

NEJAPA



CONCERTACION Y ALIANZAS
PARA EL DESARROLLO LOCAL

*La experiencia
del Fondo
de Contrapartidas
para el Desarrollo
Local de Nejapa*



FONDO DE CONTRAPARTIDAS PARA
EL DESARROLLO LOCAL DE NEJAPA

CONCERTACIÓN Y ALIANZAS PARA EL
DESARROLLO LOCAL:

***La experiencia
del Fondo de
Contrapartidas
para el Desarrollo
Local de Nejapa***

El Salvador

Autores:

Marcos Rodríguez

Alfonso García

NEJAPA

CONCERTACIÓN Y ALIANZAS PARA
EL DESARROLLO LOCAL:

La experiencia

del Fondo de Contrapartidas

para el Desarrollo Local de Nejapa

*Publicación del Fondo de Contrapartidas
para el Desarrollo Local de Nejapa.*

*Esta edición consta de 2,000 ejemplares
y se terminó de imprimir en diciembre
de 2000, en San Salvador, El Salvador,
C.A.*

Autores:

Marcos Rodríguez

Alfonso García

Diseño interior y de portada:

Francisco Astacio

*Se permite el uso de este material siempre y cuando
se cite la fuente.*

GLOSARIO

ACDN:	ASOCIACION DE CONCERTACION PARA EL DESARROLLO DE NEJAPA
Asdi:	AGENCIA SUECA PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL
ASI:	ASOCIACION SALVADOREÑA DE INDUSTRIALES
BID:	BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
CDN:	CONCEJO DE DESARROLLO DE NEJAPA
COMURES:	CORPORACION DE MUNICIPALIDADES DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR
DEICO:	DESARROLLO, INVESTIGAC.Y CONSULTORIA S.A. de C.V.
EMBOSALVA SA:	EMBOTELLADORA SALVADOREÑA SOCIEDAD ANONIMA
ENDL:	ESTRATEGIA NACIONAL DE DESARROLLO LOCAL
FIA:	FUNDACION INTER-AMERICANA
FMLN:	FRENTE FARABUNDO MARTI PARA LA LIBERACION NACIONAL
FUSAI:	FUNDACION SALVADOREÑA DE APOYO INTEGRAL
FIS:	FONDO DE INVERSION SOCIAL
FISDL:	FONDO DE INVERSION SOCIAL PARA EL DESARROLLO LOCAL
FUNDE:	FUNDACION NACIONAL PARA EL DESARROLLO
FONAVIPO:	FONDO NACIONAL DE VIVIENDA POPULAR
FONDESoy:	FONDO DE CONTRAPARTIDAS PARA EL DESARROLLO DE SOYAPANGO
FUNDAUNGO:	FUNDACION DR.GUILLERMO MANUEL UNGO
ONU:	ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS
ONG:	ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL
OG:	ORGANIZACIÓN GUBERNAMENTAL
SACDEL:	SISTEMA DE ASESORIA Y CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO LOCAL

Contenido

<i>Presentación.....</i>	<i>7</i>
I. <i>La construcción de alianzas como factor clave en el desarrollo local</i>	<i>11</i>
II. <i>Características del fondo de contrapartidas</i>	<i>17</i>
2.1 Naturaleza y objetivos institucionales.....	20
2.2 Los socios.....	23
2.3 Documentos Básicos.....	28
2.4 Estructura Organizativa.....	29
2.5 Financiamiento.....	33
2.6 Procedimientos.....	36
2.7 Los Proyectos.....	38
III. <i>El contexto de la alianza.....</i>	<i>45</i>
3.1 El contexto nacional.....	45
3.2 El Municipio de Nejapa.....	49
IV. <i>Las lecciones y aprendizajes del proceso</i>	<i>59</i>
4.1 La gestación de la iniciativa.....	60
4.2 Los primeros pasos.....	66
4.3 La situación actual.....	70

NEJAPA

V. Conclusiones	75
5.1 Los resultados obtenidos	75
5.2 Los aportes a la teoría	77
5.3 Lecciones aprendidas	80
5.4 Los desafíos	85

Presentación

El dos de Abril de 1998 se concretiza un largo proceso de acercamiento, diálogo y concertación entre los diferentes actores del Municipio de Nejapa quienes decidieron dar un paso estratégico más en el proceso de desarrollo del mismo. En la Nejapa de esa época, en donde hacía apenas una década hubo guerra, llanto y dolor, se sembró la semilla del entendimiento, del compromiso y de la esperanza. Las partes firmantes en el Fondo, con intereses particulares muy diversos, entendieron que existe un interés común para todos: una Nejapa verde, una Nejapa saludable, una Nejapa próspera.

La historia del Fondo de Contrapartidas, tuvo como antecedentes la preocupación de muchas instituciones de la zona, por encontrar mecanismos locales para financiar el desarrollo local.

Cuando la Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral (FUSAI) lanzó la idea de crearlo, se tenía en mente que los procesos de organización comunitaria y de creciente concertación social, que estaba culminando en la formación de una propuesta de Plan de Desarrollo para el Municipio, tenía un Talón de Aquiles: no se tenían los recursos necesarios, materiales, institucionales y gerenciales para implementar dicho Plan. Se percibía una potencial frustración y posiblemente la confrontación y el conflicto dentro de una Alcaldía líder del FMLN y con gran posibilidad de influir en el entorno.

Parecía que un esfuerzo de concertación admirable, apoyado por instituciones tan destacadas como Diakonía, Suecia y la Fundación Interamericana (FIA), no debía fracasar y tendría que encontrarse una forma de canalizarse constructivamente.

Se requería de nuevos mecanismos para incorporar a otros sectores al proceso, siendo clave las empresas de la zona. La Alcaldía de Nejapa

NEJAPA

liderada por su Alcalde René Canjura, había venido apoyando este proceso de concertación y al igual que a nosotros les preocupaba la falta de acuerdos con las empresas presentes en los alrededores para responder a los requerimientos y necesidades de la población. En este contexto se iniciaron gestiones para la conformación del Fondo. Las dos ideas básicas eran: la primera, crear un “fondo semilla de contrapartidas” cruzadas entre el Sector Privado, la Alcaldía Municipal y la Fundación Interamericana (FIA), para convertirlo en mecanismo de apalancamiento de inversiones estratégicas y comunitarias; la segunda, plantear el Plan de Desarrollo Local que estaba por finalizar de forma participativa, como el marco de las inversiones.

El fondo semilla de contrapartidas permitió establecer una masa crítica mínima de recursos que podrían después replicarse. El plan de desarrollo concertado y participativo definía las prioridades, establecía una base para el consenso con la población, y lo más importante, facilitaba la apropiación del proceso, por parte de los principales actores sociales e institucionales del Municipio. Pero el Fondo no se podría haber formado, sino se hubiese planteado una figura de gobernabilidad que diera participación a todos los actores claves e inversionistas en las decisiones sobre el destino específico de los recursos y en su administración.

La iniciativa de creación de este Fondo concibe que no es propiedad de la Alcaldía de Nejapa, aunque sin su protagonismo no podría funcionar; no es un Fondo del Gobierno Central, aunque sin aportes como los del Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL) y el Fondo para el Desarrollo Económico y Social (FODES) difícilmente podría alcanzar sus objetivos; no es un Fondo privado para el beneficio de la imagen de una empresa determinada; no es un Fondo de una Organización No Gubernamental con proyecciones puramente institucionales; no es un Programa de Cooperación Internacional; y no es un Fondo para responder sólo a las necesidades a veces demasiado limitadas de las comunidades.

El Fondo es de todos los actores de Nejapa, para el desarrollo del Municipio. La constitución del Fondo de Contrapartidas sólo es una primera fase.

Se espera a futuro que sobre la base de la contrapartida local que el Fondo representa, se agreguen de ahora en adelante nuevos aportes para completar el financiamiento que requiere el Plan de Desarrollo del Municipio. El Fondo necesita de más recursos para hacer de Nejapa un Municipio ejemplo y poder financiar las inversiones estratégicas costosas.

Nos interesa mucho que esta manera de entender el Desarrollo Local pueda convertirse en una posibilidad que genere debate y opinión, que gane interés en otros empresarios, organizaciones no gubernamentales, instituciones nacionales e internacionales y en general, en todos aquellos que queremos tener un país generador de oportunidades.

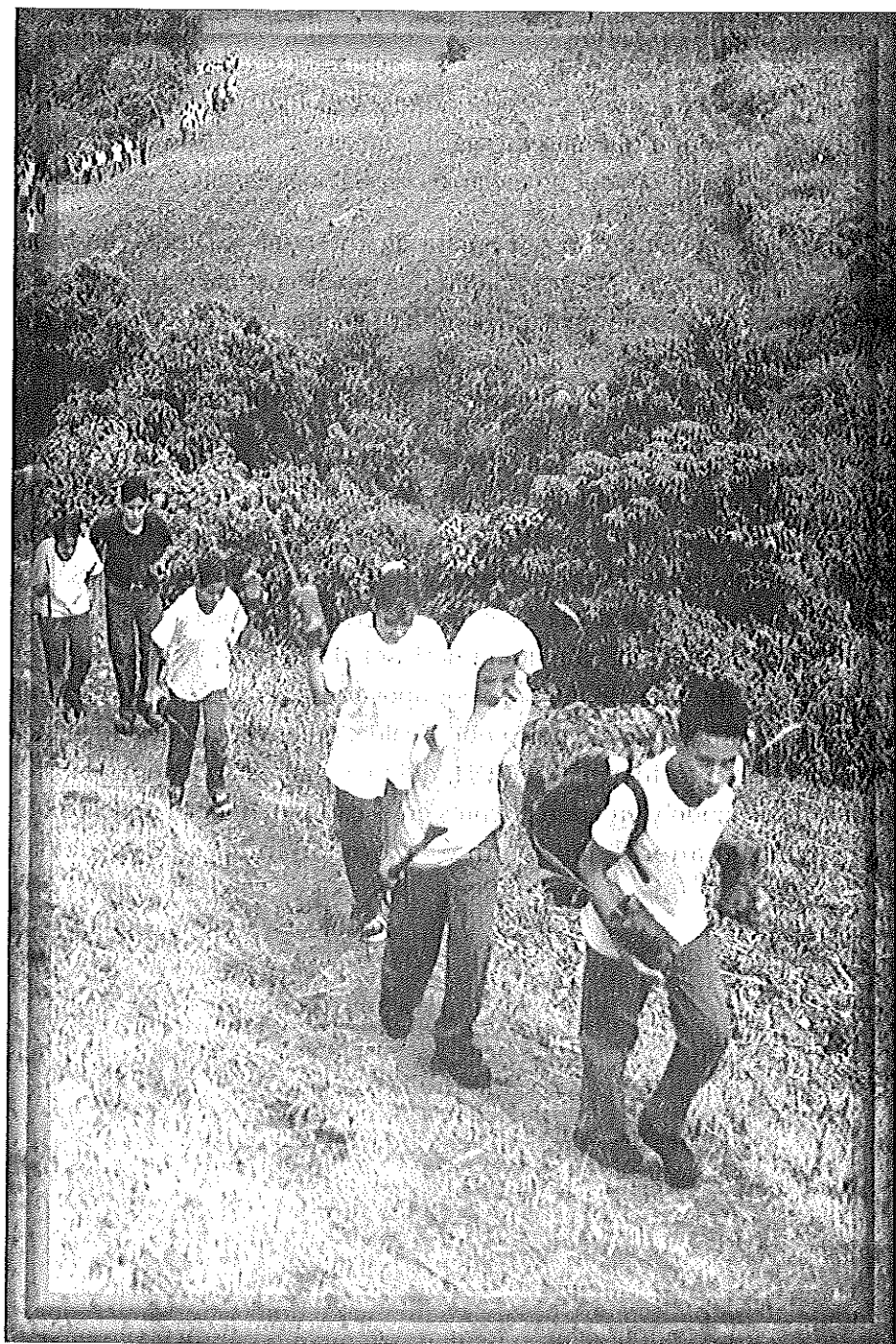
Como responsables de la facilitación del Fondo, queremos dar nuestros más sinceros agradecimientos a la Fundación Nacional para Desarrollo (FUNDE), por apoyar y contribuir al desarrollo de esta iniciativa; a las empresas Coastal Technology (Nejapa Power Company) y EMBOSALVA S.A. por confiarnos junto a la Alcaldía Municipal el manejo de las cuentas del Proyecto; a la Fundación Interamericana (FIA), la Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional (Asdi), por apoyar este Proyecto; a la Alcaldía Municipal y protagonismo del Señor Alcalde, quien ha impulsado la idea cada vez con más fuerza. Al ACDN, quienes han estado siempre listos para ir resolviendo y creando puentes en el camino. A todos aquellos que de alguna manera han venido acompañando este proceso.

Luis Castillo

Director FUSAI

NEJAPA

La experiencia del fondo de Contrapartidas para el Desarrollo Local de Nejapa



NEJAPA

surgimiento de otros, que, para su abordaje, demandan la búsqueda permanente de soluciones innovadoras. Entre los antiguos problemas destaca el incremento de las desigualdades entre las distintas regiones y países del mundo, pero también entre las distintas regiones y localidades al interior de los países. De ahí que, paradójicamente, en la actualidad también se pueda afirmar que la sociedad humana se encuentra más desintegrada y con mayor cantidad de personas excluidas que nunca antes.

Estos desequilibrios territoriales se expresan en la presencia de crecientes desigualdades en aspectos como: el acceso al trabajo, su productividad y el ingreso de las personas; en el acceso a la educación, a la salud y a una vivienda digna; en la preservación de las riquezas naturales y en la capacidad de construir un hábitat propicio para el desarrollo humano; así como en la capacidad que muestran los distintos cuerpos sociales para dotarse de sistemas políticos democráticos, transparentes y estables.

Como respuesta a esta situación, durante los últimos años, se ha extendido mundialmente la implementación de estrategias de desarrollo local y de descentralización del Estado, como medios eficaces para potenciar el protagonismo de las sociedades locales en la solución de sus problemas y en la construcción de su propio entorno.

Detrás de estas estrategias, subyace la convicción de que las posibilidades de desarrollo de las personas e instituciones no dependen solamente de factores macro (nacionales y globales), relativamente difíciles de llegar a ser influidos por éstas, sino que también dependen de las condiciones que plantea el entorno inmediato en que se desenvuelve su existencia. Y, lo que es más importante, que este entorno puede ser construido con la participación activa y consciente de las personas e instituciones que conforman los tejidos de los territorios. Es justo suponer que un entorno que ofrece posibilidades educativas y de salud para toda la población, un medioambiente equilibrado, una infraestructura física y tecnológica desarrollada, tejidos sociales y económicos extendidos y articulados, etc, facilita la realización de sus habitantes, la competitividad de sus empresas y la eficacia de sus instituciones públicas.

Más allá de la discusión sobre donde se deciden, en última instancia, las condiciones que determinan la calidad de vida de las personas, es posible afirmar con certeza que muchos problemas de las localidades (que no son esencialmente diferentes a los que experimentan los países y el mundo) se abordan mejor en donde éstos se manifiestan. Y se resuelven aún mejor, si en la búsqueda e implementación de soluciones, se cuenta con la decidida participación de los afectados. De ahí que, el desarrollo local no debe comprenderse como una reducción de lo global, sino como una estrategia que hace posible contribuir desde lo local a la construcción de un mundo mejor.

Al mismo tiempo, la estrategia de desarrollo local plantea que no es suficiente que las personas e instituciones participen en la gestión de su territorio, para generar desarrollo. Para que esta participación sea eficaz, es menester que, al mismo tiempo, ésta sea articulada y orientada hacia una dirección común. Esto se fundamenta en el razonamiento de que los retos que plantea el desarrollo sostenible de los territorios son tan grandes, que sólo pueden ser enfrentados eficaz y perdurablemente si todos los actores locales son capaces de movilizar sus escasos recursos hacia la consecución de objetivos comunes.

Existen evidencias que demuestran que las sociedades locales que han contado con tejidos sociales y económicos más articulados y cooperativos han mostrado mayor capacidad de enfrentar sus problemas internos y los cambios en el entorno, sobre todo en comparación con las sociedades cuyas personas e instituciones carecen de estos vínculos y de un proyecto de cara al futuro.

“Existen evidencias que demuestran que las sociedades locales que han contado con tejidos sociales y económicos más articulados y cooperativos han mostrado mayor capacidad de enfrentar sus problemas internos y los cambios en el entorno”

NEJAPA

La importancia que tiene para el desarrollo local la creación de vínculos con base en el territorio, se manifiesta en que los conceptos como *participación, concertación y construcción de alianzas* se encuentren presentes en casi todas las definiciones de desarrollo local. La Fundación Interamericana, por ejemplo, define el desarrollo local como:

“un proceso participativo para abordar y resolver diversos problemas socioeconómicos en un territorio determinado, por medio de la formación de alianzas entre la sociedad civil, los gobiernos locales y el sector privado, que conduzcan al desarrollo sostenible, a la mejora de la calidad de vida de los grupos de bajos ingresos, y al fortalecimiento de la democracia en la región”.

La formación de alianzas que aquí se propone, es de carácter intersectorial, cuenta con base territorial y visión de futuro. Es decir que se trata de alianzas estratégicas para el desarrollo local o regional. La importancia del carácter intersectorial de estas alianzas, radica en que las instituciones de distinto tipo (gobiernos locales, empresas, organizaciones sociales de bases y ONG's) pueden realizar aportes que resultan únicos, complementarios e indispensables para el desarrollo integral del territorio. Por otro lado, el hecho de que las alianzas tengan como base el desarrollo del territorio y una visión de futuro denota, de alguna forma, en que medida las instituciones del territorio son capaces de relacionar sus propios intereses con los del territorio, no como un acto puntual motivado por circunstancias de oportunidad, sino como un compromiso de mediano y largo plazo.

Sin ánimo de abusar de las definiciones, se puede afirmar que:

una alianza estratégica para el desarrollo local es un acuerdo de colaboración intersectorial, con perspectiva de mediano y largo plazo, en el que individuos, grupos u organizaciones, acuerdan trabajar conjuntamente a fin de promover el desarrollo del territorio; comparten riesgos, así como los beneficios y examinan regularmente su relación, revisando y actualizando sus acuerdos cuando sea necesario.¹

Como se comprenderá, la formación de alianzas para el desarrollo local no es simplemente un acto en el que diferentes organizaciones deciden llevar a cabo una acción en común, sino el resultado de un proceso lento, en el que los involucrados aprenden paulatinamente a trabajar cooperativamente, a comprender las distintas lógicas e intereses institucionales, construyen una lógica en común e incrementan el capital de confianza entre ellos.

Esto no significa que los acuerdos interinstitucionales para implementar acciones puntuales carecen de sentido. Por el contrario, son a menudo estos

La formación de alianzas para el desarrollo local es resultado de un proceso lento, en el que los involucrados aprenden paulatinamente a trabajar cooperativamente, a comprender las distintas lógicas e intereses institucionales, construyen una lógica en común e incrementan el capital de confianza entre ellos

1. *Definición inspirada en Formación de Alianzas para el Desarrollo Sostenible, Foro de Líderes Empresariales del Príncipe de Gales, Fundación Interamericana, Kv_rner de México, 1999. pp 9.*

NEJAPA

acuerdos de más corto alcance los que, en muchos casos, generan las condiciones que abren el camino a los procesos de construcción de alianzas territoriales. Desde esta perspectiva, se puede afirmar que la construcción de alianzas estratégicas no es, necesariamente un punto de partida, sino una estación intermedia en los procesos de desarrollo local.

El caso de construcción de alianza que se presenta en este trabajo, consiste en la formación de un Fondo de Contrapartidas para el Desarrollo Local en el Municipio de Nejapa de la República de El Salvador. Su interés para las estrategias de desarrollo local en el país radica en que, representa la primera modalidad de involucramiento del sector empresarial en los sistemas de participación y concertación municipal que ya se están implementando con la participación de gobiernos locales, las organizaciones sociales de base y las ONG's. Por otro lado, la experiencia constituye una modalidad sugerente de movilización de recursos locales y apalancamiento de recursos externos para invertir en el desarrollo local. Por último, cabe mencionar que la experiencia del Fondo de Nejapa contribuye también a la reflexión sobre la formación de alianzas para el desarrollo sostenible, ya que plantea la validez de lo local como un espacio propicio para promoverlas.

La experiencia del fondo de Contrapartidas para el Desarrollo Local de Nejapa

II



Características del fondo de contrapartidas

En la mañana del 2 de abril de 1998, en la sala amplia de la pequeña Municipalidad de Nejapa, con el aire solemne propio de quienes están haciendo algo trascendente, se encontraban reunidos una centena de personas de la más diversa procedencia. En un extremo de la sala, en la mesa de honor, se encontraban: Un ex-guerrillero del FMLN, quien recientemente había sido re-elegido Alcalde de Nejapa con el 72% de los votos emitidos; los gerentes generales de dos grandes empresas con vínculos multinacionales, EMBOSALVA S.A. representante de los productos Coca-Cola en El Salvador y Nejapa Power Company, empresa productora de energía que

NEJAPA

pertenece a Coastal Technology; un representante de la Fundación Interamericana (FIA), institución norteamericana de cooperación internacional; el director de la Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral, FUSAI; y el presidente de la Asociación de Concertación para el Desarrollo de Nejapa, ACDN, organización local que reúne a las asociaciones comunales del municipio. Entre el público invitado se encontraban representantes de otras agencias de cooperación, directores de ONG's, periodistas y numerosas personas de las comunidades locales.

Todas estas personas se habían reunido para constituir formalmente el Fondo de Contrapartidas para el Desarrollo Local de Nejapa. La señal del evento hacia el país no se hizo esperar. Un día después, un importante rotativo nacional de línea conservadora, publicaría un artículo de un connotado comentarista político que estuvo presente en el evento. En el artículo se expresa así:

“Este Fondo es el primero de este tipo en nuestro país y en la Región Centroamericana y muy probablemente de muchos países de América Latina. Es producto de un esfuerzo entre autoridades del municipio, las comunidades, la empresa privada y las ONG's, con la ayuda de la Fundación Interamericana, para llevar a cabo proyectos de desarrollo local, con la participación ciudadana directamente afectada por los problemas y beneficiada por las soluciones sin esperar que estas les sean impuestas desde el gobierno central”.

El comentarista concluyó el artículo expresando lo que, a su juicio, representa el mensaje político de este fondo local para el desarrollo:

“¡El momento de la razón y de la cordura ha llegado! Dejemos atrás las fórmulas arcaicas de hacer política y comencemos a funcionar como un solo cuerpo social en el que los ciudadanos somos los actores principales y soberanos”.²

Desde los primeros momentos de su constitución, el Fondo de Contrapartidas para el Desarrollo Local de Nejapa ha llamado la atención de distintos organismos interesados en la construcción de alianzas y la movilización de recursos para el desarrollo. En octubre de 1998 el caso del Fondo fue presentado en el Seminario Regional “El papel del sector empresarial en el Desarrollo Sostenible de Centroamérica” organizado por las siguientes instituciones: Fundación Interamericana, Fundación MacArthur y Vesper Society, junto con el Programa FICONG, representado nacionalmente por FUSAI, y el Instituto de Desarrollo Económico del Banco Mundial. En noviembre de 1998 fue presentado en una reunión de expertos de Hábitat (ONU) realizada en Sud África; en 1999 el caso fue presentado y premiado en un concurso nacional sobre mejores alianzas coordinado por la organización Sistemas de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local, SACDEL y con el financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo, BID. Ese mismo año, el Fondo de Contrapartidas para el Desarrollo Local de Nejapa, ameritó un estudio por parte del ahora Presidente de la Fundación Interamericana, el cual fue publicado en su revista principal y divulgado internacionalmente; con el mismo propósito fue presentado en un Congreso Latinoamericano de Alcaldes realizado en Miami, Estados Unidos.

Además, la experiencia de Nejapa ha sido ya replicada en el industrial municipio de Soyapango, con la creación del Fondo de Contrapartidas para el Desarrollo de Soyapango (FONDESOY) y en la actualidad se está comenzando replicar en por lo menos seis municipios más de El Salvador.

2. *El Diario de Hoy*, 03 de abril de 1998

En adelante, expondremos que tipo de institución es el Fondo de Contrapartidas para el Desarrollo de Nejapa, cuales son sus objetivos, filosofía, integrantes, estructura organizativa, como se financia y como funciona en la práctica.

2.1. Naturaleza y objetivos institucionales

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 dos grandes empresas localizadas en el municipio, el sector de organizaciones sociales de base, representado por un consejo de organizaciones de vecinos y el sector de instituciones para la promoción del desarrollo, representado por una ONG. Participa también, como apoyo externo, un quinto sector, el de la cooperación internacional.

El primer factor distintivo de esta alianza es su carácter territorial y más específicamente, municipal, ya que se estructura en función del desarrollo local de Nejapa. Esto significa que las instancias involucradas demuestran un importante nivel de reconocimiento de una cierta identidad entre sus intereses institucionales y los intereses del Municipio. De ahí que, el Fondo es concebido por sus miembros como una entidad que pertenece a Nejapa, antes que a cualquiera de ellos. Esta característica de alianza intersectorial sustentada en la pertenencia territorial es reivindicada cuando se establece que "el patrimonio del Fondo

El Fondo de Contrapartidas es una alianza de representantes del sector público, el sector privado y el sector social, para movilizar recursos, concertar y coordinar sus esfuerzos en función del desarrollo local.

es un recurso con que cuenta el municipio para mejorar la calidad de vida de sus habitantes".³

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 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.

El primer factor distintivo de esta alianza es su carácter territorial. Esto significa que las instancias involucradas demuestran un importante nivel de reconocimiento de una cierta identidad entre sus intereses institucionales y los intereses del Municipio.

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 que se propone promover para esta función

a instituciones que cuentan con la especialización necesaria en cada caso y con arraigo en el Municipio.

Otra característica relevante en la naturaleza del Fondo es su carácter de "Fondo de Contrapartidas". Según el Director Ejecutivo de FUSAI, la institución venía notando en años anteriores, que una de las dificultades

3. FUSAI, Suplemento Especial: Acción Conjunta para el desarrollo Local Sostenible. Prensa Grafica, 12 de julio de 1999. Pp. 8-B.

de la mayoría de los municipios en el país es que no cuentan con recursos propios para hacer estudios de factibilidad o para co-financiar inversiones externas. Es decir que se veían obligados a solicitar prácticamente el cien por cien del financiamiento de sus iniciativas ante fuentes externas. Esto, lógicamente restaba fuerza y credibilidad a las iniciativas locales”.⁴ En respuesta a esta situación, el concepto de “*contrapartidas*” sugiere que el Fondo 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.

El concepto de “contrapartidas” sugiere que el Fondo 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.

Una de las características más destacables de esta alianza territorial que expresa el Fondo de Contrapartidas para el Desarrollo Local de Nejapa, es la incorporación de la gran empresa. No porque los empresas involucradas evidencien inclinaciones filantrópicas, como ya es tradicional a través de donaciones a causas nobles y, en algunos casos, mediante el financiamiento de Fundaciones con fines humanitarios. Si no, por lo que significa su incorporación como co-inversores, gestores y aliados de otras instituciones, con el fin de contribuir al desarrollo integral del territorio y con la visión de que su aporte favorecerá en alguna forma su propio desempeño empresarial.

Este aspecto refleja un primer antecedente de participación privada orgánica que contribuye con su experiencia gerencial al desarrollo de un instrumento movilizador de recursos y generador de participación ciudadana.

4. Castillo, Luis Antonio: entrevista del 13 de octubre de 1999.

Se podría afirmar que la institución más próxima por su naturaleza al Fondo de Contrapartidas para el Desarrollo Local de Nejapa es el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local. Una diferencia entre ambos Fondos radica en que, mientras este último es una entidad dependiente del gobierno central, que se financia con fondos externos, el primero, representa una alianza local, capaz de movilizar recursos del sector privado, del sector gubernamental, de la población misma y de la cooperación internacional.

Dada su naturaleza de “Fondo”, el principal objetivo de este nuevo tipo de institucionalidad local es:

1. 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 promover la democracia y la gobernabilidad desde lo local, como:

2. Promover el protagonismo de todos los actores claves del municipio: Alcaldía, comunidades, empresa privada, ONG's locales e internacionales para aportar al proceso de desarrollo local del municipio.
3. Promover una cultura de concertación y establecimiento de alianzas como vía privilegiada para la sostenibilidad del proceso de desarrollo local en Nejapa.

2.2. Los socios

El Fondo de Contrapartidas para el Desarrollo Local de Nejapa cuenta con cinco miembros fundadores: 1) la Alcaldía Municipal; 2) la empresa Nejapa Power Company; 3) la empresa Embotelladora Salvadoreña (EMBOSALVA S.A.); 4) La Asociación de Concertación para el Desarrollo de Nejapa (ACDN) y 5) la Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral (FUSAI). Además, se mantienen estrechos vínculos con la Fundación Nacional para el

Desarrollo (FUNDE) y con dos agencias de cooperación, la Fundación Interamericana (FIA) y la Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional (Asdi).

La Alcaldía Municipal es un socio clave del Fondo. Representa al Estado en el ámbito local y tiene el mandato de velar por el bienestar común en el Municipio, prestar determinados servicios y regular algunos aspectos de la vida de la comunidad. Sin embargo, la importancia de su participación en el Fondo de Contrapartidas no está tan ligada a sus roles tradicionales, sino al papel que le confieren los nuevos paradigmas del desarrollo como agente promotor del desarrollo local.

Durante los últimos años, la Municipalidad de Nejapa se ha distinguido en el ámbito nacional por su carácter innovador en lo que se refiere a la ejecución de mecanismos que potencien el involucramiento de la sociedad local en la gestión del desarrollo, lo cual es una fortaleza que ha favorecido la implementación y el desarrollo del Fondo de Contrapartidas.

La incorporación de la Municipalidad de Nejapa al Fondo, sin que esto halla implicado la adquisición del control sobre el mismo, es un acto políticamente audaz y significativo, ya que supone el reconocimiento de que el desarrollo local es una responsabilidad que no sólo incumbe al gobierno municipal sino a toda la sociedad local.

Nejapa Power Company es la primera empresa privada productora de energía eléctrica de El Salvador con base en la combustión de petróleo, generando aproximadamente un 20% del consumo nacional y con una fuerza de trabajo de 140 empleados. La empresa, que opera en el país desde 1994, pertenece a la compañía Coastal Technology El Salvador S.A. de C.V.

Según Nejapa Power Company, su adhesión al Fondo de Contrapartidas para el Desarrollo Local de Nejapa se relaciona con la filosofía empresarial de enriquecer la calidad de vida en las comunidades donde opera.

Aparte de las contribuciones realizadas en el marco del Fondo de Contrapartidas, la empresa apadrina por un período de tres años, bajo el programa de FUNDAEDUCA las Escuelas “Centro Escolar Caserío El Anonal y “Centro Escolar Puerta el Llano” en el Municipio de Nejapa. Por medio de este programa Nejapa Power Company se compromete a realizar un aporte económico anual a cada escuela y a enriquecer el actuar del Consejo Directivo Escolar y la Asociación Comunal para la Educación de ambas escuelas, mediante la asesoría y visión de empresa privada.

En lo que respecta al Fondo de Contrapartidas y pese a no estar localizada exactamente en el municipio, la empresa ha jugado un importante papel de promotora de la iniciativa desde los primeros momentos.

Embotelladora Salvadoreña S. A. es la mayor empresa nacional productora de bebidas gaseosas y opera en el país la patente de los productos Coca-Cola. Esta empresa forma parte del grupo económico AGRISAL, uno de los más poderosos del país. Debido a la modernización de la empresa y a la necesidad de acceder a nuevas fuentes de agua para desarrollar su actividad productiva; la empresa, tradicionalmente ubicada en el municipio de Soyapango, ha comenzado a operar una nueva planta en el Municipio de Nejapa.

La empresa tiene antecedentes de apoyo a proyectos de impacto social con organizaciones filantrópicas y cuenta con un vivero de plantas forestales y frutales, con lo cual contribuye a procesos de reforestación de zonas con alto deterioro ambiental. No obstante, no había estado con anterioridad orgánicamente vinculada a proyectos locales relacionados directamente con sus intereses empresariales.

La Asociación de Concertación para el Desarrollo de Nejapa, (ACDN), es una organización que representa a la mayor parte de las organizaciones comunales existentes en el municipio. Se constituyó legalmente en 1999, pero ha funcionado desde 1994 en el marco de una concertación más amplia que reúne también al gobierno local, organizaciones cooperativas, antes del gobierno nacional que operan en

NEJAPA

el municipio, cooperativas y ONG's. La ACDN funciona como interlocutor de las organizaciones comunales frente a los otros actores locales, principalmente frente al gobierno local y las ONG's. Es por lo tanto, una entidad autónoma del gobierno local y de los partidos políticos que actúan en el Municipio. Su autonomía ha sido salvaguardada, en parte, gracias al apoyo financiero que ha recibido de parte de DIAKONIA de Suecia.

La Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral (FUSAI) fue fundada en julio de 1987, con el nombre de Asociación Salvadoreña de Apoyo Integral (ASAI) y hasta 1994 asume el nombre de FUSAI, con la misión de apoyar la inserción socioeconómica de los sectores con menor acceso a los beneficios del desarrollo. Como institución facilitadora del desarrollo, ejecuta programas innovadores de asistencia técnica en la construcción y mejoramiento de viviendas, programas de financiamiento para el desarrollo productivo de la micro y pequeña empresa, programas de capacitación y asistencia técnica, en áreas de desarrollo local y regional, diversificación agrícola, agroindustria y protección del medio ambiente, mediante su Centro de Capacitación San Andrés.

Desde 1994 FUSAI, ha estado vinculada con el municipio de Nejapa, donde ha desarrollado proyectos de autoconstrucción de 219 viviendas, mediante la modalidad de ayuda mutua y ha ejecutado iniciativas de introducción de servicios básicos. En estos proyectos, se han combinado exitosamente recursos de la población beneficiada, la Municipalidad, la empresa Nejapa Power Company, el Programa de Asentamiento Humanos del Vice-Ministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano, el Fondo Nacional para la Vivienda Popular (FONAVIPO) y de la Agencia de Cooperación Sueca, DIAKONIA.

La Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE) es una ONG especializada en la investigación y elaboración de propuestas en los campos del desarrollo local, políticas sectoriales y macroeconómicas. Fue creada en 1991 por un grupo de organizaciones sociales, ONG's, cooperativas y profesionales, como un centro de investigaciones autónomo

y sin fines de lucro. Su misión fundamental es promover a través de la investigación y de sus acciones de proyección e incidencia, la transformación de las estructuras económicas y sociales de El Salvador, de tal forma que generen el bienestar de las presentes y futuras generaciones de salvadoreños y salvadoreñas.

Las actividades de la FUNDE en Nejapa se han centrado principalmente en la facilitación de los procesos de concertación local que dieron lugar a la formación del Consejo de Desarrollo de Nejapa (CDN). Además ha contribuido con investigaciones sobre problemas específicos, como la contaminación del Río San Antonio, que atraviesa el municipio, y con capacitaciones y asesorías en los procesos de planificación participativa.

La Fundación Interamericana (FIA) es una agencia de cooperación gobernada por nueve personas nombradas por el Presidente de los Estados Unidos y confirmadas por el Senado. Desde la década de los 70 opera en América Latina y el Caribe, financiando proyectos de desarrollo de base, los cuales son implementados por organizaciones civiles en los países de Latinoamérica. Durante los últimos años, ha evolucionado desde una concepción de desarrollo de base, centrada principalmente en el mejoramiento de las capacidades comunitarias, hasta la promoción y apalancamiento financiero de iniciativas de desarrollo local que faciliten alianzas con el sector privado empresarial. A partir de 1991, la FIA reconoce que la inversión en el desarrollo local no debe considerarse una mera acción caritativa, sino que, más bien, para el sector empresarial representa una inversión de interés propio, que produce ganancias y un desarrollo social sostenido que beneficia a todos los actores locales. Desde 1998, la FIA desarrolla un Programa de Promoción de la Iniciativa de Enlace con el Sector Empresarial, con el propósito de fortalecer las inversiones sociales y las iniciativas de cofinanciamiento a procesos de desarrollo local. En el marco de la estrategia de desarrollo local, la Fundación Interamericana desarrolla un programa llamado de Inversión Social, el cual, precisamente, se orienta a incentivar la inversión empresarial para el desarrollo económico y social, así como para la reducción de la

pobreza. Este programa se fundamenta en la convicción de que en América Latina y el Caribe, el sector empresarial debe adquirir mayor responsabilidad en esta materia, debido a que, durante los últimos años, este sector ha reemplazado al Estado como principal motor del crecimiento económico.

La relación de la FIA con el Municipio de Nejapa se remonta a 1994. Desde entonces ha financiado proyectos de diversas ONG's, entre los que destaca el apoyo a la concertación local y a la formación del CDN realizado a través de la FUNDE.

La Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional de Suecia (Asdi), tiene entre sus principales ejes de cooperación con El Salvador, el apoyo al fortalecimiento democrático y el desarrollo socioeconómico nacional. Asdi había financiado desde 1993 diversos proyectos en Nejapa a través de DIAKONIA-Suecia, que fueron ejecutados por FUSAI y otras ONG's nacionales. Cabe señalar que los recursos suecos constituyen en la actualidad el principal sostén financiero del CDN.

La FIA y Asdi participan en el Fondo de Contrapartidas como miembros inversionistas externos, que propician procesos de desarrollo local mediante el fomento de la movilización de recursos del sector empresarial y gubernamental en el marco de procesos de corto, mediano y largo aliento.

2.3. Documentos básicos

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. Este documento contiene la regulación básica, establece el tipo de estructura de administración, organización y períodos de funcionamiento; determina

las categorías de miembros del Fondo, 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.

El Acta de Constitución del Fondo. Este documento es fundamental porque da vida a la institucionalidad del Fondo. Esta Acta se suscribió públicamente por los actores fundadores, e incluye cuatro (4) 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) delegación de la administración de los recursos financieros que ingresan al Fondo y representación para firmar Convenios de Cooperación con inversionistas y receptores de subvenciones o préstamos a entidades y comunidades locales beneficiarias en la Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral (FUSAI) y la Alcaldía Municipal de Nejapa.

2.4. Estructura Organizativa

Según su Reglamento, 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.

La Asamblea de Accionistas. Es la máxima autoridad del Fondo está integrada principalmente por los representantes de las instituciones inversionistas. Actualmente las agencias internacionales son inversionistas externos que prefieren mantenerse al margen de las dinámicas locales y los normativos establecidos en el Reglamento del Fondo.

Las funciones de Asamblea de Accionistas son:

- a) Establecer los lineamientos y las políticas para la toma de decisiones sobre el uso, aprobación y medidas de fortalecimiento del Fondo.
- b) Conocer y aprobar el plan de trabajo anual presentado por el Consejo Directivo del Fondo.
- c) Recibir anualmente un informe evaluativo sobre el desarrollo del plan y aportar recomendaciones.

Consejo Directivo. Es la instancia de conducción permanente del Fondo. El Reglamento prevé un máximo de trece puestos que serían repartidos según un sistema de participación por cuotas, para garantizar el equilibrio entre los distintos sectores representados. Las cuotas se establecen de la siguiente manera: tres representantes del sector gubernamental (dos del gobierno local y uno del gobierno central), cuatro representantes empresariales, dos representantes del CDN, dos representantes de ONG's nacionales y dos representantes de inversionistas internacionales.

Las funciones previstas del Consejo Directivo son:

- a) Formular, implementar y coordinar la ejecución del plan de trabajo anual.
- b) Recibir, analizar y aprobar subvenciones o préstamos conforme a las solicitudes presentadas por organismos formalmente establecidos, en apoyo a la solución de necesidades prioritarias del Municipio con base en los lineamientos aprobados por la Asamblea de Accionistas.
- c) Evaluar semestralmente el avance de actividades, a fin de retroalimentar su desarrollo y garantizar la eficiencia y eficacia del uso de los recursos del Fondo.
- d) Apoyar actividades de sistematización y divulgación de resultados a los accionistas y al nivel local y regional.

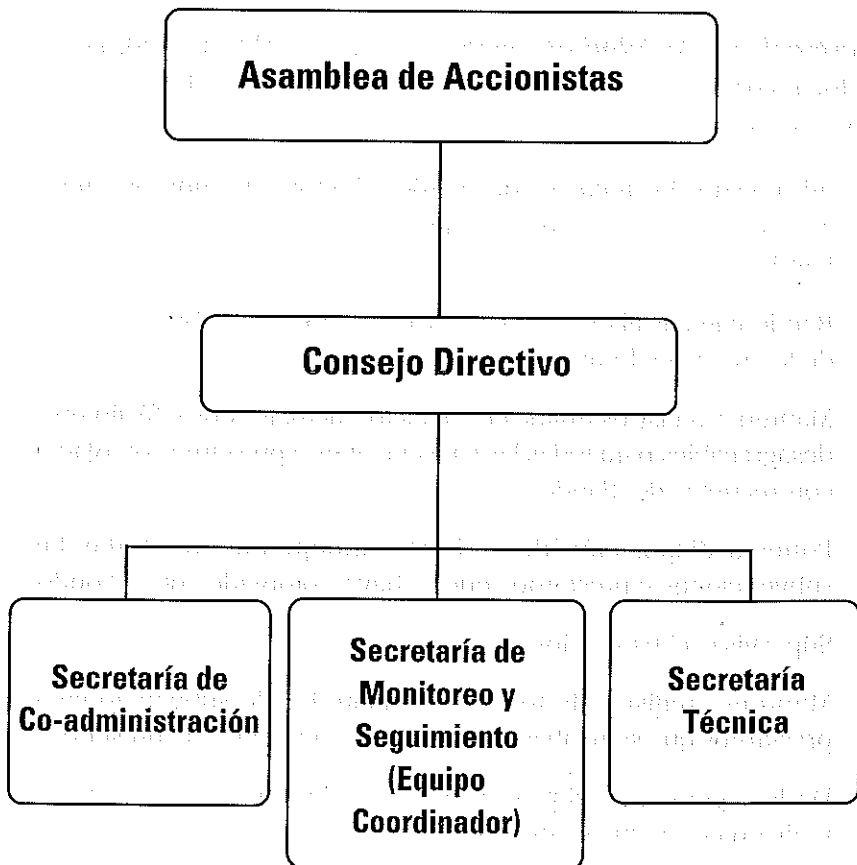
- e) Apoyar la gestión e incorporación de nuevos accionistas al Fondo.
- f) Resolver asuntos de interés para el Fondo que no estén previstos en el Reglamento.

Para el seguimiento cotidiano de las actividades del Fondo de Contrapartidas, el Consejo Directivo se auxilia con un Comité Coordinador, que se encuentra integrado por los respectivos miembros suplentes nombrados por cada institución miembro.

Secretaría de Co-Administración. Es la responsable de la administración de los recursos y está integrada por la Alcaldía Municipal y FUSAI. Sus funciones son:

- a) Administrar los recursos destinados al apoyo de subproyectos y establecer Convenios de Cooperación con los inversionistas del Fondo.
- b) Rendir cuentas al Consejo Directivo y accionistas sobre el manejo de los recursos financieros.
- c) Mantener registros financieros exactos, actualizados y fácilmente desagregables para todas las subvenciones y préstamos otorgados con recursos del Fondo.
- d) Poner a disposición de auditores independientes todas las subvenciones y préstamos que se hayan otorgado con el Fondo.
- e) Supervisar el uso de los recursos.
- f) Mantener registro de todas las solicitudes de subvenciones y préstamos que se reciban y de todos los convenios de préstamos.
- g) Darle seguimiento al proceso de ejecución de proyectos que se realicen con recursos del Fondo.
- h) Elaborar informes trimestrales para el Consejo Directivo.
- i) Realizar evaluaciones del avance de las actividades apoyadas por el Fondo, sobre la base de los términos de los convenios respectivos.

ORGANIGRAMA DEL FONDO DE CONTRAPARTIDAS PARA EL DESARROLLO DE NEJAPA



Secretaría Técnica. Es la instancia que responde por el sostén técnico de la institucionalidad y de los proyectos del Fondo, la cual está delegada formalmente en FUSAI. Esta Secretaría sirve de enlace entre los socios, prepara las reuniones ordinarias y extraordinarias que realiza el Consejo Directivo y el Comité Coordinador, lleva las actas de ambos organismos y elabora tanto los convenios con los ejecutores de los proyectos, como los informes.

El representante operativo de FUSAI, ha jugado durante todo el período el papel de Secretaría Técnica del Fondo, lo cuál ha implicado llevar las actas, preparar los convenios con los ejecutores de los proyectos, preparar las reuniones del Comité Coordinador y del Consejo Directivo, funcionar como enlace interinstitucional y realizar los informes para la cooperación externa.

Secretaría de Monitoreo y Seguimiento. Su finalidad es conocer e informar sobre como se están desarrollando los proyectos, su impacto en el Municipio y del aprendizaje de la experiencia. Las funciones de esta Secretaría, enunciada en el Reglamento del Fondo, son en la práctica ejercidas por un Equipo Coordinador, en el que participan representantes de todas las instituciones asociadas.

2.5. Financiamiento

El Fondo de Contrapartidas para el Desarrollo Local de Nejapa ha movilizad, hasta el momento, contribuciones cuantificadas en ¢7,100,668.00 (US \$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 toman en cuenta también las contribuciones realizadas en especies (principalmente árboles para reforestar) realizadas por la Municipalidad y EMBOSALVA, el aporte en trabajo realizado por los miembros de las comunidades, estudiantes y soldados. Cabe mencionar además, el apoyo otorgado por instituciones que no forman parte del Fondo, como la Cooperativa el Ángel y la ONG FUNDANEJAPA, en los términos que se exponen en el cuadro adjunto.

APORTES REALIZADOS AL PROCESO DEL FONDO DE CONTRAPARTIDAS PARA EL DESARROLLO DE NEJAPA (1998-2000)

ENTIDADES	Aportes a Cuenta del Fondo (Colones)	Aportes a otro tipo de recursos para proyectos (Colones)	% total de participación
Fundación Interamericana	1,510,469.00		21
Agencia Sueca para el Desarrollo Intern.	3,015,167.00	-	42
EMBOSALVA S.A.	536,423.00	121,000.00 (donaciones de 40,000 árboles y transporte)	10
Nejapa Power Company	-	14,000.00	8
Alcaldía Municipal	-	284,358.00 (20% de contrapartida en 5 proyectos y 35,000 árboles)	4
Comunidades, Estudiantes y Soldados	-	207,020.00	3
Cooperativa El Angel	-	800,000.00	11
FundaNejapa	-	75,808.00 (10% de contrapartida de 5 proyectos)	1
TOTALES	5,598,482.00	1,502,186.00	100

La experiencia del fondo de Contrapartidas para el Desarrollo Local de Nejapa

La movilización de recursos realizada, que puede resultar exigua con relación a las demandas de inversión que exige el desarrollo de Nejapa, resulta sin embargo significativa 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).

De los recursos financieros invertidos desde el Fondo de Contrapartida, hasta el momento, el 64 % proviene de la cooperación internacional, el 17 % corresponden a las empresas, el 12 % a otros actores locales, el 4 % a la Municipalidad y el 3 % a las comunidades. Sin embargo, se prevé que la participación de la Alcaldía se incrementará en el futuro, debido a que un sustancial incremento de las transferencias del gobierno nacional le permitirá financiar el 20 % de las inversiones en proyectos.

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) la captación de aportes del

Gobierno Central, mediante el financiamiento de contrapartidas provenientes de instituciones como el FISDL y FONAVIPO; c) la recuperación de inversiones en actividades productivas orientadas al desarrollo local; d) la captación de aportes de nuevas empresas que se incorporen al Fondo; e) la movilización de recursos por parte de otras ONG's que aún no se han incorporado al Fondo y f) los aportes de otras agencias de cooperación internacional.

La movilización de recursos del Fondo, evaluada en ¢ 7,100,668 (US\$ 814,297), resulta significativa 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).

Para las entidades asociadas, la finalidad principal del Fondo es la gestión de recursos y su eficaz inversión para el desarrollo local, razón por la cual no debe de esperarse su pleno autofinanciamiento en términos estrictamente empresariales y de rentabilidad financiera.

2.6. Procedimientos

En la práctica, la instancia más activa del Fondo es el Comité Coordinador que se reúne quincenalmente y 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.

Como es de esperarse, 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 Contrapartida es el Plan de Desarrollo Local del Municipio que ha sido elaborado mediante mecanismos que promueven la participación activa 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 la 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. Simultáneamente, se informa ante la Fundación Interamericana sobre los proyectos gestionados desde las comunidades, para su respectiva aprobación, principalmente si los proyectos recibirán recursos financieros provenientes de esta entidad de cooperación.

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:

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.

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

Una vez definida una instancia ejecutora, se procede a firmar un convenio o contrato, que estipula los tiempos de ejecución, rendición de informes (o avances) y desembolsos, así como la presentación de fianzas, si se trata de un proyecto de infraestructura, y la presentación de resultados.

Los proyectos, por otro lado, son sometidos a un proceso de seguimiento que es realizado por la Secretaría de Monitoreo y Seguimiento que presenta informes semanales o quincenales al Comité Coordinador.



2.7. Los proyectos

En sus dos años de existencia, el Fondo ha ejecutado, o se encuentra ejecutando 12 proyectos, que representan una inversión estimada de €3,228,904 (US\$368,682). 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 brevemente se describen a continuación, 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.

PROYECTOS FINANCIADOS POR EL FONDO DE CONTRAPARTIDAS PARA EL DESARROLLO DE Nejapa (1998-2000)

	PROYECTO	COSTO		PERSONAS BENEFICIARIAS		INSTITUCIONES BENEFICIARIAS
		¢	\$	DIRECTAMENTE	INDIRECTAMENTE	
	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
3	Compra de terreno para 450 familias	800,00	91,743	2,700	30,000	EMBOSALVA Cooperativas Alcaldía
4	Estudio Hidrogeológico en Tultepeque	50,000	5,743	2,944		Alcaldía
5	Construcción puente El Polvón	437,000	50,115	7,620		Cooperativas Alcaldía
6	Ampliación Energía Eléctrica El Jabalí	294,864	33,815	798		CAES Alcaldía
7	Introducción Energía Eléctrica El Relampago	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	ACON Alcaldía Empresas
	TOTALES	3,228,904	368,682	53,753		

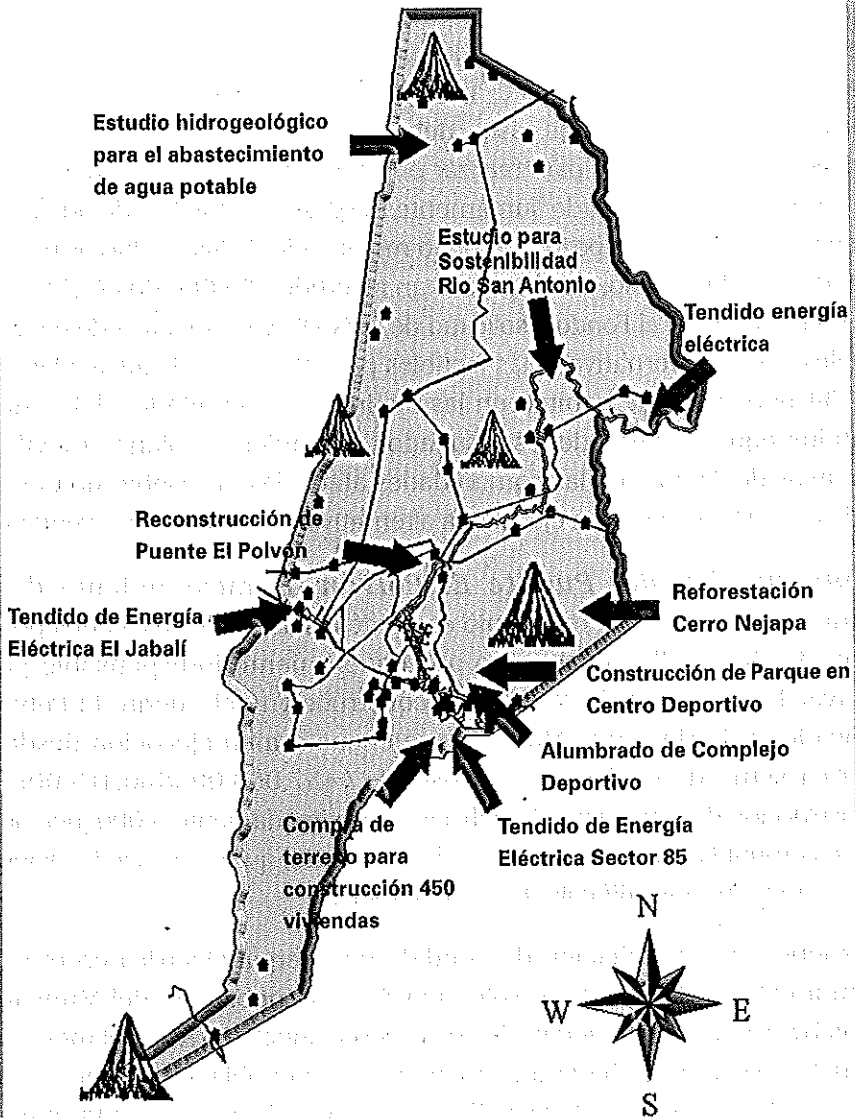
NEJAPA

Primera fase de reforestación del Cerro de Champantepec, más conocido como Cerro Nejapa. El proyecto se justifica a partir del fuerte impacto que está provocando la creciente deforestación sobre las aguas superficiales y presumiblemente las subterráneas del municipio. En este sentido la casi total deforestación del Cerro de Nejapa constituye un símbolo negativo, que el proyecto trata de comenzar a revertir ante los ojos de la sociedad local. Este proyecto, cuyo monto global asciende a ₡557,110.00 (\$63,889), se ha orientado a la reforestación de 114 manzanas (79.8 hectáreas), e incluye la construcción de barreras vivas en 50 parcelas de socios de la Cooperativa El Cedral y el montaje de un vivero municipal. Las obras realizadas han sido llevadas adelante por la Municipalidad, con la colaboración de la Cooperativa mencionada, centros educativos y personas voluntarias del Municipio.

Adquisición de terreno para la reubicación habitacional de 450 familias que actualmente residen en la comunidad de Calle Vieja y en las riberas del Río San Antonio por ₡ 800,000 (\$ 91,743). La comunidad de Calle Vieja, se encuentra ubicada en terrenos públicos que reclama el gobierno nacional. La ejecución del proyecto, cuenta con la colaboración de la Cooperativa El Ángel, que vendió el terreno a un precio 50% menor al de mercado. Complementariamente, la Alcaldía de Nejapa, realiza actualmente una importante gestión de recursos con ayuntamientos españoles lo cual permitiría financiar parcialmente el proyecto de construcción de viviendas y la instalación de infraestructura, cuyo costo se evalúa en más de 20 millones de colones.

Estudio de factibilidad técnica, económica y social para el saneamiento y uso racional de las aguas del Río San Antonio. Este Río, que suministra agua para regadío y enseres domésticos de aproximadamente el 30% de la población local se encuentra seriamente afectado por desechos industriales, químicos y por el vertido de las aguas negras del casco urbano. Este estudio, que ha sido contratado por el Fondo de Contrapartidas a solicitud de la ACDN, alcanza un costo de ₡320,000.00 (\$36,697.00), y permitirá planificar los pasos a seguir para mejorar la calidad de las aguas del Río, identificando fuentes y niveles de contaminación, las gestiones a realizar y los sub-proyectos a implementar.

PROYECTOS FINANCIADOS POR EL FONDO DE CONTRAPARTIDAS



Estudio hidrogeológico para la perforación de un pozo de abastecimiento de agua potable en el Cantón Tutultepeque. A pesar de que los mantos acuíferos del Valle Central de Nejapa constituyen una de las principales riquezas de la zona metropolitana, el subsuelo de los extremos norte y sur del Municipio (cantones Tutultepeque y San Jerónimo de Los Planes, respectivamente) son pobres en la disponibilidad del vital líquido. Esta situación afecta negativamente la salud y la economía de las familias, debido a que el agua a la que tienen acceso es escasa, de mala calidad y en muchos casos, debe de ser comprada a distribuidores privados. Los esfuerzos para realizar proyectos de dotación de agua, hasta el momento han resultado sumamente riesgosos y costosos debido a que exigen perforación de pozos, bombeo motorizado de agua y largos trechos de traslado. El estudio, en el que se han invertido ¢50,000.00 (\$5,734.00), es contratado por el Fondo a solicitud de la ACDN y se orienta a determinar cuales son las alternativas más factibles para abastecer de agua a las casi 5,734 personas que habitan en las distintas comunidades del Cantón Tutultepeque. A partir de los resultados obtenidos, se planea movilizar recursos del Fondo, de las comunidades afectadas, del Gobierno Central y de otras instancias para ejecutar la alternativa de solución más ventajosa.

Construcción del Puente El Polvón. El mejoramiento de la infraestructura vial del municipio es un de los aspectos resaltados por el Plan de Desarrollo Local como un requerimiento indispensable para activar la economía de Nejapa. La construcción del Puente El Polvón, ubicado en la Hacienda Mapilapa, se encuentra en ejecución desde el primer semestre de 2000, a un costo de ¢437,000.00 (\$50,115.00). La construcción de este puente beneficiará aproximadamente 5,000 personas de 8 comunidades de la zona norte del Municipio, que en época de invierno encuentran grandes dificultades de transporte.

Introducción y ampliación del tendido de energía eléctrica en tres (3) comunidades. Hasta 1994, sólo el 50 % de la población del Municipio contaba con acceso a energía eléctrica. Desde aquel año hasta el momento actual, el servicio se ha ampliado al 89 % de la población, básicamente a partir de gestiones de la alcaldía, y se planea alcanzar el 100 % para el año 2005. Con este proyecto, el Fondo de Contrapartida proporciona un

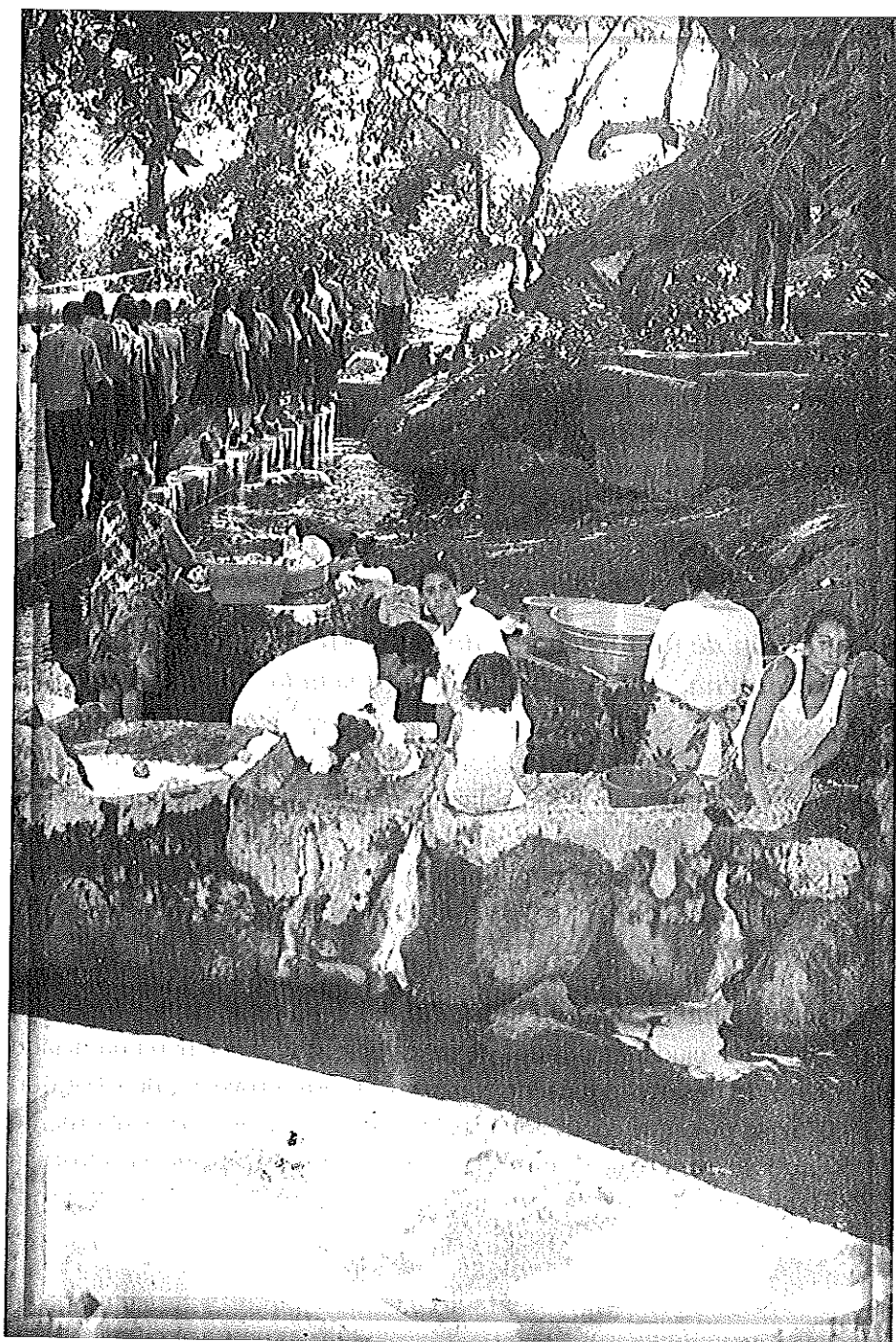
aporte cuyo monto asciende a ¢423,564.00 (US\$48,574.00) que será ejecutado en el año 2000, con lo que se beneficiarán aproximadamente 928 personas y será incrementada la cobertura eléctrica del Municipio hasta el 92 %.

Construcción de piscina en Complejo Deportivo. Nejapa carecía, hasta 1994, de centros de recreación adecuados, a pesar de que el 49% de la población es menor de 18 años. Sin embargo, a partir de ese año se han realizado ingentes esfuerzos locales para promover actividades juveniles y especialmente por medio del deporte. Esta es, con toda probabilidad, una de las razones por las cuales Nejapa es el Municipio que presenta menor índice delincidencial en la Zona Norte del Área Metropolitana. La construcción de la piscina en el año 2000 tendrá un costo de ¢ 383,220.00 (US \$43,947) contribuirá a desarrollar el único complejo deportivo del Municipio y beneficiará aproximadamente a 13,602 personas.

Adquisición de un terreno en donde el Ministerio de Educación y Plan Internacional construirán la Escuela Rural del Cantón San Jerónimo Los Planes. Este pequeño proyecto de ¢14,000, no fue financiado directamente por el Fondo, pero surgió como respuesta de Nejapa Power Company a una solicitud realizada al Fondo por parte de la ACDN. La adquisición del terreno, para el cual la comunidad ya había movilizadado ¢16,000 era una condición para habilitar una inversión considerablemente mayor por parte del Plan Internacional y del Ministerio de Educación.

Proyecto de participación ciudadana. Como ya se ha mencionado, la participación ciudadana es una de las características que han potenciado el proceso de desarrollo local de Nejapa. Con este proyecto, de ¢114,000 (\$13,073) se pretende contribuir a cualificarla y sostenerla, particularmente en lo que se refiere a la participación comunitaria que se expresa organizativamente en la asociación de comunidades de Nejapa.

La experiencia del fondo de Contrapartidas para el Desarrollo Local de Nejapa



III

El Contexto de la alianza

3.1. El contexto nacional

La experiencia del Fondo de Contrapartidas para el Desarrollo Local de Nejapa se desenvuelve en el contexto de grandes cambios en el ámbito nacional, los cuales en su interrelación conformaron un ambiente favorable para la implementación de experiencias innovadoras de desarrollo local. De estas transformaciones, cabe hacer mención:

- a) la democratización y construcción de un Estado de Derecho a partir de los Acuerdos de Paz (1992);
- b) el enriquecimiento del capital socio-institucional, con nuevas instituciones de diverso carácter;
- c) el cambio de paradigmas en cuanto al papel que las distintas instituciones deben desarrollar en un proceso de desarrollo;
- d) el significativo incremento de la importancia de lo local como espacio relevante para hacer desarrollo;
- e) el reacomodo del sistema político nacional en 1997, que planteó la necesidad de crear espacios y mecanismos públicos y formales de interlocución entre los distintos sectores socio-económicos y el Estado, a escala nacional y local; y
- f) la disponibilidad de un considerable flujo de recursos de la cooperación internacional para financiar experiencias novedosas de desarrollo local.

Democratización y construcción de un Estado de Derecho a partir de los Acuerdos de Paz (1992)

La ampliación de los espacios democráticos en El Salvador, ha generado dinámicas que obligan a los diferentes actores económicos, sociales y políticos que conforman el tejido socio-institucional del país a reconocer, por primera vez en la historia, la existencia de intereses distintos y variadas formas de pensar, así como a valorar la conveniencia de construir mecanismos de comunicación y de construcción de acuerdos. Esta nueva situación se expresa claramente cuando el Gerente General de EMBOSALVA afirma: "Hace solo cuatro años atrás, probablemente nos estuviéramos disparando entre nosotros"⁵, al hacer referencia a su relación con el Alcalde Municipal de Nejapa, quien fuera un antiguo y experimentado cuadro del movimiento guerrillero del FMLN.

Enriquecimiento del capital socio-institucional con nuevas instituciones de diverso carácter

Como resultado de la ampliación de los marcos democráticos, la sociedad salvadoreña se ha enriquecido durante los últimos años con un conjunto de nuevas organizaciones e instituciones sociales, entre ellas: asociaciones ciudadanas de base, gremiales, ONG's, alianzas interinstitucionales para el desarrollo local y regional y otras, que implementan nuevas formas de intermediación social cada vez más autónomas del sistema de los partidos políticos y de las gremiales tradicionales. Estas organizaciones sociales, que se interesan en lo público sin pertenecer al aparato del Estado, se han convertido en importantes referentes de opinión, en vivero de iniciativas novedosas y en socios potenciales de los actores que conforman los tradicionales sectores "público" y "privado". Existen indicios de que las localidades que cuentan con un tejido socio-institucional más desarrollado logran abordar y solucionar más eficazmente los retos de su propio desarrollo.

-
5. Valenzuela, David, *From Conflict to Cooperation, Local Development in Nejapa*. *Grassroots Development Journal of the Inter-American Foundation*, Volume 22, number 1, 1999, Virginia, USA, Page 4.

Cambio de paradigmas en cuanto al papel que las distintas instituciones deben desarrollar en un proceso de desarrollo

Al mismo tiempo, durante los últimos años se está produciendo en los distintos agrupamientos sociales y políticos un cambio de paradigmas como resultado de los avances democráticos y de las transformaciones políticas a escala mundial. La izquierda política comienza a reconocerle un mayor papel al mercado y a la empresa privada como mecanismos válidos para la reproducción económica. En la derecha política por su lado, aparecen sectores que reconocen los beneficios de que el país cuente para su desarrollo con un sector social vigoroso. En las organizaciones sociales de base, existe una mayor apertura a acompañar su rol reivindicativo con iniciativas pro-activas y el establecimiento de alianzas con otros sectores sociales. En el sector empresarial y en especial en la gran empresa se comienzan a expresar opiniones a favor de un mayor compromiso con la solución de los problemas sociales existentes en su entorno, como una necesidad ineludible para alcanzar mayores niveles de seguridad y competitividad. En todos los sectores, por último, se percibe un cambio en cuanto a la percepción del Estado como mecanismo exclusivo de gestión de lo "público", y una apertura al establecimiento de espacios de interlocución directa y alianzas intersectoriales para contribuir a esta importante función social.

Significativo incremento de la importancia de lo local como espacio relevante para hacer desarrollo

Otro aspecto del contexto nacional que ha creado un ambiente favorable para la implementación del Fondo de Contrapartidas y otras experiencias innovadoras en el ámbito local, es la creciente atención que está adquiriendo en El Salvador el espacio local, los gobiernos municipales y las organizaciones sociales de base, en la implementación de iniciativas de desarrollo. Indicadores de este fenómeno son la adopción del desarrollo local como política de Gobierno Central, la transformación del Fondo de Inversión Social (FIS) en Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local

(FISDL) y la aprobación por parte de la Asamblea Legislativa de la transferencia del 6% de los ingresos netos del Gobierno hacia las Municipalidades. En esta misma tónica, las temáticas de la descentralización del Estado y del desarrollo local han pasado a formar parte de la agenda nacional, ameritando una mayor atención de los medios de comunicación y frecuentes pronunciamientos por parte de las distintas instituciones de la sociedad salvadoreña.

Un reacomodo del sistema político nacional en 1997 que planteó la necesidad de crear espacios y mecanismo públicos formales de interlocución entre los distintos sectores socio-económicos y el Estado en los planos nacional y local

Un factor externo contribuyente a la experiencia de Nejapa es el reacomodo de la correlación política que se produjo con el resultado de las elecciones de Diputados y Concejos Municipales de 1997. En estas elecciones, el partido en el gobierno (ARENA), obtuvo 28 diputados y conservó el dominio de la mayor cantidad de gobiernos municipales del país; mientras el partido de izquierda (FMLN) gana 27 diputados y pasa a gobernar en los municipios más urbanos, habitados por la mayor parte de la población nacional. La nueva situación realza la importancia de las municipalidades en la disputa política democrática, al mismo tiempo que evidencia como una posibilidad real la alternabilidad en el gobierno para partidos claramente diferenciados. Esto constituye una señal para los distintos grupos de interés en la sociedad sobre la necesidad de contar con mecanismos institucionales, públicos y transparentes de interlocución con los administradores del Estado en los espacios nacional y local, independientemente del color político que circunstancialmente estos tengan.

Por último, pero no menos importante, es necesario consignar la presencia en el país, desde los Acuerdos de Paz, de un considerable flujo de recursos financieros de la cooperación internacional, orientados a apoyar proyectos de desarrollo que fortalezcan al mismo tiempo el proceso democrático

y la inclusión social. Estos recursos han funcionado como una especie de capital de riesgo para la implementación de iniciativas innovadoras en el espacio de lo local, dado que no han sido financiadas por el Gobierno Central por la propia precariedad de recursos y/o visión política. No es aventurado afirmar que la mayor parte de este tipo de iniciativas, muchas de las cuales han sido posteriormente adoptadas por el gobierno nacional (como la planificación local participativa, la formación de comités de desarrollo local, los bancos comunales y otros) han sido originalmente financiadas con recursos externos que se han canalizado a través de instituciones nacionales pertenecientes a la sociedad civil.

3.2. El Municipio de Nejapa

La experiencia del Fondo de Contrapartidas se desarrolla en el contexto local de un municipio pobre que está experimentando, desde la década de los 90, dos importantes procesos de cambio, los cuales, a partir de su interrelación, en pocos años transformarán radicalmente al municipio.

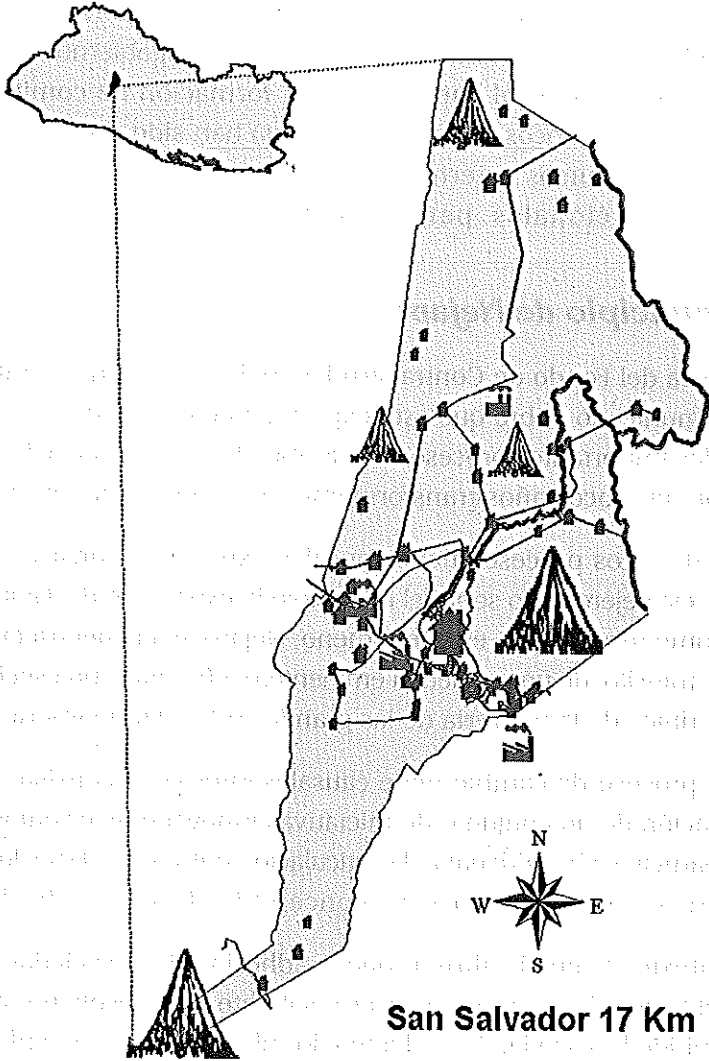
El primero de estos procesos tiene causales externas y consiste en la presión que está ejerciendo sobre el municipio la expansión del Gran San Salvador. Como resultado de este fenómeno, Nejapa se encuentra en una situación de tránsito, de una sociedad eminentemente rural a una sociedad suburbana, típica de la periferia de las grandes urbes latinoamericanas.

El segundo proceso de cambio tiene causales internas y consiste en la implementación de un conjunto de iniciativas innovadoras orientadas a facilitar la participación ciudadana, la articulación entre los actores locales y la construcción de un proyecto concertado de desarrollo local.

En este contexto, se puede afirmar que la adhesión de la sociedad local a la idea del Fondo de Contrapartidas es resultante de un estilo pro-activo que ha adquirido la sociedad local durante los últimos años para enfrentar exitosamente los cambios que se están produciendo en su entorno.

NEJAPA

NEJAPA EN EL SALVADOR



La experiencia del fondo de Contrapartidas para el Desarrollo Local de Nejapa

El punto de partida

Situado en la periferia norte del Área Metropolitana de San Salvador y a solo 17 Km de la capital, el Municipio de Nejapa, con 30,000 habitantes a principios de la década de los 90, mostraba los más bajos indicadores de desarrollo de esta región.

El ingreso familiar, por ejemplo, situaba al 48 % de los nejapenses en situación de pobreza extrema y al 31 % en estado de pobreza relativa, mientras sólo el 21 % podían considerarse no pobres.

Igualmente precaria era la infraestructura social del municipio. El 38 % de las viviendas se encontraban hacinadas, el 84 % carecían de servicio de agua, el 21 % de servicio sanitario, y 49 % de energía eléctrica. Nejapa era además el municipio de la región metropolitana que contaba con menos kilómetros de calles empedradas o asfaltadas y con menos líneas telefónicas.

La experiencia del Fondo de Contrapartidas se desarrolla en el contexto local de un municipio pobre. El ingreso familiar, por ejemplo, situaba al 48% de los nejapenses en situación de pobreza extrema y al 31% en estado de pobreza relativa, mientras sólo el 21% podían considerarse no pobres.

El nivel educacional de los nejapenses era similar al mostrado por los municipios rurales del país. El 30 % de la población mayor de 10 años era analfabeta y sólo el 62.5 % había recibido algún tipo de educación formal.

En cuanto a los recursos naturales del Municipio, cuya principal fortaleza son sus mantos acuíferos, se encontraban seriamente amenazados por la deforestación y la contaminación de sus recursos hídricos. La casi total deforestación de su principal elevación (el Cerro Nejapa), la contaminación de su principal Río (llamado San Antonio) y la pestilencia del

NEJAPA

relleno sanitario que recibía los residuos sólidos del Área Metropolitana, constituían verdaderos símbolos de la degradación ambiental que aqueja frecuentemente a las localidades periféricas de las grandes ciudades.

Igualmente pobre y desarticulado era el tejido social e institucional que contaba el municipio al terminar el conflicto armado (1992). Las entidades fuertemente centralizadas del gobierno nacional eran institucionalmente débiles y sólo mantenían relaciones esporádicas entre ellas. La pequeña Alcaldía Municipal, con solo once empleados mal pagados, se limitaba a ejecutar algunos pocos proyectos de infraestructura que se financiaban desde el gobierno nacional con recursos de la cooperación internacional. El tejido de la sociedad civil local se encontraba poco organizado y articulado, carente además de relaciones con las organizaciones gubernamentales que lo percibían con desconfianza.

La economía del municipio era eminentemente agrícola y se encontraba articulada alrededor de nueve (9) cooperativas agropecuarias que habían recibido casi el 80 % del suelo del Nejapa, el mismo que fuera propiedad de antiguas familias terratenientes, y que, por causa de la reforma agraria que se implementó en la década de los 80 pasó a propiedad de campesinos. Sin embargo, estos nuevos propietarios de la tierra carecían de experiencia empresarial, capital de inversión e incluso de vínculos económicos entre sí.

En el punto de partida de este proceso, Nejapa como municipio, es decir como conjunto dinámico de la población con su territorio, ligados entre sí mediante una identidad cultural, una constelación de instituciones y una forma de usufructuar sus recursos, no parecía ofrecer condiciones especiales para abrir un proceso de desarrollo local, a partir del cual, se lograra una mejoría en las condiciones de vida de cada habitante y de todas las personas en conjunto.

Urbanización y localización de grandes empresas

A partir de la década de los 90, Nejapa comenzó a experimentar la presión del crecimiento desordenado del Gran San Salvador, mediante una creciente construcción de conjuntos habitacionales (legales e ilegales) para sectores

La instalación de grandes empresas industriales en Nejapa es considerada por el Plan Estratégico del Municipio como una "oportunidad" debido a que se espera que esto "fortalezca el tejido empresarial y contribuya a generar nuevas fuentes de empleo e ingreso para la población".

El mismo plan identifica en este fenómeno una "amenaza" debido a que "si no se encausa adecuadamente" puede convertirse en un simple enclave de empresas sin raíces, ni compromiso con el desarrollo del territorio.

populares que provienen mayoritariamente de las zonas rurales del país. Para 1995, por ejemplo, el 33 % de los nejapenses habían inmigrado de otros municipios del país y la segunda concentración habitacional del municipio, la comunidad de Calle Vieja, era de carácter ilegal.

Al mismo tiempo, debido principalmente a la riqueza acuífera del subsuelo, Nejapa comenzó a ser considerado como un posible enclave industrial. En 1994 se instaló en los límites del municipio una importante planta productora de energía eléctrica, en 1997 se instaló la más importante planta embotelladora de bebidas gaseosas del país, y en 1999 comenzó a operar una moderna planta procesadora de residuos sólidos y un nuevo relleno sanitario. En la actualidad se estudia la instalación de la empresa productora de envases (CORLASA) relacionada con la planta embotelladora.

Este proceso de creciente urbanización y localización de nuevas empresas se acelerará seguramente durante los próximos años si se realizan un conjunto de proyectos que actualmente se encuentran en su fase de estudio. Entre estos, cabe mencionar, la construcción de una moderna carretera

periférica al área metropolitana y el traslado a la zona norte de una importante terminal de buses y del mercado de abastos de la capital.

La instalación de grandes empresas industriales en Nejapa es considerada por el Plan Estratégico del Municipio como una “oportunidad” debido a que se espera que esto “fortalezca el tejido empresarial y contribuya a generar nuevas fuentes de empleo e ingreso para la población”. No obstante, el mismo plan identifica en este fenómeno una “amenaza” debido a que “si no se encausa adecuadamente” puede “incrementar la presión sobre el ambiente más allá de lo permisible” y “debilitar el tejido económico local, convirtiendo al municipio en un simple enclave de empresas sin raíces, ni compromiso con el desarrollo del territorio”.

El proceso de desarrollo local

De forma paralela a la creciente urbanización, en Nejapa, se está desarrollando desde 1994, un segundo proceso, cuyas características dependen principalmente del protagonismo de los actores locales y que se caracteriza por una creciente organización y participación ciudadana en la gestión local, la progresiva articulación entre los actores locales alrededor de un proyecto de desarrollo local y un sensible incremento de la inversión en el mejoramiento de la calidad de vida de su población.

El proceso organizativo local se extendió particularmente entre las comunidades, pero también dio lugar a organizaciones de jóvenes, de mujeres y micro comerciantes. Las organizaciones de vecinos crearon además su propio núcleo sectorial, la ACDN, lo que incrementó su capacidad de participación en la toma de decisiones en el plano local.

Al incremento de la organización social contribuyó sustancialmente la implementación de una política de participación ciudadana por parte del gobierno local electo en 1994 y la labor facilitadora de un creciente número de ONG's que se acercaron al municipio, atraídas por la posibilidad de coordinar su labor con la Alcaldía. Para 1996, había 12 ONG's nacionales ejecutando pequeños proyectos de capacitación, salud, educación e infraestructura básica en el municipio.

Paralelamente a la participación ciudadana se comenzó a implementar, desde 1994, una creciente coordinación entre los distintos actores locales. Esta coordinación se vio facilitada por la implantación de sucesivas planificaciones participativas y la ejecución de proyectos en los que generalmente se integraban instituciones de distinto tipo. Así se fue avanzando de procesos de planificación bastante simples, hacia procesos de planificación más complejos y con mayor visión y futuro.

Para acompañar la ejecución de los planes locales, en 1994 se constituyó en el municipio el primer espacio local de coordinación interinstitucional permanente en el país, llamado Consejo para el Desarrollo de Nejapa (CDN). En este confluían la Municipalidad, las organizaciones comunitarias, algunas cooperativas, algunos entes del gobierno central presentes en el municipio y las ONG's que actuaban localmente.

Entre las iniciativas locales que provocaron coordinaciones interinstitucionales cabe mencionar, por su influencia en la formulación de la idea del Fondo de Contrapartidas, la ejecución de dos proyectos en los que se combinaron los aportes de Nejapa Power Company, Diakónia de Suecia, FONAVIPO, ViceMinisterio de Vivienda y Desarrollo Urbano, la ONG FUSAI, la Municipalidad y las comunidades beneficiadas. El primero de estos proyectos consistió en la construcción de 219 viviendas mediante la modalidad de ayuda mutua, y el segundo, en la ejecución de obras concertadas para la introducción de agua potable en algunas comunidades rurales y la reconstrucción de una escuela urbana de Nejapa.

Respaldados por este pujante proceso de participación ciudadana, coordinación interinstitucional y ejecución de iniciativas innovadoras, los actores involucrados implementaron una importante gestión de recursos externos para invertir en el desarrollo de Nejapa. La Municipalidad de Nejapa, por ejemplo, fue una de las primeras del país en comenzar a establecer relaciones de cooperación directas con otras municipalidades del mundo y en respaldar políticamente los proyectos que presentaban a la cooperación internacional las ONG's que colaboraban con el desarrollo local.

Cuando se comenzó a cabildear la idea del Fondo de Contrapartidas, Nejapa era un municipio que venía implementando durante los últimos años un conjunto de iniciativas innovadoras orientadas a facilitar la participación ciudadana, la articulación entre los actores locales y la construcción de un proyecto concertado de desarrollo local

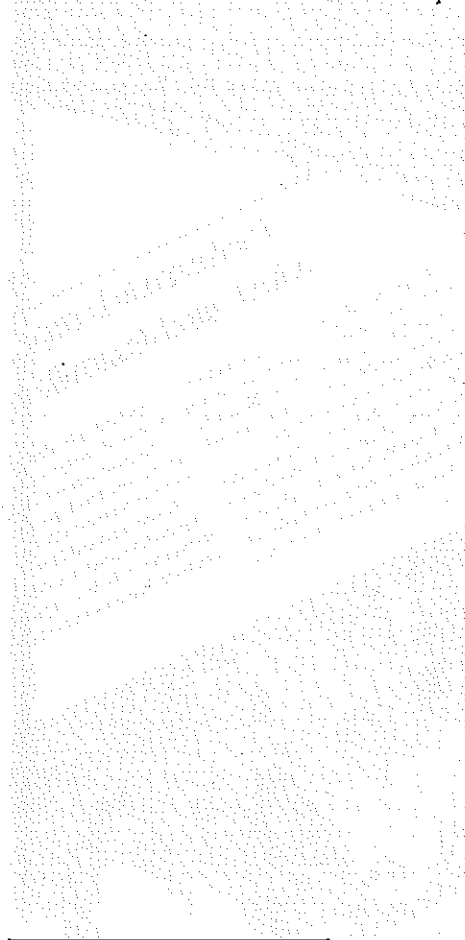
Al poco tiempo comenzaron a fluir hacia el municipio algunos pocos recursos, los cuales, sin embargo, representaban cantidades muy superiores a las obtenidas con anterioridad. Esto posibilitó que entre 1994 y 1996 se ejecutaran más de 180 proyectos, si bien en su mayoría, pequeños, dedicados a la instalación de agua potable, servicios de salud, capacitación vocacional, planificación local, etc; En estos proyectos se invirtieron algo más de 6 millones de colones. De los recursos invertidos se identificó que, el 61 % fue aportado por la municipalidad, el 32 % por las ONG's, el 5 % por la empresa Nejapa Power Company y el 2 % por las comunidades.

Cuando FUSAI comenzó a cabildear la iniciativa del Fondo de Contrapartidas, en 1997, Nejapa era un Municipio radicalmente distinto al de 1994. En primer lugar, se había producido un cambio cultural en la sociedad local, que se puede definir como el surgimiento de una actitud de confianza en sus propias capacidades y en las posibilidades que abre la acción conjunta entre los distintos actores locales. Al mismo tiempo, se contaba con un tejido de organizaciones y relaciones institucionales que hacía posible emprender iniciativas más audaces.

Igualmente importante para la iniciativa del Fondo fue la existencia de autoridades locales representativas, ya que en las elecciones celebradas ese año, el gobierno local que había sido elegido en 1994 con el 39 % de los votos, fue reelegido con el 72 %.

A pesar de los logros obtenidos, la nueva situación planteaba algunas interrogantes sobre la capacidad que tendría la sociedad local de sostener

financiera, técnica y políticamente el proceso emprendido, así como de lograr la incorporación del sector empresarial a la concertación local. Esta percepción se evidencia en las palabras del alcalde René Canjura poco después de haber sido reelecto: *“lo que hemos hecho en los años anteriores no es exactamente desarrollo local, sino haber comenzado a cumplir con el compromiso mínimo que tiene el Estado de dotar de servicios básicos a la población. En los próximos años tenemos que abordar retos aún mayores para el desarrollo del municipio, como la recuperación ambiental, el ordenamiento territorial y el desarrollo económico local, que exigirán mayores inversiones e iniciativas novedosas para conseguirlas”*.



El municipio de Nejapa, en el departamento de Guatemala, es uno de los municipios más pobres del país. Su economía se basa principalmente en la agricultura de subsistencia y la ganadería. La población es de aproximadamente 15,000 habitantes, con una alta tasa de desempleo y una gran proporción de la población que vive en condiciones de pobreza extrema. El municipio enfrenta desafíos significativos en términos de infraestructura, servicios básicos y desarrollo económico. A pesar de estos desafíos, el gobierno municipal ha implementado varias iniciativas para mejorar las condiciones de vida de la población, incluyendo programas de capacitación laboral, proyectos de infraestructura y programas de apoyo a la agricultura y la ganadería. Sin embargo, se necesitan más recursos e iniciativas para lograr un desarrollo sostenible y mejorar el nivel de vida de la población.



René Canjura, alcalde municipal de Nejapa.

Empresa privada aporta a Nejapa

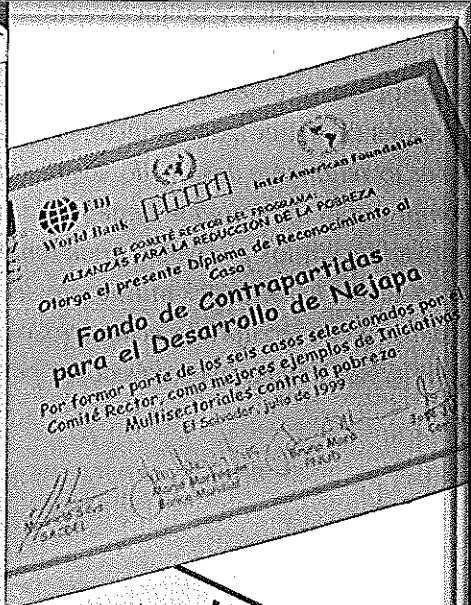
Amadeo Cabrera
REDACTOR DE NACIONALES

Nejapa, San Salvador. El concejo municipal de esta ciudad firmó ayer con la empresa privada la suscripción de un acta constitutiva para la formación de un fondo de contrapartida que servirá para impulsar obras de desarrollo local en esta población, de más de 30 mil habitantes.

El fondo, que asciende a la cantidad de tres millones de colones, fue aportado por la empresa Coca Cola; Nejapa Power y por el Fondo Interamericano del Congreso de los Estados Unidos; y el mismo será manejado por las autoridades municipales, en el marco de la implementación de proyectos comunales.

Asimismo, en la creación del fondo han tenido participación la Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral (FUSAD), el Consejo de Desarrollo de Nejapa (CDN) y la misma municipalidad.

No obstante, los recursos representan el inicio para atraer en el futuro nuevas aportaciones, tanto de la empresa privada como de organismos nacionales e internacionales, dijo el alcalde de Nejapa



Involucrando la empresa privada en el desarrollo local

Un ejemplo de participación de todos los sectores interesados en la construcción de una nueva realidad, en el municipio de Nejapa, fue la constitución del Fondo de Contrapartida para el Desarrollo Local de Nejapa.

El gobierno de Nejapa impulsa y coordina su asociación con la empresa Embosalva (Coca Cola) y COASTAL (Nejapa Power), quienes sus instalaciones en el municipio, para convertirse en un sector activo en el

impulso del plan de desarrollo municipal, volviendo al Consejo de Desarrollo Local de Nejapa, instancia permanente de coordinación, constituida por representantes comunales y ONG's.

La constitución del Fondo de Contrapartida para el Desarrollo Local de Nejapa es una experiencia de este tipo única en la región centroamericana.



La experiencia del fondo de Contrapartidas para el Desarrollo Local de Nejapa

IV

Las lecciones y aprendizajes del proceso

Desde el surgimiento de la idea de constituir un Fondo de Contrapartidas para el Desarrollo Local a la fecha, han pasado dos años y medio. Durante este período se ha realizado una experiencia que se ha ido abriendo camino paso a paso, sin contar con puntos referenciales anteriores que lo alumbraran. En consecuencia, la experiencia ha contado con aciertos que la empujaron hacia adelante y que resultan sumamente sugerentes para la implementación de iniciativas similares. De igual manera, se encuentran algunos desaciertos que provocaron retrasos y estancamientos, los cuales sin embargo, resultan igualmente aleccionadores.

Para el propósito de este trabajo haremos la distinción de tres etapas en el proceso que se analiza. La primera etapa abarca el período de gestación de la iniciativa y de establecimiento preliminar de una alianza entre las instituciones que se constituyeron en socios fundadores del Fondo. La segunda etapa comprende el período de montaje institucional y funcionamiento. La tercera y actual etapa, consiste en la primera revisión autocrítica del Fondo, y la introducción de variantes correctivas en su funcionamiento.

4.1. La gestación de la iniciativa

El período de gestación del Fondo se prolongó durante 9 meses. En este período se identificaron los posibles socios, se cabildeó la iniciativa en forma bilateral entre las instituciones, se elaboró y presentó un proyecto ante la Fundación Interamericana, se constituyó un equipo de trabajo que elaboró los dos documentos básicos de la alianza y se recolectaron las contribuciones que constituyeron el “fondo semilla”.

La iniciativa para la creación del Fondo de Contrapartidas surgió desde FUSAI en junio de 1997, como resultado de la percepción de dos oportunidades que podrían ser aprovechadas por la institución, apoyándose en sus fortalezas.

La primera oportunidad radicaba en la disposición positiva de las empresas Nejapa Power Company y EMBOSALVA S.A. para invertir en el desarrollo social del municipio, así como en la presencia de una actitud abierta por parte de las autoridades locales para establecer acuerdos interinstitucionales de colaboración. Esto posibilitaba, según el Director Ejecutivo de FUSAI, proponer la mediación de la ONG para constituir un mecanismo de movilización de recursos, que permitiera superar el “talón de Aquiles” de los procesos locales participativos: su incapacidad de ofrecer contrapartidas locales a sus solicitudes de fondos externos para la inversión en el desarrollo local.

La segunda oportunidad consistió en el ofrecimiento de recursos financieros por parte de la Fundación Interamericana, destinados a incentivar el compromiso del sector empresarial con el desarrollo sostenible.

Para acceder a estas oportunidades, FUSAI contaba con ciertas fortalezas, como una considerable experiencia en movilizar recursos combinados de distintos actores institucionales para la ejecución de proyectos de desarrollo local; vínculos establecidos con el gobierno local de Nejapa y con ambas empresas, en aquel momento, de reciente instalación en el municipio, así como relaciones sólidas con agencias de cooperación internacional.

La iniciativa concebida por FUSAI se proponía:

1. El desarrollo de mecanismos novedosos de participación del sector privado empresarial, ONG's y sector público en el desarrollo local;
2. La creación de un instrumento administrativo de apalancamiento de contrapartidas sociales y privadas en beneficio del desarrollo local de Nejapa; y
3. El desarrollo de un modelo participativo y replicable de intervención que facilite la identificación de necesidades locales, asignar las inversiones y administrar los recursos, contando con el involucramiento en todas las fases, por parte de todos los actores locales clave.⁷

La estrategia para constituir el Fondo consistía originalmente en lograr que las empresas hicieran una primera inversión como contrapartida a una donación de similar cuantía realizada por la Fundación Interamericana. Con estas contribuciones se conformaría un "fondo semilla", que haría posible continuar movilizándolo otros fondos.

La estrategia consistía básicamente en lograr que las empresas Nejapa Power Company y EMBOSALVA S.A. hicieran una primera inversión de aproximadamente \$113,000.00 dólares como contrapartida a una donación de similar cuantía realizada por la Fundación Interamericana. Con estas contribuciones se conformaría un "fondo semilla", que haría posible continuar movilizándolo otros fondos por parte de otras agencias internacionales, empresas y del gobierno nacional, haciendo uso del mismo criterio de contrapartidas.

7. Ídem.

NEJAPA

Mediante el efecto multiplicador, la estrategia de contrapartidas pretendía multiplicar por 4.35 cada dólar aportado por la Fundación Interamericana.

Una vez formulada la idea básica de su iniciativa, FUSAI emprendió un intenso proceso de cabildeo en el que participó personal de nivel ejecutivo de la institución. El cabildeo consistió básicamente en la realización de numerosas reuniones bilaterales con representantes de las empresas, el gobierno local, otra ONG y el Concejo de Desarrollo de Nejapa. Mas allá de las particularidades que tuvo cada una de relaciones bilaterales, los principales argumentos esgrimidos por FUSAI, fueron:

- a. Que la disposición de la FIA a invertir un dólar por cada dólar que invirtieran las empresas, representaba una oportunidad para incrementar los fondos de inversión en el desarrollo del Nejapa.
- b. Que el Fondo podría representar un espacio que facilitara la necesaria interlocución entre las empresas recién llegadas al territorio, la Municipalidad y las comunidades.
- c. Que la exitosa ejecución de los proyectos de vivienda y servicios básicos realizados en años anteriores por FUSAI evidenciaba que la ejecución de proyectos con una modalidad concertada y de movilización de contrapartidas era beneficiosa para el municipio y para cada una de las partes.

El proceso de cabildeo se vio favorecido por factores como: la existencia de contextos favorables en lo nacional y local; la formulación de una idea clara de proyecto; la flexibilidad, constancia y profesionalidad demostrada por FUSAI y la existencia de relaciones institucionales y personales de colaboración y confianza con los involucrados. Sin embargo, el factor principal de éxito radicó, posiblemente, en haber logrado establecer un punto de convergencia entre las lógicas de cada uno de los involucrados. Con mayor detalle estas lógicas incorporan peculiaridades en lo que se refiere a intereses y proyecciones de las empresas, las ONGs, las comunidades y la Municipalidad.

La adhesión de Nejapa Power Company, estuvo asociada con su filosofía empresarial de aportar al desarrollo social de las sociedades donde localiza sus operaciones. Para su Gerente General, la empresa se beneficia del ámbito que ella misma contribuye a generar. En la actualidad, por ejemplo, la empresa incurre en diversos gastos para transporte de personal y otros insumos, así como en la vigilancia, que se podrían minimizar si Nejapa ofreciera mas seguridad y mayores niveles educativos en su población. Además, si se concreta la construcción de la carretera Transversal Norte y se ponen las condiciones para la construcción de un distrito industrial moderno en sus inmediaciones, la empresa ganaría un conjunto de potenciales clientes para la energía eléctrica que produce.⁸

La incorporación de la EMBOSALVA, S.A. a la dinámica del Fondo reviste características distintas. Entre los años 1996 y 1997 la empresa había requerido algunos permisos de la Municipalidad para construir y operar una planta industrial en el Municipio. Para el caso, el Gobierno Local se resistía a otorgar estos permisos ya que no estaba segura de los beneficios que esa instalación depararía. Según afirma Santiago Flores, Concejal de Nejapa, la Municipalidad tomaba en cuenta que la empresa no pagaría impuestos al Municipio, ya que tiene sus oficinas centrales radicadas en otro municipio; ni podía ofrecer la generación de nuevos puestos de trabajo, debido a que la nueva

El proceso de cabildeo se vio favorecido por diversos factores. Sin embargo, el factor principal radicó, posiblemente, en haber logrado establecer un punto de convergencia entre las lógicas de cada uno de los involucrados.

planta emplearía un nivel tecnológico elevado para el nivel educativo de la población local. Además, el gobierno local veía con cierta preocupación el alto consumo de agua que la nueva planta requeriría (aproximadamente 1000 galones

8. Ernesto Córdoba, entrevista realizada por Marcos Rodríguez y Ana Germaín en junio de 1997.

NEJAPA

de agua por minuto), lo cual contrastaba con los bajos niveles de cobertura que este servicio tenía entre la población.

Como corolario de este proceso de negociación, la Municipalidad se comprometió a otorgar los permisos para la construcción de la planta y EMBOSALVA S.A. a realizar acciones a favor del desarrollo social del Municipio y su preservación ambiental.

Visto desde la lógica de EMBOSALVA S.A. el Gerente General expresó la situación de la siguiente manera: “la empresa quería construir la nueva planta embotelladora en Nejapa, que esta prácticamente situado sobre un lago de agua subterránea. Pero teníamos grandes dificultades para conseguir los permisos necesarios de la Municipalidad. Además existía una extrema susceptibilidad por parte de algunas organizaciones con respecto al consumo de agua que realizaría la empresa. Teníamos también una comunidad marginal que estaba ubicada en las inmediaciones en donde construiríamos la planta. Debido a estos problemas me reuní con el Alcalde, nos pusimos de acuerdo y a partir de ahí los permisos fluyeron y la cosa caminó. Luego nos dimos cuenta que FUSAI estaba en la zona trabajando algo con la Nejapa Power Company, nos contactamos y comenzamos lo del Fondo”.⁹

EMBOSALVA ha realizado con anterioridad donaciones a instituciones de beneficencia. Sin embargo, Ernesto Barrientos no ve su incorporación al Fondo de Nejapa como una contribución de beneficencia, sino como una contribución de la empresa a un municipio en el que “nos estábamos instalando y por lo tanto teníamos intereses”. En este sentido afirma que “lo más importante para la constitución del Fondo fue la identificación de coincidencias entre los intereses de distintas instituciones”.¹⁰

Para René Canjura, actual Alcalde de Nejapa, la idea del Fondo abría la oportunidad de acceder a una nueva fuente de recursos para invertir en el desarrollo del municipio. La precariedad de recursos es un problema

9. Barrientos, Ernesto: entrevista realizada para este trabajo, el 11/01/2000.

10. *Idem*

generalizado entre las municipalidades del país. En este sentido, expresó que “el desarrollo local exige un nuevo tipo de gestión municipal que no sólo se preocupe de los servicios que tradicionalmente se han prestado y por la realización de algunas obras de infraestructura social, sino que tenga visión de futuro”.¹¹

La relación de FUSAI con la FUNDE, en el cabildeo sobre la iniciativa del Fondo de Contrapartidas, se debió a que la Fundación Interamericana había requerido el aval de esta institución, la cual había sido su contraparte desde 1994 en la facilitación del proceso de concertación municipal. La FUNDE apoyó desde el primer momento la iniciativa proponiendo la incorporación del Concejo de Desarrollo de Nejapa como un socio fundamental del Fondo. Según Alberto Enríquez, Director del Departamento de Desarrollo Local y Regional de FUNDE, su interés en participar de esta experiencia consistió en la posibilidad de aprender de la misma para promover su réplica posterior en otras localidades del país.¹²

Frente a la idea de constituir el Fondo de Contrapartidas, en un primer momento, el Concejo de Desarrollo de Nejapa tuvo ciertas aprehensiones, debido a que temía que éste se constituyera en un espacio de concertación territorial paralelo. No obstante, Antonio Orellana, presidente del CDN, reconoce que la iniciativa ofrecía la oportunidad de contar e influir sobre la asignación de recursos necesarios para el desarrollo local. Consideró además que su incorporación como socios era “un reconocimiento” de que la sociedad civil es importante, no sólo como beneficiaria, sino como parte en la toma de decisiones. Otro aspecto clave, afirmó, es “tener un mayor acercamiento entre líderes locales y empresarios, para promover la búsqueda de soluciones a problemas estratégicos del municipio”.¹³

Una vez aceptada y moldeada la idea original en el proceso de cabildeo y aprobado el proyecto por parte de la FIA, en octubre de 1997 se formó un equipo conjunto que dinamizado y facilitado por FUSAI, contó con

11. *Canjura, Rene: entrevista realizada el 12/08/97.*

12. *Enríquez, Alberto, entrevista para este trabajo, 15/12/99.*

13. *Orellana, Antonio, entrevista para este trabajo, 14/12/99.*

representantes de ambas empresas, la Municipalidad, el CDN, la FUNDE y DEICO, consultora que funge como Servicio de Apoyo Local de la Fundación Interamericana.

La labor de este equipo produjo tres tipos de resultados:

- a) La formulación de los documentos básicos del Fondo de Contrapartidas, que ya han sido referenciados en el Capítulo I, en la sección de documentos básicos. Estos documentos constituyen el marco formal de las operaciones del Fondo.
- b) La identificación y divulgación sobre cuales eran las principales expectativas de cada miembro, es decir, que aspectos se consideraban fundamentales para avanzar en una alianza de corto y mediano plazo. Por parte de las empresas, por ejemplo, se puso el acento en los aspectos relacionados con la transparencia y eficiencia en el manejo general de los recursos financieros. El Concejo para el Desarrollo de Nejapa, CDN, aspiraba a una mayor representatividad y participación en la toma de decisiones. La Alcaldía Municipal, enfatizó su rol administrativo y político en el municipio y FUSAI destacó su rol como facilitador del proceso.
- c) La creación de un nivel básico de confianza entre los socios, sustentado en el respeto a las distintas lógicas institucionales, lo cual resultó fundamental para viabilizar la implementación efectiva del Fondo de Contrapartidas en el municipio de Nejapa.

4.2. Los primeros pasos

Desde que se constituyó formalmente, los factores dinamizadores de vida del Fondo de Contrapartidas de Nejapa han sido la selección y ejecución de proyectos, la movilización de fondos adicionales y las actividades de diseminación de la experiencia. Durante el presente año se encuentran también evidencias de la utilidad del Fondo como espacio de interlocución y concertación política.

Hasta la fecha se han realizado dos procesos de selección y ejecución de proyectos, en los que se han empleado diferentes metodologías y criterios de selección.

La determinación de la primera generación de proyectos se realizó en 1998 y consistió básicamente en la realización de tres pasos sucesivos. En el primero la Municipalidad presentó a la Secretaría Técnica del Fondo una lista de 11 proyectos que fueron extraídos de su Plan de Desarrollo. Posteriormente, en un segundo paso, se realizó una consulta a 52 personas líderes comunales convocados por el CDN, en la que se estableció el orden de prioridad de los proyectos. En tercer lugar, el Comité Coordinador y el Concejo Directivo del Fondo seleccionaron de acuerdo a la disponibilidad de recursos las cuatro primeras necesidades presentadas, así como las características de la intervención. Los cuatro proyectos resultantes fueron: 1) la reforestación del Cerro de Nejapa; 2) la realización de un estudio de factibilidad para el saneamiento y el uso racional del Río San Antonio; 3) la compra de un terreno para facilitar la ejecución de la reubicación de 450 familias que actualmente habitan en áreas públicas y de protección ambiental; y 4) la realización de un estudio de factibilidad para dotar de agua potable a las comunidades del Cantón Tutultepeque.

La característica común de los proyectos seleccionados, es que se encuentran inscritos en esfuerzos de gran envergadura orientados a producir resultados de mediano y largo plazo, pero estratégicos para el desarrollo del municipio. La lógica detrás de esta característica común es el criterio, sostenido particularmente por la Municipalidad, de que el Fondo debía de orientar su financiamiento a proyectos estratégicos para el desarrollo local, que no había sido posible abordar en los años anteriores. La pregunta frente a la cual se procuró responder con una nueva práctica bien puede formularse así: ¿Porqué desperdiciar los recursos empresariales en inversiones de pequeña y mediana envergadura que hasta el momento se habían realizado exitosamente desde la Municipalidad y las ONG's?

Los ejecutores de estos proyectos fueron la Municipalidad, en lo que se refiere a la reforestación, y dos firmas consultoras, en lo que respecta a los estudios, mientras que la negociación del terreno para la construcción

de viviendas fue realizada por la Secretaría Técnica con el apoyo de la ACDN. En cuanto al financiamiento de cada uno de los proyectos, debió de realizarse desde distintas aportaciones ya que los recursos movilizadas de la FIA, por ejemplo, no permitían que los proyectos fueran ejecutados directamente por los socios del Fondo, con excepción de la ACDN.

El funcionamiento del Fondo dependió considerablemente, durante este primer período, del papel jugado por la ONG facilitadora, que en su rol de ejecutiva y administradora de los recursos centró su actividad en el seguimiento de los proyectos y en la difusión de la idea en los ámbitos local, nacional e internacional. No obstante, en el Fondo de Contrapartidas también comenzó a funcionar regularmente el Comité Coordinador, que se reúne semanalmente, principalmente para recibir informes sobre el desarrollo de los proyectos y tomar algunas decisiones operativas.

En lo que respecta a la ejecución de los primeros proyectos, debe decirse que resultó más compleja y lenta de lo previsto y, un año después, aún no se habían logrado suficientes resultados tangibles en esta campo, que probaran el éxito de la experiencia. El proyecto de reforestación, por ejemplo, se había ejecutado en un 43 %, debido a que la modalidad de siembra sobre la base de "trabajo voluntario" no había logrado despertar el suficiente interés de los parceleros cooperativistas. Las contrataciones de los estudios no se habían realizado con agilidad y la compra del terreno se encontraba retrasada, pues se encontraba hipotecado por la cooperativa ofertante.

El retraso en la ejecución de los proyectos produjo efectos no deseados, como el encarecimiento relativo de los costos operativos del Fondo y un

El arranque del Fondo resultó más complejo y lento de lo previsto y, un año después, aún no se habían logrado suficientes resultados tangibles que probaran el éxito de la experiencia.

cierto tensionamiento en las relaciones entre los socios, asociado a las diferentes interpretaciones con respecto a quien le cabía la responsabilidad de los problemas. Sin embargo, también se produjo como efecto positivo, la primera auto-evaluación de la experiencia e implementación de medidas correctivas.

La evaluación del primer año de actividades realizada por el Fondo de Contrapartidas destacó la existencia de algunas dificultades, según se expone a continuación:

- a) Los proyectos seleccionados para comenzar las actividades del Fondo fueron excesivamente complejos y de largo plazo de acuerdo, especialmente con relación a lo incipiente de la alianza y a su necesidad de alcanzar éxitos de corto plazo, que retroalimentaran y dotaran de credibilidad a la experiencia.
- b) La gestión del Fondo estuvo demasiado centrada en la ONG, lo que dificultó que los demás socios se apropiaran paulatinamente de la idea y subordinaran sus intereses particulares al interés común.
- c) Las actividades del Fondo estuvieron además excesivamente centradas en la ejecución de los cuatro proyectos aprobados.

Vale acotar, en lo que se refiere a la última dificultad, que se careció, por ejemplo de un Plan de Trabajo que permitiera proyectar lo que se esperaba del Fondo en el mediano plazo y como lograr, con la participación de todos los involucrados, ese resultado. El abordaje de esta cuestión hubiese abierto el Fondo a la consideración de otras posibilidades de cooperación entre las instituciones involucradas y a la inclusión de otros socios locales.

Aún en contra de las dificultades descritas, durante el primer año de vida del Fondo se alcanzaron algunos logros que otorgaron vigencia a la iniciativa y animaron a los miembros de la alianza a seguir adelante:

- a) En primer lugar, se abrieron canales de comunicación y vínculos de cooperación territorial entre actores que se necesitan mutuamente y que son vitales para el desarrollo del municipio.

b) Por otro lado, la experiencia obtuvo un impacto nacional e internacional, lo que de alguna forma hizo tomar conciencia a las instituciones involucradas que estaban haciendo algo más importante de lo que originalmente habían pensado. A escala nacional, por ejemplo, otras ONG's comenzaron a facilitar proyectos de cooperación entre el sector empresarial, las municipalidades y la sociedad civil. Así también, en el plano nacional, la experiencia fue premiada en un concurso sobre mejores alianzas para el combate de la pobreza, auspiciado por el BID.

c) No menos importante, fue el interés que concitó el Fondo de Contrapartidas en la Agencia de Cooperación Internacional del Gobierno Sueco, que aprobó un apoyo financiero de US \$350,000.00.

4.3. La situación actual

Como resultado de la auto-evaluación realizada, a principios del año 2000 se ha comenzado a operar un giro en el trabajo y funcionamiento del Fondo de Contrapartidas, orientado a incrementar su efectividad en la ejecución de proyectos, institucionalizarlo, ampliarlo y prever su sostenibilidad financiera.

Para incrementar la efectividad y alcanzar resultados tangibles en el corto plazo, se decidió pasar a ejecutar proyectos de mediana y pequeña

Los proyectos seleccionados para comenzar las actividades del Fondo fueron excesivamente complejos y de largo plazo de acuerdo, especialmente con relación a lo incipiente de la alianza y a su necesidad de alcanzar éxitos de corto plazo, que retroalimentaran y dotaran de credibilidad a la experiencia.

envergadura. Para la selección de los proyectos a ejecutar y en ejecución se llevó a cabo una reunión en la que representantes del gobierno local y la ACDN, seleccionaron 5 proyectos, entre los que figuran en el Plan Estratégico del Municipio para el período 2000-2010. Fue factible simplificar la selección de proyectos, gracias a que en la elaboración del Plan Estratégico se utilizaron mecanismos de consulta y amplia participación, incluyendo especialmente personas que representaban las comunidades.

Entre los proyectos seleccionados se encuentran la introducción o ampliación de la energía eléctrica en tres (3) comunidades, la construcción de un puente y la construcción de una piscina en el nuevo Complejo Deportivo del Municipio, que además será iluminado. Todos los proyectos estarán terminados para fines del presente año. Además, se liberarán recursos para apoyar el funcionamiento de la organización comunitaria.

Para el financiamiento de los proyectos se empleó una metodología que manifiesta y requiere de mayores

Aún en contra de las dificultades descritas, durante el primer año se abrieron canales de comunicación y vínculos de cooperación territorial que probaban a los involucrados que se necesitaban mutuamente y estas relaciones que son vitales para el desarrollo del Municipio.

niveles de cooperación. La mayor parte de los recursos invertidos corresponden al aporte realizado por la FIA, pero fueron reforzados con una contribución monetaria del 20 %, por parte de la Municipalidad y de otro 15 % aportado por los beneficiarios en forma de trabajo y dinero.

La ejecución de estos proyectos, se está realizando por medio de una ONG local, la Fundación Nejapa, conocida como FUNDANEJAPA, que presentó una oferta competitiva y que, además también contribuirá con el financiamiento de los proyectos con un porcentaje de los costos. FUNDANEJAPA es una organización local sin fines de lucro que agrupa algunos de los más activos ciudadanos originarios del municipio, tienen un contacto cercano con el actual equipo al frente del gobierno municipal

NEJAPA

y realizan gestiones en el exterior e interior del país con el propósito de captar y canalizar fondos para invertirlos en el desarrollo local del municipio. En particular, han logrado algunas gestiones financieras exitosas con donantes que no canalizan recursos a entidades estatales. Para el Fondo de Contrapartidas, la apertura hacia el trabajo de FUNDANEJAPA busca motivar la incorporación o coordinación de recursos de otras ONG's que trabajan localmente, pero que hasta el momento, han mantenido una relación algo distante con el Fondo.

Al mismo tiempo se ha continuado trabajando en el seguimiento de los proyectos de gran envergadura que se aprobaron entre 1998 y 1999. En la actualidad se está considerando la construcción de las 450 viviendas para reubicar a las familias de Calle Vieja, proyectándolas para el año 2001, en el predio que ha sido adquirido por el Fondo de Contrapartidas. Este proyecto, combinará recursos financieros del Fondo con aportes de municipalidades españolas, los cuales han sido gestionados por el gobierno local y será ejecutado por un consorcio de ONG's y una representación de las familias involucradas.

En el caso de otra de las metas de gran envergadura, el proyecto de abastecer con agua potable a las familias habitantes de la zona norte del municipio, el estudio de factibilidad técnica demostró que ejecutar esa iniciativa implica enfrentar mayores dificultades que las inicialmente previstas, debido a lo cual se ha dado comienzo un proceso de articulación y recaudación de recursos.

De la misma forma, las propuestas que resultaron del estudio de factibilidad para el saneamiento y uso racional del Río San Antonio, han dado lugar a un proceso de planificación integral que combina aspectos como la reglamentación, la vigilancia, la reforestación y el saneamiento de las aguas.

Para fortalecer la institucionalidad del Fondo de Contrapartidas se ha comenzado con los trámites de su personería jurídica. De hecho, desde principios de año se ha reincorporado al trabajo activo la FUNDE y en la actualidad se estudia ofrecer la incorporación a otras dos empresas privadas y a dos ONG's más.

Otro aspecto positivo que ha surgido durante el último año de funcionamiento, es la utilidad que presta el Fondo de Contrapartidas como espacio de negociación y concertación entre actores locales. Esta capacidad quedó en evidencia con motivo de la deposición de residuos contaminantes en las aguas de una quebrada aledaña, desde la planta productora de la empresa EMBOSALVA. El problema fue expuesto por los representantes de la Municipalidad y de las comunidades en el Comité Coordinador del Fondo y reconocido sin subterfugios por la empresa, como resultado de una falla en los filtros de la planta. Además, se señaló que los habitantes de las comunidades aledañas habían sabotado la tubería de desagüe. Después de una serie de contactos institucionales, la Municipalidad y la ACDN organizarían una reunión en la que representantes de la empresa explicaron la situación a las comunidades y se comprometieron a resolverlo en la mayor brevedad posible, como efectivamente ocurrió. Finalmente, se pudo constatar que la empresa EMBOSALVA ha invertido en una planta de tratamiento de los desechos industriales que purifica los vertidos hacia el Río San Antonio, inclusive procurando que los niveles de toxicidad sean muy inferiores a los estándares vigentes en el país.

NEJAPA

La experiencia del Fondo de Contrapartidas para el Desarrollo Local de Nejapa



V

Conclusiones

5.1. 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:

- 1) Se ha logrado sentar alrededor de la misma mesa para trabajar por una causa común, a interlocutores que, como el sector empresarial, 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.
- 2) Se ha construido un nuevo mecanismo que ha movilizado hasta el momento ₡7,100.668 (\$ 814,297) de colones para el desarrollo del Municipio.
- 3) 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.

NEJAPA

- 4) Se ha alcanzado un considerable reconocimiento nacional, lo que se manifiesta en el hecho de haber motivado que la experiencia fuera replicada en los municipios de Soyapango y Puerto El Triunfo. En Soyapango se constituyó, a principios del presente año, el Fondo de Contrapartidas para el Desarrollo de Soyapango (FONDESOY) que cuenta con la presencia de la Municipalidad, 12 grandes empresas, las organizaciones de base y cinco ONG's. En Puerto El Triunfo, se promovió otra iniciativa que también incorporó la movilización de recursos del sector empresarial, de la cooperación internacional y de la Municipalidad, en este caso para la construcción de un malecón que había sido incluido en el Plan Participativo de Desarrollo Local, como un esfuerzo para promover el desarrollo pesquero y turístico de ese Municipio.
- 5) Se ha logrado influir positivamente a los decisores nacionales. La promoción de Fondos de Contrapartidas para el Desarrollo Local ha sido retomada como una de las medidas prioritarias de la Estrategia Nacional de Desarrollo Local (ENDL). Esta fue elaborada participativamente por un grupo consultivo convocado por el FISDL, que contó con la participación de diversas instituciones gubernamentales del nivel central, la gremial de municipalidades (COMURES) y la Red de ONG's para el Desarrollo Local.
- 6) Se ha despertado un considerable 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 ha sido seleccionado para ser presentado en el *Premio Internacional Ciudad de Dubai sobre Mejores Prácticas para Mejorar las Condiciones de Vida*.

5.2. Los aportes a la teoría

Más allá de los resultados obtenidos por la el Fondo de Contrapartidas en el Municipio de Nejapa, su experiencia permite concluir que nos encontramos ante una iniciativa sugerente para promover la constitución de alianzas entre representantes del Estado, la empresa privada y del sector social, en función de promover el desarrollo local. El carácter de *alianza* de esta asociación le es conferido por el hecho de que se trata de un acuerdo de colaboración 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 asociar inversionistas internos y externos al territorio para enfrentar la realización de proyectos que por sus dimensiones o riesgos resultan excesivas para cualquiera de las partes.

Adicionalmente a la movilización de recursos, este tipo de asociación local ofrece como valor agregado la oportunidad de crear y fortalecer los vínculos entre los principales actores del municipio, en torno a un principio de co-responsabilidad 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 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 además sugerente como un medio para fortalecer la gobernabilidad democrática mediante la promoción de la cooperación social en torno al desarrollo sostenible.

NEJAPA

El principio filosófico sobre el cual se asienta esta alianza es el reconocimiento de que no sólo 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 obtienen la posibilidad de:

- a) Ganar reconocimiento como aliadas en la búsqueda del bienestar público, lo cual constituye una fortaleza en un contexto social extremadamente polarizado;
- b) Contar con vasos comunicantes, directos, ágiles y transparentes con otros actores que pueden influir en su propio desempeño;
- c) Ganar socios para construir condiciones de entorno que fortalezcan sus capacidades competitivas; y
- d) 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, puede obtener la posibilidad de:

- a) Contar con nuevos inversores locales e internacionales en el desarrollo del Municipio;
- b) Ganar reconocimiento como un gobierno innovador y abierto a la colaboración intersectorial para el desarrollo local; y
- c) Contar con mecanismos de interlocución con la empresa privada que le permitan abordar problemas cotidianos y fundamentalmente 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:

- a) Lograr la realización de proyectos que elevan la calidad de vida de las personas;
- b) Ganar más influencia en la priorización de las inversiones locales; y
- c) Contar con una fuente de financiamiento para sostener su funcionamiento.

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

- a) Adquirir nuevos conocimientos en lo que se refiere a colaboración interinstitucional para el desarrollo local;
- b) Prestigio como instituciones innovadoras en el ámbito del desarrollo; y
- c) Acceso a nuevas modalidades de generación de recursos para obras de desarrollo.

5.3. Lecciones aprendidas

La experiencia del Fondo de Contrapartidas para el Desarrollo Local de Nejapa permite extraer algunas lecciones que pueden resultar útiles, tanto para su réplica como para aprender de los procesos vivos de desarrollo local y construcción de alianzas.

En términos generales se puede afirmar que la experiencia del Fondo se ha visto facilitada por **la presencia en el ámbito nacional de un clima democrático, que motiva el surgimiento de actitudes de corresponsabilidad y cooperación por parte de los distintos agrupamientos sociales, económicos y políticos.** El hecho de que la experiencia haya germinado y se esté replicando en municipios donde conviven gobiernos locales de izquierda y grandes empresas, sugiere al mismo tiempo, que la diversidad, característica propia de los sistemas democráticos, es un factor que contribuye a generar conciencia sobre la necesidad de contar con espacios institucionales de negociación, concertación y establecimiento de alianzas para el desarrollo.

Otro aspecto de contexto nacional que ha contribuido a la gestación de esta iniciativa ha sido el **creciente interés que está adquiriendo la descentralización del Estado y el Municipio como espacio para la gestión del desarrollo.** Hasta hace pocos años, es poco probable que la gran empresa hubiese visto en la Municipalidad y la sociedad local como interlocutores válidos para realizar sus aspiraciones, mientras que estos últimos difícilmente se hubiesen sentido capaces 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 conciba a sí mismo como promotor del desarrollo, que debe de 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 es una característica de la Municipalidad de Nejapa, que 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, que como Nejapa Power Company, que se adhieren tempranamente a la iniciativa y contribuyen a promoverla entre sus pares.** Estas empresas le confieren credibilidad a la iniciativa y pueden jugar un papel de liderazgo en su sector. En este caso se trata de una empresa que ya contaba con una política de responsabilidad social y que había implementado distintas iniciativas coordinadas con la Municipalidad y las ONG's.

Un factor relevante y que pese a lo que a primera vista pudiera parecer, se constituye en una ventaja es la canalización de conflictos entre los diversos actores inclusive aquéllos que pertenecen al Fondo. La experiencia demuestra que no hay que temerle al **conflicto**, ya que este **puede resultar un factor motivador para la incorporación empresarial a una alianza local, siempre y cuando se pongan los medios para transformarlo en cooperación.** Este es el caso de EMBOSALVA, que después de un contradictorio proceso de negociación con la Municipalidad para instalar una planta de producción en el Municipio, llegó a un acuerdo que motivó su inclusión en la alianza. Esta circunstancia parece demostrar que el reconocimiento que adquieren las partes sobre la influencia positiva o negativa que los otros pueden tener sobre su propio futuro, es una condición relevante para el establecimiento de lazos de cooperación.

De igual forma, las contradicciones entre otros actores que participan en el Fondo, aún cuando lleguen a manifestarse como crisis, constituyen una oportunidad para buscar una perspectiva de desarrollo de mayor amplitud y alcance.

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 a la alianza. Por otro lado, 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.

NEJAPA

Un aspecto central a destacar es el **papel de innovación, mediación y acompañamiento jugado por las ONG's, especialmente durante las fases de incubación y montaje institucional del Fondo**. FUSAI, fue capaz de descubrir una oportunidad en un conjunto de factores que se presentaban dispersos y concebir una iniciativa innovadora que incluía al sector empresarial en el proceso de concertación local. La FUNDE, por su lado, jugó un papel importante para sumar a las organizaciones sociales de base a la alianza.

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 pro-activo en el abordaje de los conflictos locales**. Los distintos actores involucrados reconocen que la imagen transmitida por FUSAI en los inicios del proceso fue un factor que los motivó a involucrarse. Esta situación responde posiblemente a que la confianza en la entidad mediadora compensa en los primeros momentos la falta de conocimiento entre las partes.

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 de intervención orientada a incentivar el protagonismo responsable y la cooperación entre los actores locales con un enfoque de proceso**. El apoyo que estas instituciones prestan al proceso de desarrollo local de Nejapa desde 1994, ha facilitado la creación e institucionalización del ACDN, la ejecución de proyectos participativos en el que se han combinado esfuerzos intersectoriales, la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo Local y la constitución del Fondo de Contrapartidas. Cabe señalar también que la metodología de intervención empleada puede ser especialmente sugerente para las instancias facilitadoras del desarrollo local que pertenecen al gobierno nacional, así como para otras instancias de cooperación internacional que por lo general invierten en grandes y costosos proyectos, sin lograr por esto activar procesos de desarrollo.

Más allá del aporte que ha significado la presencia 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 un mecanismo 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 que parece bastante claro en la experiencia de constitución del Fondo de Contrapartidas para el Desarrollo Local de Nejapa es que **las iniciativas de alianzas requieren tiempo y dedicación**. Como ejemplo de esto, vale mencionar que el proyecto aprobado por la FIA a FUSAI para facilitar la construcción del Fondo, previsto originalmente para dos años, debió enmendarse en dos oportunidades. Esta situación es atribuible a que la construcción de vínculos de confianza entre los actores involucrados toma tiempo. Por otro lado, es necesario tomar en cuenta que no se está construyendo simplemente un mecanismo funcional para la ejecución de proyectos, sino una nueva institucionalidad que necesita de tiempo para madurar y ser apropiada por sus protagonistas.

La preparación y sostenibilidad de la alianza se facilita 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 vivencia del Fondo de Contrapartidas evidencia que cuando se aplicó este precepto, al formalizar su constitución con un escueto convenio y un reglamento básico de funcionamiento, se logró un importante éxito. De igual manera, se puede afirmar que el retraso en la ejecución de los proyectos durante 1999 y la crisis institucional que esto produjo, es atribuible en buena medida a que se comenzó seleccionando un conjunto de grandes y complejos proyectos de largo plazo, que no correspondían a las capacidades institucionales que había desarrollado la alianza.

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**

NEJAPA

de trabajo que incentiven la participación, la corresponsabilidad y el apropiamiento progresivo de la iniciativa por parte de los involucrados. Una de las llaves del éxito durante el período de gestación de la alianza fue que la idea preliminar formulada por FUSAI fue sometida a un proceso de consulta en el que los distintos actores fueron incorporando sus aportes y expectativas. Sin embargo, cuando se pasó a ejecutar el primer ciclo de proyectos, se estableció una suerte de reparto de funciones sustentada en los intereses inmediatos de las partes, que no contribuyó al apropiamiento de la institucionalidad creada por parte de los socios. Se puede afirmar que el involucramiento de las partes en la gestión institucional es uno de los factores que marcan la diferencia entre un acuerdo de movilización de recursos para proyectos de asistencia y una alianza interinstitucional para el desarrollo local.

Los conflictos no deben de ser obviados bajo el pretexto de que amenazan la alianza, sino abordarlos 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 un espacio de interlocución y concertación entre los actores del territorio, en el que la voluntad de cooperación intersectorial se ha ido fortaleciendo progresivamente.

En la medida en que la alianza evoluciona y enfrenta retos más complejos, se debe de ir desarrollando y precisando las reglas que la regulan en su funcionamiento. Si bien es cierto que cuando se constituyó el Fondo alcanzó con el establecimiento de un acta y de un reglamento básico para comenzar a trabajar, también lo es que en su evolución se hizo necesario definir con más precisión algunas de las 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.

5.4. Los desafíos

Pese a que se puede afirmar que el Fondo de Contrapartidas para el Desarrollo Local de Nejapa ha sido hasta el momento una iniciativa exitosa de formación de alianzas para el desarrollo local, sobre todo si se considera que es la primera experiencia de este tipo, se perciben algunos desafíos que deberán ser enfrentados exitosamente para garantizar su continuidad.

El financiamiento

El primer desafío es la sostenibilidad del financiamiento, debido a que el Fondo por su naturaleza no es autofinanciable y requiere de una constante gestión de nuevos recursos y/o recuperación de inversiones realizadas. En este sentido, parece oportuno buscar:

- a) Involucrar a la mayor cantidad de empresas con presencia en el territorio como miembros activos al Fondo.
- b) Un compromiso de contribuciones permanentes de las empresas involucradas.
- c) Incrementar un poco el porcentaje que la Municipalidad aportará en los proyectos que se ejecuten.
- d) Lograr aportes del gobierno nacional para apoyar las iniciativas de Fondos de Contrapartida, expuesta en la Estrategia Nacional de Desarrollo Local que se traduzca en contribuciones financieras concretas.

Recuperación de los recursos y protección del patrimonio de US\$200,000.00

Este aspecto es clave para generar continuidad de sus operaciones y capacidad de gestión de nuevos apalancamientos de recursos. Por el lado de las inversiones se requiere apoyar proyectos productivos que permitan la recuperación de la mayor parte de los recursos; al mismo tiempo que

sean dinamizadores de la economía local. El Fondo por su naturaleza de apalancador de nuevos recursos, debe enfocarse en mantener el patrimonio semilla que le permita proyectar su misión sosteniblemente.

Fortalecimiento institucional

Otro reto es incrementar las capacidades institucionales del Fondo, de manera que este logre un mayor compromiso de sus miembros e incentive la incorporación de otros. Algunos esfuerzos en este sentido ya se están realizando, como la legalización. Pero además sería recomendable:

- a) Actualizar el reglamento, ya que la experiencia acumulada permite avanzar en la definición de procedimientos de gestión, aprobación, ejecución y evaluación de proyectos.
- b) Crear un mecanismo ejecutivo y administrador de los fondos propios que cuente con el asesoramiento de la ONG.

Fortalecer espacio de concertación

El Fondo de Contrapartidas ha funcionado prioritariamente, hasta el momento, más como espacio de movilización de recursos para proyectos que como espacio de concertación territorial. La existencia de un plan de Desarrollo Local en elaboración permite, detectar puntos de acuerdo en el campo del ordenamiento territorial, gestión de infraestructura nacional, construcción de un distrito industrial, etc. que favorecerían el desarrollo económico del Municipio.

Ampliación

Un segundo esfuerzo debería orientarse a su ampliación e implementación de mecanismos de asociatividad de recursos. Existen en el municipio por lo menos dos empresas y diversas ONG's que podrían incorporarse al Fondo o sumar sus recursos.