos de desarrollo local

---

El Acta de Constitución del Fondo incluye cuatro acuerdos claves: (a) la creación del Fondo de Contrapartidas para el Desarrollo Local de Nejapa; (b) la aprobación de convenios de cooperación con inversionistas al Fondo; (c) aprobación del Reglamento del Fondo; y (d) el mecanismo de administración de los recursos financieros que ingresan al Fondo.

La estructura organizativa del Fondo cuenta con una Asamblea de Accionistas, un Consejo Directivo, una Secretaría Técnica, una Secretaría de Co-administración de los recursos y una Secretaría de Monitoreo y Seguimiento.

### Financiamiento

El Fondo de Contrapartidas para el Desarrollo Local de Nejapa ha movilizado,

hasta el momento, contribuciones cuantificadas en ₡7,100,668.00 (\$814,297.00), tomado en cuenta los desembolsos directos realizados por las agencias internacionales y las empresas, así como las contribuciones realizadas por la municipalidad como contrapartidas financieras de algunos proyectos. Se cuenta también con contribuciones en especies (principalmente árboles para reforestar) realizadas por la municipalidad y EMBOSALVA, el aporte en trabajo de los miembros de las comunidades, estudiantes y soldados. Cabe mencionar además, el apoyo otorgado por la Cooperativa el Ángel y FUNDANEJAPA, que no forman parte del Fondo pero han movilizado recursos propios en la ejecución de algunos proyectos.

La movilización de recursos realizada, que puede resultar exigua en relación a las demandas de inversión que exige el desarrollo de Nejapa, resulta sin embargo significati-

#### Aportes realizados al fondo de contrapartidas para el desarrollo de Nejapa (1998-2000)

Fuente	Modalidad	Colones	Dólares	%
Fundación Interamericana	Desembolso directo a la cuenta del Fondo	1,510,469	173,219	21
Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional	Desembolso directo a la cuenta del Fondo	3,015,167	345,776	42
Empresa EMBOSALVA	Desembolso directo a la cuenta del Fondo	536,423	61,516	10
	Donación de 40,000 árboles y su transporte	121,000	13,876	
Empresa Nejapa Power	Desembolso directo a la cuenta del Fondo	536,423	61,516	8
	Apoyo financiero a comunidad de San Jerónimo para compra de terreno de escuela	14,000	1,606	
Alcaldía	Aporte financiero del 20% a 5 proyectos	167,358	19,192	4
	35,000 árboles para reforestación	117,000	13,413	
Comunidades, estudiantes y soldados	Trabajo en proyectos	207,020	23,741	3
Cooperativa El Ángel	Rebaja 50% del precio de terreno para construcción de Viviendas	800,000	91,743	11
Fundanejapa	Financiamiento del 10% del costo de 5 proyectos	75,808	8,694	1
<b>Total</b>		<b>7,100,668</b>	<b>814,297</b>	<b>100</b>

va si se considera que el presupuesto municipal de 1994 fue de ¢244,000.00 (\$27,897.00) y que las transferencias totales del Estado al Municipio alcanzaron en 1998: ¢4,162,361.00 (\$476,242.00).

En cuanto a las formas futuras de financiamiento del Fondo, se prevé que se realizará mediante los siguientes mecanismos: a) nuevas contribuciones de sus actuales socios; b) captación de aportes del Gobierno Central, mediante el financiamiento de contrapartidas provenientes de instituciones como el FISDL y FONAVIPO; c) recuperación de inversiones en actividades productivas orientadas al desarrollo local; d) captación de aportes de nuevas empresas que se incorporen al Fondo; e) movilización de recursos por parte de otras ONG que aún no se han incorporado al Fondo y f) aportes de otras agencias de cooperación internacional.

### Procedimientos

En la práctica, la instancia más activa del Fondo es el Comité Coordinador que toma las decisiones operativas, las cuales son asumidas en forma colegiada y por consenso, de manera tal que se privilegia el carácter concertador del proceso de gestión y desarrollo del Fondo.

Las decisiones más importantes del Fondo tienen que ver con la aprobación y ejecución de proyectos. El instrumento principal que orienta las inversiones del Fondo de Contrapartidas es el Plan de Desarrollo Local del municipio que ha sido elaborado mediante mecanismos que promueven la participación de la sociedad local y que contiene sus prioridades.

Adicionalmente, para elegir los proyectos que se financiarán, se realiza una consulta directa a los representantes de las comunidades que se encuentran representados en la ACDN. El Comité Coordinador recibe solicitudes de apoyo a proyectos prioritarios de las comunidades. Posteriormente, y después de realizado un análisis de factibilidad técnica, económica y social de cada solicitud de proyecto, y toda vez que fuera aprobado un orden de prioridades, el Comité Coordinador procede a presentar los perfiles de proyectos al Consejo Directivo del Fondo, para su análisis y aprobación.

Los criterios de elegibilidad de los proyectos han evolucionado con el tiempo y la experiencia. En la actualidad se definen como proyectos prioritarios a apoyar aquellos que cumplen con las siguientes condiciones: (a) amplia cobertura de beneficiarios; (b) que los proyectos estén contemplados en el Plan de Desarrollo Local Participativo; (c) que movilicen una contrapartida

comunitaria de, por lo menos, el 15% del monto del Proyecto; (d) que preferentemente movilicen recursos provenientes de la Alcaldía, equivalentes al menos al 20% del monto global del Proyecto; y (e) que faciliten la movilización de recursos de contrapartidas aportados por otras instancias públicas, privadas o del sector social.

En la elección de los ejecutores de proyectos se privilegia a instituciones que movilizan fondos complementarios, siempre y cuando cuenten con experiencia

notoria en la materia y presenten cálculos de costos competitivos. En el caso de no encontrarse ninguna institución capaz de movilizar

---

**Las decisiones más importantes del Fondo tienen que ver con la aprobación y ejecución de proyectos. El instrumento principal que orienta las inversiones del Fondo de Contrapartidas es el Plan de Desarrollo Local del municipio**

---

fondos complementarios, se elige una instancia ejecutora con base a la presentación de tres ofertas de servicios.

En sus dos años de existencia, el Fondo ha ejecutado, o se encuentra ejecutando 12 proyectos, que representan una inversión estimada de ¢3,070,904 (\$352,168). Con estos proyectos se ha beneficiado directamente a 53,753 personas y a por lo menos 11 instituciones del sector público, privado y social. Estos proyectos, que se detallan en el cuadro adjunto, se inscriben en cuatro de las siete estrategias de desarrollo que contempla el Plan de desarrollo local del municipio de Nejapa, orientadas a la recuperación ambiental; mejoramiento de infraestructura social, impulso del desarrollo

económico local y promoción de la participación ciudadana.

### Los resultados obtenidos

Pese a que los tres años de vida del Fondo de Contrapartidas para el Desarrollo Local de Nejapa lo sitúan como una institución joven, lo que admite cierto nivel de incertidumbre y de expectativas sobre su futuro, es posible determinar que, hasta ahora, se han obtenido los siguientes resultados:

Se ha logrado sentar alrededor de la misma mesa para trabajar por una causa común, a interlocutores que, como el sector empresa-

### Proyectos financiados por el fondo de contrapartidas para el desarrollo de Nejapa (1999-2000)

	Proyecto	Costo		Personas beneficiadas		Instituciones beneficiadas
		¢	\$	Directamente	Indirectamente	
1	Reforestación Cerro Nejapa	557,110	63,889	691	125,000	EMBOSALVA, Hidroeléctricas, Alcaldía
2	Estudio sobre manejo río San Antonio	320,000	36,697	9,997	125,000	EMBOSALVA, MECAFE, CINTEC, Cooperativas, Alcaldía
3	Compra de terreno para 450 familias.	800,000	91,743	2,700	30,000	EMBOSALVA, Cooperativa, Alcaldía
4	Estudio hidrogeológico en Tutultepeque	50,000	5,734	2,944	-	Alcaldía
5	Construcción puente El Polvón	279,000	31,995	7,620	-	Cooperativas, Alcaldía
6	Ampliación energía eléctrica El Jabalí	294,864	33,815	798	-	CAES, Alcaldía
7	Introducción energía eléctrica El Relámpago	82,980	9,516	96	-	CAES, Alcaldía
8	Ampliación energía eléctrica Sector 85	45,720	5,243	28	-	CAES, Alcaldía
9	Iluminación Complejo Deportivo	130,010	14,909	13,602	-	CAES, Alcaldía, Empresas
10	Construcción piscina Complejo Deportivo	383,220	43,947	13,602	-	Alcaldía, Empresas
11	Apoyo para compra de terreno escolar	14,000	1,605	1,095	-	MINED, Plan Internacional
12	Participación ciudadana	114,000	13,073	600	30,000	ACDN, Alcaldía, Empresas
	<b>Costo Total</b>	<b>3,070,904</b>	<b>350,562</b>	<b>53,753</b>		

rial, el gobierno local y las organizaciones de base, históricamente habían estado divorciados. En este sentido, se ha construido una fortaleza que puede resultar central para el desarrollo del municipio.

Se ha construido un mecanismo que ha movilizó hasta el momento €7,100.668 (\$ 814,297) para el desarrollo del municipio.

Se han ejecutado 10 proyectos que han beneficiado en forma directa a 53,753 personas y que han contribuido a enfrentar retos estratégicos para el desarrollo del municipio.

Se ha alcanzado un considerable reconocimiento nacional, lo que se manifiesta en el hecho de haber motivado que la experiencia esté siendo replicada en otros 7 municipios del país. Adicionalmente debe registrarse que la promoción de Fondos de Contrapartida para el Desarrollo Local ha sido retomada como una de las medidas prioritarias de la Estrategia Nacional de Desarrollo Local (ENDL).

Se ha despertado interés en el ámbito internacional, en el marco de la búsqueda de iniciativas innovadoras para promover alianzas para desarrollo local y el desarrollo sostenible. La experiencia de Nejapa resultó premiada en un concurso nacional sobre mejores alianzas para el combate de la pobreza en El Salvador, financiada por el BID. De igual forma, el caso a sido seleccionado para ser presentado en Premio Internacional Ciudad de Dubai sobre Mejores Prácticas para Mejorar las Condiciones de Vida.

### Los aportes a la teoría

Los resultados obtenidos por el Fondo de Contrapartidas en el municipio de Nejapa, permiten concluir que nos encontramos ante una iniciativa sugerente para promover la constitución de alianzas entre representantes del Estado, de la empresa privada y del sector social, en función de promover el desarrollo local. El carácter de alianza le es conferido por el hecho de que se trata de un acuerdo de cola-

boración intersectorial, construido en función de alcanzar objetivos de mediano y largo plazo (no coyunturales), y que permite que los actores involucrados compartan derechos, obligaciones, riesgos y beneficios en un marco institucional que garantiza la equidad entre las partes.

Este tipo de iniciativa puede ser una alternativa eficaz para movilizar recursos financieros adicionales hacia inversiones de desarrollo local, en municipios que cuentan con empresas de mediano y gran tamaño. El mecanismo de "contrapartidas" posibilita además, aso-

ciar inversionistas internos y externos al territorio para enfrentar la realización de proyectos que por sus dimensiones o riesgos resultan excesivos para cualquiera de las partes.

Adicionalmente a la movilización de recursos, esta forma de asociación local ofrece como valor agregado la oportunidad de crear y fortalecer vínculos entre los principales actores del municipio, en torno a un principio de corresponsabilidad para enfrentar los retos que plantea el desarrollo local. Especialmente importante resulta el éxito logrado con la incorporación de la gran empresa a este tipo

---

**Los resultados obtenidos por el Fondo de Contrapartidas en el municipio de Nejapa, permiten concluir que nos encontramos ante una iniciativa sugerente para promover la constitución de alianzas entre representantes del Estado, de la empresa privada y del sector social, en función de promover el desarrollo local**

---

de esfuerzos, así como en la participación de las organizaciones sociales de base en calidad de socios y no solamente de beneficiarios.

Desde una perspectiva nacional y latinoamericana, la iniciativa resulta sugerente como medio para fortalecer la gobernabilidad democrática mediante la promoción de la cooperación social en torno al desarrollo sostenible.

El principio filosófico sobre el cual se asienta esta alianza es el reconocimiento de que no solo existen aspectos contrapuestos entre los intereses de los involucrados (en especial entre el Estado y la empresa privada), sino también intereses coincidentes que es posible identificar y desarrollar en beneficio de todas las partes. Este nuevo enfoque contiene además, implícitamente, un replanteamiento de "lo público", que ya no se percibe como un conjunto de atribuciones exclusivas del Estado, sino como un conjunto de aspectos que inciden en el bienestar de las personas e instituciones del territorio y que por lo tanto ameritan co-responsabilidad en su gestión.

En términos generales se puede afirmar que todas las personas e instituciones del municipio pueden compartir los objetivos que persigue el Fondo de Contrapartidas, ya que se benefician de una sociedad más estable, saludable, armoniosa y sostenible. Sin embargo, esta iniciativa depara también beneficios inmediatos y específicos para cada uno de los sectores involucrados.

**Las empresas**, mediante este tipo de iniciativas pueden:

Ganar reconocimiento como aliadas en la búsqueda del bienestar público, lo cual constitu-

---

**Se reconoce que no solo existen aspectos contrapuestos entre los intereses de los involucrados sino también intereses coincidentes que es posible identificar y desarrollar en beneficio de todas las partes**

---

ye una fortaleza en un contexto social extremadamente polarizado.

Contar con vasos comunicantes, directos, ágiles y transparentes con otros actores que pueden influir en su propio desempeño.

Ganar socios para construir condiciones de entorno que fortalezcan sus capacidades competitivas.

Contar con un mecanismo que puede resultar eficiente, transparente y partidariamente despolitizado de co-inversión de recursos para la ejecución de proyectos.

**El gobierno local**, por su lado, tiene la posibilidad de:

Contar con nuevos inversores locales e internacionales en el desarrollo del municipio.

Ganar reconocimiento como un gobierno innovador y abierto a la colaboración intersectorial para el desarrollo local.

Contar con mecanismos de interlocución con la empresa privada que le permitan abordar problemas cotidianos y sumarla a los esfuerzos por el desarrollo local.

**Las organizaciones de base del Municipio** y en especial la organización de comunidades, mejora su posicionamiento estratégico para:

Lograr la realización de proyectos que eleven la calidad de vida de las personas.

Ganar más influencia en la priorización de las inversiones locales.

Contar con una fuente de financiamiento



para sostener su funcionamiento.

Las ONG involucradas en el Fondo, por su lado, pueden:

Adquirir nuevos conocimientos en lo que se refiere a colaboración interinstitucional para el desarrollo local.

Ganar prestigio como instituciones innovadoras en el ámbito del desarrollo.

Accesar a nuevas modalidades de generación de recursos para obras de desarrollo.

### Lecciones aprendidas

En términos generales se puede afirmar que la experiencia del Fondo se ha visto facilitada por un clima democrático en el ámbito nacional, que motiva actitudes de co-responsabilidad y cooperación por parte de los distintos agrupamientos sociales, económicos y políticos.

Otro aspecto de contexto nacional que ha contribuido a la gestación de esta iniciativa es el creciente interés que están adquiriendo la descentralización del Estado y el Municipio como espacio para la gestión del desarrollo.

Hasta hace pocos años, la gran empresa no veía a la municipalidad y la sociedad local como interlocutores válidos para realizar sus aspiraciones, mientras que estos últimos difícilmente consideraban la posibilidad de establecer relaciones con la gran empresa en un marco de equidad.

En lo que respecta a la situación particular del municipio de Nejapa, un factor clave de éxito ha sido que el gobierno municipal se con-

cibe a sí mismo como promotor del desarrollo, que debe contar con la participación de todos

los actores de la sociedad local y no solamente como un prestador de servicios y realizador de obras de infraestructura social. Esta característica de la municipalidad de Nejapa se expresa desde 1994, en la apertura de diversos espacios de participación ciudadana y coordinación interinstitucional con actores locales y externos al municipio.

En lo que se refiere a la participación del sector

empresarial, parece importante que el municipio cuente con empresas visionarias capaces de comprender que una buena parte de sus capacidades competitivas dependen del desarrollo del territorio donde están localizadas las condiciones sociales.

La inscripción de las organizaciones de base en el Fondo de Contrapartidas, en calidad de socios, ha sido otra clave para el éxito obtenido. Las organizaciones de base, en este caso el ACDN, le confieren al Fondo un alto nivel de representatividad social. Su participación evidencia que ésta no es una asociación de instituciones que detentan poder para "ayudar a los pobres", sino una iniciativa orientada a facilitar un proceso incluyente de desarrollo.

Un aspecto central a destacar es el papel de innovación, mediación y acompañamiento jugado por las ONG. En este sentido, una condición importante para que la mediación prospere es que la entidad mediadora gane desde el comienzo la confianza de las partes en lo que se refiere a su capacidad profesional, transparencia en el manejo de fondos y enfoque proactivo en el abordaje de los conflictos locales.

---

**La experiencia del Fondo se ha visto facilitada por un clima democrático en el ámbito nacional, que motiva actitudes de co-responsabilidad y cooperación por parte de los distintos agrupamientos sociales, económicos y políticos**

---

También ha sido importante para el éxito de la alianza la presencia de apoyos externos al territorio, como la Fundación Interamericana, DIAKONIA y ASDI de Suecia, que han acompañado el proceso local con una visión de largo plazo y una metodología orientada a incentivar el protagonismo responsable y la cooperación entre los actores locales.

Más allá del aporte de cada uno de los actores, es necesario rescatar la contribución que ha significado contar con un plan de desarrollo local elaborado participativamente. La planificación participativa ha sido clave en el proceso de concertación de intereses en Nejapa y ha contribuido a orientar las inversiones del Fondo hacia prioridades que cuentan con amplio respaldo social y visión de futuro.

Otro aspecto bastante claro en la experiencia de Nejapa, es que las alianzas requieren tiempo y dedicación. En este sentido, es importante tomar en cuenta que la preparación y sostenibilidad de la alianza se facilitan cuando se avanza de lo simple a lo complejo, sin anteponer lo formal a lo real y tratando de alcanzar pequeños éxitos que motiven a las partes involucradas a abordar retos mayores.

La construcción de una alianza debe ser algo más que una suma de intereses particulares y un reparto de funciones entre los socios. De ahí que resulte fundamental crear mecanismos institucionales y un estilo de trabajo que incentiven la participación, la corresponsabilidad y la apropiación progresiva de la iniciativa por parte de los involucrados. Una de las

llaves del éxito durante el período de gestación de la alianza, fue someter la idea preliminar a un proceso de consulta en el que los distintos actores fueron incorporando sus aportes y expectativas.

---

**La construcción de una alianza debe ser algo más que una suma de intereses particulares y un reparto de funciones entre los socios. De ahí que resulte fundamental crear mecanismos institucionales y un estilo de trabajo que incentiven la participación, la corresponsabilidad y la apropiación progresiva de la iniciativa por parte de los involucrados**

---

Los conflictos no deben de ser obviados bajo el pretexto de que amenazan la alianza, sino abordados propositivamente, ya que la voluntad de cooperación intersectorial es un proceso acumulativo que se construye progresivamente. No es difícil caer en la tentación de evitar el abordaje de los conflictos, particularmente entre los sectores público y privado, en el entendido de que esto puede minar la movilización de recursos para la ejecución de proyectos. Sin embargo, la experiencia de Nejapa demuestra justamente lo contrario. El Fondo ha servido como espacio de interlocución y concertación entre los actores

del territorio, en el que la voluntad de cooperación intersectorial se ha ido fortaleciendo.

En la medida en que la alianza evoluciona y enfrenta retos más complejos, se deben ir desarrollando y precisando las reglas de su funcionamiento. Si bien es cierto que cuando se constituyó el Fondo alcanzó con el establecimiento de un acta y un reglamento básico para trabajar, también lo es que en su evolución se hizo necesario definir con más precisión algunas reglas del juego, como: (i) las modalidades de elección de ejecutores; (ii) las condiciones de elegibilidad de proyectos y (iii) los aportes financieros de las partes.