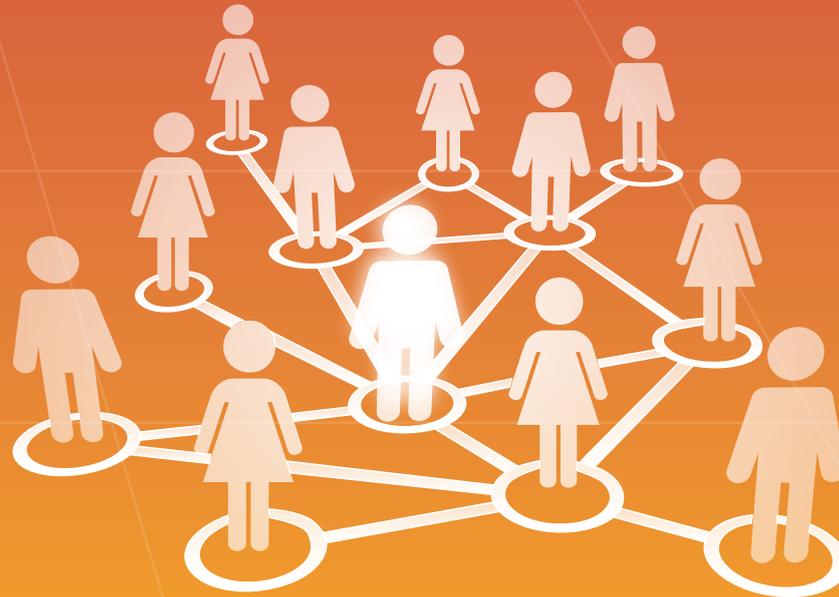


Programa de Desarrollo Local Sostenible –PDLS–

Una Oportunidad para Propiciar Herramientas que Generen Desarrollo Integral en el Territorio

RESUMEN

Informe del Proceso de Sistematización



Programa de Desarrollo Local Sostenible –PDLS–
Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo

Una oportunidad para propiciar
herramientas que generen
desarrollo integral
en el territorio

INFORME EJECUTIVO
PROCESO DE SISTEMATIZACIÓN



Dirección Política

Miguel Ángel Encinas. *Coordinador General de Cooperación Española en Guatemala*
Belén Revelles. *Adjunta al Coordinador*
Daniel García. *Director Ejecutivo de Fundación DEMUCA*

Dirección Técnica

Ana Amaro Alonso, *Responsable de Proyectos AECID*
Vivian Noelia Chacón. *Coordinadora de Proyectos Fundación DEMUCA Guatemala*
Adriana Mercedes Díaz. *Asistente Técnico Fundación DEMUCA*

Investigadores

Carlos Lobo. *Consultor AID Social*
Rosa Gallego. *Consultora responsable del proceso AID Social*

Asistentes de Investigación:

José Alejandro Méndez. *Consultor DEMUCA*
Adriana Mercedes Díaz. *Asistente Técnico Fundación DEMUCA*

Supervisión editorial y diagramación

Vivian Noelia Chacón. *Coordinadora de Fundación DEMUCA Guatemala*
José Alejandro Méndez, *Consultor DEMUCA*



Esta publicación cuenta con la colaboración de la Cooperación Española a través de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). El contenido de la misma es responsabilidad exclusiva del autor y no refleja, necesariamente, la postura de la AECID

Diseño e impresión:



3a. avenida 14-62, zona 1
PBX: (502) 2245-8888
www.serviprensa.com

Portada: Rolando Pérez
Diagramación: Evelyn Ralda
Revisión textos: Iris Rueda

Este libro fue impreso en junio de 2015.
La edición consta de 150 ejemplares en papel bond beige 80 gramos.

Contenido

Presentación.....	5
Introducción.....	7
1. Modelo de implementación.....	9
2. Prácticas destacables.....	13
3. Lecciones aprendidas.....	31
4. Desafíos: a partir de las conclusiones del proceso	35
Bibliografía	37

Presentación

En el IV Plan Director de la Cooperación Española 2013-2016, se establece que una adecuada gestión del conocimiento es fundamental para la mejora continua de cualquier organización. La gestión del conocimiento es un proceso complejo que incluye varios componentes interrelacionados como la generación de conocimientos relevantes, la identificación de dichos conocimientos y su sistematización orientada a la utilidad.

En el marco de la VIII Comisión Mixta Hispano-Guatemalteca, firmada en junio de 2013, y su anexo Marco Asociación País 2013-2017, se refleja el interés de la Cooperación Española, por la transferencia del conocimiento como herramienta de gestión para la mejora de la eficacia de la ayuda.

Así, el presente trabajo de sistematización del Programa de Desarrollo Local Sostenible (PDLS) que AECID impulsó entre los años 2006 al 2012 responde a este compromiso.

El programa se orientó a mejorar las condiciones de vida de la población de los municipios de las cuencas del lago de Atitlán, Río Naranjo y la región Chortí fomentando la economía local y mejorando la gestión ambiental y de riesgos.

Se trabajó estrechamente con las municipalidades por ser las instituciones del Estado más cercanas al ciudadano y con competencias para la promoción del desarrollo territorial, apoyando el asociativismo de los gobiernos locales a través de la figura de Mancomunidad como mecanismo de integración geográfica, territorial y generador de economías de escala.

El Programa de Desarrollo Local Sostenible se articuló a través de las Mancomunidades de Mancuerna, Manctzolojya, Mankatitlán, Manclalaguna y Copanch'orti', cuyo rol ha sido clave por contar con legitimidad política, coherencia territorial y competencia técnica, lo que ha permitido a los municipios afrontar los problemas de manera conjunta para tratar de mejorar la calidad de vida de la población.

Con la intención de generar conocimiento se impulsó la realización de un ejercicio de sistematización, concibiéndola como un proceso de reflexión participativa sobre los procedimientos y resultados del Programa, buscando reconstruir y generar un análisis de la experiencia de trabajo desarrollada.

Una adecuada gestión del conocimiento nos permite crear memoria institucional, promover el aprendizaje y la mejora continua, generar documentación para apoyar a la ampliación del Programa o su transferencia a otros contextos y elaborar productos que sustenten estrategias de visibilidad, de desarrollo de capacidades o de incidencia política, entre otros.

Podemos afirmar que estamos satisfechos con el trabajo desarrollado y consideramos que el presente documento de sistematización aporta un interesante análisis de las buenas prácticas desarrolladas, conclusiones relevantes sobre el proceso de implementación del Programa de Desarrollo Local Sostenible y lecciones aprendidas que nos permitirán seguir avanzando y mejorando, en nuestra contribución al desarrollo humano sostenible de Guatemala.

Miguel Ángel Encinas Encinas
Coordinador General de Cooperación Española en Guatemala
Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo

Introducción

La Sistematización del Programa de Desarrollo Local Sostenible, tiene como objetivo central la generación de conocimiento. Permitiendo crear memoria institucional, promoviendo el aprendizaje y la mejora continua de las acciones generando la transferencia de conocimiento que la implementación de procesos que promueven el desarrollo sostenible requiere.

Los Acuerdos de Paz de Guatemala, firmados en 1996, reconocen en la descentralización y el desarrollo municipal el mecanismo idóneo para impulsar y garantizar la participación de la sociedad civil en todos los niveles que requiere el desarrollo. Este reconocimiento ha sido ratificado con la aprobación de la Ley de Consejos de Desarrollo, la Ley de Descentralización y las modificaciones al Código Municipal.

La Política Nacional de Descentralización tiene como objetivo elevar el nivel de vida de la población guatemalteca a través de la democratización del Estado, la mejora de la eficacia de la gestión pública y el incremento de la participación de la sociedad civil en los asuntos públicos, como un medio para contribuir a la reducción de la pobreza por la vía del desarrollo local. Para apuntalar este esfuerzo en julio de 2008 se suscribió el denominado “Pacto Nacional por el Desarrollo Local”. En ese documento se plasman los compromisos que fueron acordados entre el Gobierno y la Asociación Nacional de Municipalidades de Guatemala, –ANAM–.

Los compromisos incluidos en el Pacto comprenden el fortalecimiento de una política de Estado de descentralización, favorecer que se

respeten, en el Sistema de Consejos de Desarrollo, las prioridades de las comunidades y municipios, fortalecer el asociativismo municipal para el desarrollo, favorecer la búsqueda de financiamiento para los servicios que prestan las asociaciones, apoyar la redefinición y ordenamiento de las competencias municipales, establecer un nuevo Pacto Fiscal, apoyar la asistencia técnica, gestión y formación de recursos humanos y fortalecer el sistema de consejos de desarrollo, entre otros aspectos. Sin embargo, en el contexto socioeconómico y político del país, no existen condiciones apropiadas para promover un proceso de descentralización.

Los municipios del país a pesar de los grandes avances que muestran, aun presentan debilidades y evidencian una enorme falta de medios para lograr gestionar sus competencias de forma completa. Debido a esto, en los últimos años se han llevado a cabo importantes experiencias de asociativismo municipal que han permitido afrontar los retos del desarrollo local en sus territorios. Así, programas de gobierno y cooperaciones internacionales presentes en el país han participado en el fortalecimiento de estas iniciativas desde diferentes enfoques.

En este contexto, la Cooperación Española inició el Programa de desarrollo local sostenible en el marco de la VI Comisión Mixta Hispano Guatemalteca (2005-2008) y siguió desarrollándolo en el marco de la VII (2009-2012) y VIII (2013-2017) Comisión Mixta, siempre con el objetivo de “Contribuir al desarrollo local sostenible en las Mancomunidades, a través del fomento de la economía local, el fortalecimiento institucional y la gestión ambiental y de riesgo”.

1

Modelo de implementación

Programa de Desarrollo Local Sostenible (PDLs).

El PDLs promovió el desarrollo local a través del fortalecimiento del asociativismo municipal. El Programa se diseñó con un enfoque territorial, en base a cuencas hidrográficas, complementando sus actuaciones con el apoyo a diferentes sectores de los territorios en donde se desarrolló. Lo que aportó identidad y proporcionó mayores niveles de incidencia de sus acciones.

Para la implementación del PDLs, desde la Oficina Técnica de Cooperación (OTC) de la AECID se desarrollan las siguientes etapas:

Conformación de equipos de la Unidad de Desarrollo Económico Local (UDEl), de la Unidad de Gestión Ambiental y de Riesgo (UGAR) y de Fortalecimiento Institucional (FI): previo al inicio del PDLs, se plantea la necesidad de fortalecer la estructura de las Mancomunidades, a través de una estructura técnica y de gestión que facilite el desarrollo del Programa.

Estas unidades fueron las responsables de la ejecución de los diferentes proyectos en coordinación con la Gerencia de las Mancomunidades y con estrecho acompañamiento de AECID.

En la lógica de trabajo se realiza un diagnóstico de las capacidades del personal de la Mancomunidad y se establece un plan de formación para que pueda asumir el liderazgo en la gestión del Programa y en las diferentes acciones de cada componente. Con este diagnóstico se obtienen dos resultados: a) Conocer las fortalezas y debilidades tanto de la Mancomunidad como de las municipalidades, y b) Asentar las bases de capital humano que garanticen una gestión eficaz y eficiente de las intervenciones del Programa. Seguidamente, se selecciona al personal

que conformará las diferentes unidades. Con lo que se institucionaliza un proceso de selección de personal que permite, en primera instancia, conformar las unidades técnicas y en segunda instancia, establecer un manual de gestión de recursos humanos fiable y con criterios técnicos.

Planes estratégicos a nivel municipal y/o mancomunado: la primera acción de la Unidad de Fortalecimiento Institucional, fue la definición o revisión de los Planes Estratégicos (PES) de cada Mancomunidad y en algunos casos de los Planes de Desarrollo Municipal (PDMS). De los PES y PDMS se derivan las líneas de acción para el desarrollo local y proyectos específicos en cada línea de acción.

Diagnóstico por componente: en base a las líneas de acción identificadas en los PES, se lleva a cabo un proceso de diagnóstico de necesidades (problemas), identificación de objetivos y priorización de alternativas, que se concreta en las estrategias sectoriales que definirán las líneas de acción de los componentes del Programa. Para los componentes de Desarrollo económico local (DEL) y de Gestión ambiental y de riesgo (GAR) se realizan estudios de prefactibilidad y factibilidad.

Las estrategias de intervención son diseñadas por cada Mancomunidad en coordinación con los equipos municipales, contando así con el aval político de los gobiernos locales. En el proceso se involucra, en mayor o menor medida, a instituciones de los tres niveles de participación establecidos en el diseño del Programa: Macro¹, Meso² y Micro³ y se cuenta con el acompañamiento de asesorías técnicas sectoriales.

1 Macro: Instituciones a nivel nacional.

2 Meso: Mancomunidades.

3 Micro: Municipalidades.

Los procesos de planificación estratégica son diferentes en cada Mancomunidad y se observa que en las Mancomunidades más consolidadas como lo son la Copanch'orti' y la Mancuerna, existe una visión más estratégica que marca las diferentes intervenciones. Por el contrario, en las Mancomunidades de la cuenca del lago Atilán coexisten procesos de propio fortalecimiento como instancia intermunicipal y procesos de planificación estratégica, lo que lleva a que en un inicio prime buscar el posicionamiento ante las municipalidades frente a la estrategia. De este modo, y si bien es determinante el compromiso de las municipalidades en esta fase, los cambios en los gobiernos locales y la politización de las prioridades suponen factores limitantes en términos de participación y apropiación y, por ende, de sostenibilidad de las intervenciones.

En el caso del Componente de Fortalecimiento Institucional (FI), la estrategia de fortalecimiento tanto de los gobiernos locales como de sus equipos técnicos fue diseñada desde la Unidad Técnica Intermunicipal y contó con la asistencia técnica del asesor local de la OTC, del asesor sectorial de la OTC y de consultorías externas.

Cartera de proyectos: los PES y las estrategias por componente se materializan en fichas de proyectos que conforman la cartera de proyectos de cada Mancomunidad, que será la base para la realización de los Planes Operativos Anuales –POA–. La cartera de proyectos se elabora coordinadamente entre la Mancomunidad y las municipalidades, con el apoyo de la OTC. Posteriormente se socializa y valida en la Junta Directiva de cada Mancomunidad.

En las Mancomunidades Copanch'orti' y Mancuerna, el proceso de planificación estratégica operativa se desarrolla de forma participativa, desde la base hacia arriba. Los COCODE cada año priorizan en Asamblea Comunitaria sus proyectos que pasan a los COMUDE o directamente a la Municipalidad. En la propia Municipalidad se realiza otra priorización con un enfoque más regional y esa priorización es la que marca la planificación anual de la propia municipalidad. Es en este punto donde la Mancomunidad tiene que hacer su papel de mediador entre agencias donantes y municipalidades, ya que cada uno trae sus propias prioridades y no siempre existe coincidencia.

Por el contrario, en las Mancomunidades de la Cuenca del lago Atilán, los gobiernos locales definen y priorizan los proyectos atendiendo más a criterios políticos que a los estratégicos de la planificación. Es clave el papel de la OTC como mediador y bajo un enfoque técnico, para mitigar esa dirección politizada de los proyectos.

Plan Operativo Anual (POA): En base a la subvención disponible y después de seguir el procedimiento administrativo definido por la AECID, se elabora el POA⁴ en función del presupuesto asignado a cada componente y se materializa en el proyecto correspondiente. Debido a cuestiones administrativas y a no contar con una planificación de Programa a medio plazo, ha primado una gestión por actividades frente a la gestión por resultados.

En términos prácticos, este procedimiento para las Mancomunidades implica, una alta inversión de tiempo y personal para solicitar, ejecutar y justificar subvenciones. Para el caso de las menos fortalecidas o para aquellas Mancomunidades que gestionan un número importante de programas y proyectos de diversas fuentes, este procedimiento administrativo resta posibilidades para enfocarse más en los procesos.

La labor de acompañamiento de la OTC está íntimamente relacionada con la puesta en marcha de proyectos, tanto a nivel de aprobación de POA como de ejecución de las actividades relacionadas con el mismo. Se trata de un proceso en el que interactúan de forma permanente responsables políticos y técnicos de la Mancomunidad y la AECID. Los filtros a la hora de valorar la pertinencia de las acciones a ejecutar son constantes, aun cuando los POA vinculados a cada subvención estén aprobados, lo que afecta a la toma de decisiones por parte de las autoridades locales.

Fase ejecución y justificación de las subvenciones: la ejecución de las acciones está a cargo de las diferentes unidades de las Mancomunidades en coordinación o no con las unidades municipales, dependiendo del tipo de intervención y del componente.

⁴ La dinámica administrativa de la AECID dificulta procesos más estratégicos frente a los más operativos-activistas.

En general, las municipalidades suelen participar en el proceso de priorización de los proyectos para presentar el POA correspondiente. Sin embargo, su participación en el seguimiento de las acciones es baja debido a la falta de personal y de recursos económicos. Asimismo, es limitada la participación de la ciudadanía a través de los consejos de desarrollo, repercutiendo en la generación de conocimiento, la transferencia de responsabilidades y la sostenibilidad de las acciones. Cabe mencionar también las dificultades para concretar intervenciones integrales, coordinadas y no centradas en la ejecución de acciones por componente sin visión de conjunto, lo cual limita la oportunidad de establecer vínculos y complementariedades.

No obstante se han dado experiencias positivas en la Mancuerna y la Copanch'orti'. La primera a través de las comisiones intermunicipales ha establecido un mecanismo de negociación y coordinación donde se conjugan criterios técnicos con políticos en la toma de decisiones.

La segunda (Copanch'orti') ha logrado involucrar en el seguimiento de las acciones a los técnicos municipales, implicándolos en la justificación, el análisis de consecución de resultados y la orientación de las nuevas fases y siguientes subvenciones.



Entrega de plantas. Tisipe, Camotán Chiquimula.

2

Prácticas destacables

El proceso de sistematización, demostró que los dos elementos esenciales que permiten identificar en un proyecto una “Práctica destacable” son: a) generar valor para los beneficiarios y b) ser viable y sostenible desde el punto de vista social y financiero.

Tabla 1.
Prácticas destacables programa de desarrollo local sostenible

Área territorial mancomunada	Práctica destacable
Copanch'ortí'	<ul style="list-style-type: none"> Cooperativa Ch'ortíjol: generando valor añadido a los granos.
Mancuerna	<ul style="list-style-type: none"> Gremial de papicultores y horticultores de Guatemala GREPAHGUA: mostrando la importancia de la asociatividad para la producción agrícola sostenible. Gestión de residuos sólidos: una experiencia mancomunada.
Mankatitlán	<ul style="list-style-type: none"> La comunicación: un medio para crear identidad.
Manctzolojya	<ul style="list-style-type: none"> Residuos sólidos: una experiencia de gestión municipal. Consejo municipal de desarrollo: del fortalecimiento institucional al desarrollo económico.
Manclalaguna	<ul style="list-style-type: none"> Mejorando los ingresos mancomunados.

Fuente: Elaboración propia

Mancomunidad de municipios Copanch'orti'
Práctica destacable: Cooperativa Chortijol: generando valor añadido a los granos



Invernadero con producción de tomate en la región Ch'orti', Chiquimula.

La experiencia se enmarcó dentro del componente de Desarrollo Económico Local y se alineó con el Plan Estratégico de la Mancomunidad el cual se enfoca en *“Contribuir al Desarrollo Económico Local de la Mancomunidad Copanch'orti' a través del Manejo Sostenible del Territorio y del uso Productivo del Agua”* 2009-2011.

Se armonizó también con la *“Estrategia Productiva”* de la Mancomunidad, que tiene como objetivo *“fortalecer la base productiva alimentaria y la generación de excedentes”*.

Sus acciones buscaron apoyar al pequeño y mediano productor de granos básicos para brindarle asistencia técnica, equipamiento e infraestructura productiva que mejorara el rendimiento de su producción y asegurara disponibilidad y excedente de granos básicos.

Se construyó un centro de comercialización de granos básicos en San Juan Ermita, Chiquimula, con énfasis en la producción de la región Ch'orti' y de forma paralela se conformó una Cooperativa que provee de granos básicos, principalmente frijol, a un segmento importante de la población, compuesto por empresas transformadoras del grano y empresas de consumo masivo.

La Cooperativa *“Ch'ortijol”* ha logrado crear relaciones a largo plazo con sus clientes, ofreciendo frijol con las características requeridas por el demandante (seleccionado y secado) en el lugar, tiempo y volumen acordado. Esto le ha facilitado el acceso a nuevos mercados con mejores condiciones de precio y compromiso de compra. Asimismo, el beneficio directo ha ido a los productores, eliminando la figura de los intermedia-

rios. Se ha conseguido: validar y certificar semillas de la región, mejorar la productividad de los agricultores y mejorar sus ingresos, generando oportunidades de negocio e inversiones en la región Ch'ortí.

La Cooperativa inició actividades oficialmente el 2 de julio del 2010, con 23 socios a los que se les denomina "fundadores". Actualmente cuenta con más de 600 socias y socios, siendo aproximadamente el 75% hombres. Una de las prácticas que ha garantizado la sostenibilidad y credibilidad de los socios hacia la Cooperativa es el pago justo de los productos.

Los socios de la Cooperativa, son pequeños y medianos productores de frijol de los 4 municipios que integran la Mancomunidad. Destacar que un 65 % de la población de la región vive en extrema pobreza, siendo el municipio de Jocotán el de mayor porcentaje con un 26.46%. Su principal fuente de ingreso es la agricultura de subsistencia, siendo la base del cultivo: maíz, frijol y sorgo. Sobresalen las siguientes capacidades instaladas vinculadas a esta experiencia de trabajo:

- 600 productoras y productores de frijol asociados.
- 362 familias cuentan con sistemas de riego.
- 244 familias aumentan su rendimiento en un 25%.
- 244 familias producen maíz y frijol en dos ciclos por año.
- Una Cooperativa integral agrícola CH'ORTÍJOL R.L. fortalecida.
- Construido y equipado centro de acopio, se cuenta con un camión para comercialización.
- Equipo de gestión de la Cooperativa capacitado.
- 178.85 manzanas de granos básicos establecidas mejoran su producción para consumo y venta.
- En 40 manzanas (mz)⁵ de cultivo de granos básicos se ha reducido el riesgo ante la irregularidad de lluvias, a través de la construcción y equipamiento de 6 sistemas de riego.

⁵ La manzana es una medida de superficie equivalente a 6 988,96m² o 0,698896 hectáreas (ha) para fines de cálculo se usa 1 mz = 0,70 ha.

- Comercialización de 3000 quintales⁶ de frijol negro.

Las principales ventajas que la "Ch'ortíjol" ofrece a sus asociados son: asistencia técnica gratuita, asistencia crediticia en bolsa de insumos y comercialización del grano en mercados nacionales y extranjeros.

Las alianzas estratégicas son parte fundamental del proceso de desarrollo y fortalecimiento de las acciones de la Cooperativa, además se identifica un modelo de trabajo progresivo que parte de un diagnóstico del grupo meta.

Este modelo se caracterizó por fortalecer y organizar a los grupos de productores y además implementó las diferentes fases de la cadena productiva, incluida la etapa de comercialización, garantizando no solo la sostenibilidad de los procesos sino que también generando un incremento de ingresos para los productores.



Centro de acopio y procesamiento de frijol en San Juan Ermita, sede de la Cooperativa Ch'ortíjol.

La experiencia se enmarcó en el Componente de desarrollo económico del PDLs y dentro del Plan Estratégico de la Mancomunidad, cuya finalidad es promover el desarrollo económico y la mejora de los servicios entorno al ciclo integral del agua, para la reducción de la vulnerabilidad ambiental.

⁶ El quintal es una unidad de masa que equivale a 100 kg.

**Mancomunidad de municipios de la cuenca del río Naranjo (MANCUERNA)
práctica destacable: GREPAHGUA (Gremial de papicultores y horticultores de Guatemala):
Mostrando la importancia de la asociatividad para la producción agrícola sostenible**



Invernadero con cultivos bajo cobertura en el área de la Mancomunidad de municipios de la cuenca del río Naranjo, Mancuerná.

La estrategia de implementación se basó en el apoyo a grupos organizados de agricultores con asistencia técnica orientada a fomentar Buenas Prácticas Agrícolas (BPA's), incrementando la productividad, mejorando la calidad del cultivo y reduciendo el uso de químicos. Por otro lado se apoyó a los productores con infraestructura productiva como sistemas de riego, invernaderos, macro y micro túneles, con la finalidad de romper los ciclos marcados por la estacionalidad de las lluvias y las condiciones climáticas.

Como resultado de los procesos de capacitación en temas organizativos, los grupos organizados, iniciaron un proceso de asociatividad a nivel municipal e intermunicipal, con el objetivo de mejorar los eslabones de la cadena de la papa.

Esto fortaleció a las organizaciones de pequeños productores y mejoró sus capacidades gerenciales y su base asociativa, fruto de este proceso se conformó la Gremial de papicultores y horticultores de Gua-

temala, GREPAHGUA, cuyo objetivo es contribuir a la generación de condiciones que propicien el desarrollo de actividades productivas sostenibles para mejorar los ingresos de la población, especialmente de la más vulnerable, a través del fortalecimiento de las capacidades organizativas, técnicas y administrativas de los (las) micro, pequeños (as) y medianos (as) empresarios (as) y de la economía campesina, mejorando su competitividad empresarial.

De este modo se ha promovido el desarrollo económico y la mejora de ingresos de productores de los municipios priorizados a través del mejoramiento del valor agregado de la producción de papa y hortalizas.

Actualmente GREPAHGUA cuenta con 849 socios a quienes brinda asistencia técnica, apoya con la compra de insumos a precios más económicos y con la comercialización. Dispone de un vehículo y de personal propio para brindar apoyo a los productores.

El proceso de implementación del modelo de trabajo fue progresivo basado en : diagnósticos, estudios, generación de capacidades e inversión. Constó de las siguientes fases: 1) Desarrollo de la experiencia, 2) Asociatividad municipal: conformación de coordinadoras y asociaciones municipales. 3) Asociatividad mancomunada: conformación de GREPAHGUA. 4) Asistencia técnica: manejo de plagas y enfermedades, conservación de suelos, diversificación de cultivos e implementación de BPA's. 5) Mejoramiento de infraestructura productiva y 6) Comercialización.

- Se ha capacitado a 752 productores para que mejoren sus prácticas agrícolas y contribuyan a cuidar el medio ambiente a través del manejo racional de agroquímicos, evitando contaminar el suelo y el agua.
- Se han construido y reparado sistemas de riego e invernaderos, en este aspecto destacar que todos los sistemas de riego incorporan sistemas de pago por el uso racional del recurso e implementan acciones de protección para evitar el despilfarro.

- Se han construido micro y macro túneles para la producción de tomate logrando que los productores mejoren sus ingresos y su acceso a los alimentos, como una alternativa para la producción de hortalizas.
- Se han elaborado planes de manejo agronómico para cultivos a campo abierto y bajo condiciones protegidas.
- Se ha construido en San Juan Ostuncalco (Quetzaltenango) un Centro de comercialización de papa y hortalizas para fortalecer esta actividad.

En términos generales esta práctica propició el desarrollo de actividades económicas sostenibles que permitieron mejorar los ingresos de las familias beneficiarias y por consiguiente su nivel de vida, contribuyendo al fortalecimiento democrático de los municipios como área principal de influencia del proyecto y motivando la participación de la población organizada, autoridades municipales e instituciones rectoras de las políticas nacionales.



Extensionistas agrarios, facilitando formación en buenas prácticas agrícolas a productores en el área de Mancuerna.

Mancomunidad municipios de la cuenca del río naranjo (MANCUERNA) Práctica destacable: gestión de residuos sólidos: una experiencia mancomunada



Vehículo de recogida de residuos sólidos y operarios trabajando.

La experiencia se enmarcó en el componente de Gestión Ambiental y de Riesgos del PDLS.

El objetivo principal se centró en contribuir al desarrollo de una gestión ambiental y de riesgo sostenible y sustentable de los municipios que integran la Mancomunidad, ello a través del fortalecimiento institucional, el ordenamiento territorial, la educación ambiental y la implementación de infraestructura de saneamiento ambiental, contando con

la participación activa de la población en coordinación con las instituciones públicas rectoras y organizaciones no gubernamentales.

Con esta experiencia se ha contribuido a disminuir la contaminación ambiental, a través de la implementación de un proceso de manejo integrado de residuos sólidos y del fomento de la cultura ambiental con personal docente, estudiantes de centros escolares y población en general. Esto se ha realizado a través de una estrategia de educación ambiental que incluyó diferentes acciones de formación y sensibilización.

El fortalecimiento de las capacidades institucionales y la mejora de la gestión y prestación de servicios públicos ha facilitado el avance en el proceso de desarrollo territorial, que se implementó a través de la gestión integrada del recurso hídrico y de la gestión ambiental. Todo esto repercutió en un ambiente más sano y limpio y favoreció el impulso de procesos productivos que permitieron a la población más vulnerable acceder a mejores condiciones de vida.

Esta experiencia se sustentó en los ejes estratégicos de la gestión integral de micro cuencas: a) Manejo y Conservación de los recursos naturales y Adaptación al Cambio Climático, b) Mejora de la Gobernabilidad del Agua Asociada a la Cobertura, c) Saneamiento Ambiental y d) Desarrollo Económico Local.

La acción coordinada por la Mancomunidad permitió disponer de modelos de planificación estratégica y de desarrollo sostenible de la cuenca, que contribuyeron a la reducción de la pobreza y a mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos.

Los beneficiarios directos suman en total 15.000 entre comercios, viviendas e instituciones de los municipios de San Marcos y San Pedro Sacatepéquez, además de las personas que ocupan los empleos generados por la actividad económica. Como beneficiarios indirectos mencionar a la población en general de los 5 municipios del departamento de San Marcos que integran Mancuerna.

El proceso de implementación del modelo de trabajo fue progresivo, en base a diagnósticos, estudios, generación de capacidades e inversión. En la definición de la estrategia de intervención, se siguió el modelo de MIRS (Manejo Integral de Residuos Sólidos) que implica las líneas de acción siguientes:

1. Fortalecimiento institucional
2. Educación y cultura ambiental.
3. Servicio de recolección.
4. Tratamiento de los residuos sólidos orgánicos e inorgánicos.
5. Disposición final.
6. Cierre de vertederos.

Las acciones dejaron capacidades instaladas en la mancomunidad, municipalidades, comunidades y escuelas y propiciaron la disminución de la contaminación ambiental, la mejora de la prestación del servicio público de recogida de basura, la recaudación municipal y la generación de empleo entre otros. Actualmente el proceso de manejo integrado de residuos sólidos se implementa en dos municipios: San Marcos y San Pedro Sacatepéquez que son los que generan mayor cantidad de residuos sólidos.

Mancomunidad de municipios Kaqchiquel Chichoy Atitlán

Práctica destacable: La comunicación: un medio para crear identidad

La Unidad de Comunicación Social en la Mankatitlán⁷, nace en el marco del componente de Fortalecimiento Institucional del PDLS, gracias a la visión estratégica de la Junta Directiva y la gerencia de la Mancomunidad, que ven en la comunicación la herramienta idónea para fortalecer el vínculo entre los pobladores y el trabajo de la mancomunidad.

El objetivo de la Mancomunidad se orienta a “contribuir al desarrollo rural de los municipios kaqchiqueles asociados a la Mankatitlán” a través de fortalecer y mejorar la oferta turística, la mejora ambiental y el impulso de actividades económicas locales”, para esto la Mancomunidad buscó favorecer procesos que consolidaran la comunicación interna y externa de las municipalidades sensibilizando a la población, dando a conocer su labor y apoyando de forma integral todos los procesos y proyectos.

Se fortaleció así la comunicación intra e intermunicipal brindando apoyo a todos los procesos de comunicación y sensibilización de los municipios miembros de la Mancomunidad.

La iniciativa surgió a raíz de la necesidad de unificar las acciones que llevaba a cabo la Mancomunidad, proporcionando visibilidad sobre lo que es el ente asociativo.

El principal logro de esta experiencia fue servir como herramienta de difusión y sensibilización. La autonomía del departamento de comunicación, permitió coordinar acciones a nivel de Mancomunidad y apoyar de forma integral a las municipalidades teniendo importantes implicaciones para la determinación de políticas públicas.

La Unidad de Comunicación Social ha beneficiado a la Mancomunidad, que identificó una oportunidad para visibilizar y socializar su trabajo y posicionar así una imagen positiva. A nivel interno, la Unidad de Comunicación fue un eje vertebrador y unificador de todas las acciones realizadas en los municipios.

Y también benefició a las municipalidades que recibieron apoyo permanente a sus actividades y se han ido identificando progresivamente con la labor realizada por la Mancomunidad.



Unidad de comunicación social de Mankatitlán

⁷ El departamento de comunicación surge en el 2009 a raíz de una consultoría que identifica la necesidad de sensibilizar sobre las acciones que realiza la Mancomunidad a las municipalidades que la integran e informar sobre estas a la población en general.

La Unidad de Comunicación Social, promovió procesos de formación y capacitación de al menos 15 mujeres como comunicadoras sociales, que han conformado la REDCOMAYA que a su vez, constituye una opción profesional.

Se han establecido diversas coordinaciones con instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales que apoyan el trabajo que realiza la red fortaleciendo con esto a la Mancomunidad. La principal capacidad instalada es el recurso humano de la Unidad de Comunicación Social.

El Programa ha contribuido a equipar a la Unidad de Comunicación Social con los recursos necesarios para que pueda realizar su trabajo garantizando su sostenibilidad.

Destacar que a la Mancomunidad, además de recibir fondos de los aportes de las municipalidades, la unidad de comunicación social le genera ingresos propios prestando servicios de comunicación a entidades que lo requieran y alquilando sus equipos a la red de comunicadoras.



Grupo de comunicadoras sociales de Mankatitlán.

Mancomunidad de municipios Tzolojya

Práctica destacable: residuos sólidos: una experiencia de gestión municipal



Panorámica del lago Atitlán sobre el que se centraron los efectos del componente de gestión ambiental y de riesgos.

La experiencia se enmarcó en el componente de Gestión Ambiental y de Riesgos cuyo objetivo era contribuir al desarrollo sostenible y sustentable en los municipios que integran la Mancomunidad, a través del fortalecimiento institucional, el ordenamiento territorial y la educación ambiental.

Se enfocó en el manejo integral de la cuenca del lago Atitlán, con especial énfasis en los municipios de Sololá, Santa Lucía Utatlán y San José

Chacayá del departamento de Sololá, por ser éstos los que presentaban mayores índices de pobreza. Estos municipios comparten una de las subcuencas del lago, razón por la que han decidido mancomunarse y trabajar unidos para la conservación y explotación racional de los recursos naturales.

La Mancomunidad cuenta con estatutos que rigen su trabajo, así como con un Plan Estratégico y un Plan de Fortalecimiento Institucional

que orienta el avance y alcance de sus actuaciones a mediano y largo plazo. Las acciones desarrolladas fortalecieron las capacidades institucionales y técnicas, impulsando una mejora de la gestión y prestación de servicios, además de crear las condiciones para la promoción del crecimiento económico local y social.

La experiencia se implementó según los lineamientos del modelo de trabajo progresivo del PDL: diagnósticos y estudios / generación de capacidades / inversión. El diagnóstico concluyó con el planteamiento de una estrategia orientada a la separación domiciliar de los desechos y a la implementación de un sistema de recogida selectiva, clasificación y reciclaje planteando la deposición final adecuada en un relleno sanitario para evitar la contaminación.

La implementación de esta estrategia incidió directamente en el proceso de descentralización que se promueve desde el Gobierno de Guatemala y que tiene por objeto trasladar las competencias administrativas, económicas, políticas y sociales del Organismo Ejecutivo al territorio. Ello con el propósito de fortalecer integralmente la capacidad de gestión de la administración pública local, la capacidad de los órganos locales para el manejo sustentable del medio ambiente y promover el desarrollo económico local para mejorar la calidad de vida y erradicar la pobreza.

Se contribuyó así a la mejora de servicios de abastecimiento de agua potable, de tratamiento de aguas residuales, al manejo de desechos sólidos, a la recuperación de zonas vulnerables en la cuenca y a la creación de viveros forestales y municipales.

La iniciativa fue aprobada por el Concejo Municipal y responde al modelo de Gestión Integral de Residuos Sólidos que implica: recolección, clasificación, la mejora de trenes de aseo (camiones para la recolección), generación de empleo en la recolección de desechos en áreas urbanas y rurales que genere la sostenibilidad del manejo mancomunado, emprendedurismos asociados al reciclaje (de materia orgánica en abonos orgánicos e inorgánica como el vidrio, plástico y papel), plantas de transferencia y seguimiento a la gestión de un relleno sanitario controlado y gestionado mancomunadamente y de forma sostenible.

Simultáneamente, se realizó un programa de sensibilización dirigido a escuelas, familias, personal de las instituciones y municipalidades, todas las actividades fueron ejecutadas y lideradas por la Mancomunidad en coordinación con las municipalidades y Comités Comunitarios de Desarrollo.

Entre los efectos positivos que ha propiciado esta práctica sobresale: la mejora de la prestación del servicio público en el proceso de recolección de la basura, la mejora de la recaudación municipal y la generación de empleo (42 personas trabajando en el tren de aseo), emprendedores que se dedican al procesamiento de los desechos orgánicos para producir abono que después se vende a los productores, equipo del tren de aseo, la planta de tratamiento y Centro de Transferencia de Desechos Sólidos en Santa Lucía Utatlán (CTDS) para el acopio, tratamiento, canje y/o comercialización de abono orgánico y materiales reciclables.

A través de la gestión de residuos sólidos se ha logrado: la clasificación y el reciclaje de la basura en los 3 municipios, en donde se ha reducido la contaminación y se ha mejorado la limpieza de las áreas, se produce y vende abono orgánico a agricultores reduciendo el uso del abono químico y por tanto reduciendo la contaminación y por último se ha propiciado un cambio de mentalidad en la conservación del medio ambiente y en el manejo de desechos sólidos y líquidos.



Centro de acopio de desechos sólidos en San José Chacayá.

Mancomunidad de municipios Tzolojya

Práctica destacable: Consejo Municipal de Desarrollo: del fortalecimiento institucional al desarrollo económico local

Esta práctica centró sus acciones en dos componentes del PDLS: desarrollo económico local y fortalecimiento institucional. El desarrollo de la experiencia abarcó los municipios de Sololá, San José Chacayá y Santa Lucía Utatlán involucrando a los Consejos Municipales de Desarrollo, especialmente a las comisiones de fomento económico de cada municipio y a los técnicos de fomento económico municipal.

Las acciones han logrado fortalecer las capacidades de las municipalidades y de la Mancomunidad, brindando servicios de calidad sostenibles a la población, a través de una gestión transparente, eficiente y eficaz.

El fortalecimiento del Consejo Municipal de Desarrollo ha fomentado la coordinación con las instituciones descentralizadas del Estado y la participación de la sociedad civil. Esto contribuyó a generar condiciones que propiciaron el desarrollo de actividades productivas sostenibles con el fin de mejorar los ingresos de la población especialmente la más vulnerable.

Las acciones han logrado consolidar gradualmente los procesos de planificación mediante la intervención con actores municipales y sociedad civil, fortaleciendo la gestión municipal y logrando la integración de una cartera de proyectos potenciales que buscan financiamiento. Además se ha vuelto una práctica normada la unificación de esfuerzos con otras instituciones del Estado, sector privado y sociedad civil, para concretar experiencias exitosas.

Otra contribución se centró en las acciones establecidas en la Política Nacional de Desarrollo Integral y Promoción de la Mujer, contribuyendo a la elaboración de políticas municipales de desarrollo económico local en los municipios mancomunados, especialmente en el municipio de Sololá, en donde se ha contribuido a la elaboración de políticas municipales de mujeres, niñez y adolescencia.



Taller de Fortalecimiento Institucional en Manctzolojya

Los principales beneficiarios de esta experiencia han sido los integrantes de los Consejos Municipales de Desarrollo (COMUDE) de los Municipios mancomunados. La implementación de la experiencia se basó en el modelo de trabajo progresivo del PDLS: diagnósticos y estudios / generación de capacidades / inversión.

Un aspecto esencial fue el rol de la Mancomunidad y de los actores que intervinieron en el desarrollo de esta práctica. Inicialmente la Mancomunidad, a través de la unidad técnica intermunicipal, se convirtió en ente asesor para la implementación de la experiencia, mediante el fortalecimiento de las capacidades existentes en los municipios.

Las principales capacidades desarrolladas fueron:

- *Organización y funcionamiento de los COMUDE.* Tres municipalidades participaron en el proceso de diseño y puesta en práctica del modelo de funcionamiento del COMUDE.
- *Organización y funcionamiento de las comisiones de trabajo.* En relación a la reestructuración de las comisiones de trabajo, en tres de los municipios se realizaron las acciones orientadas a la incorporación y participación de los representantes comunitarios y de las instituciones y organizaciones con presencia en el territorio.

Se logró que los tres COMUDE contaran con la Comisión de Participación Ciudadana, la Comisión de la Mujer, la Comisión de Fomento Económico y la Comisión de Ambiente y Recursos Naturales.

Las dinámicas establecidas en los COMUDE, promovieron ejercicios de planificación, conforme a las necesidades, características y situación de la población, lo que permitió orientar los objetivos hacia acciones concretas y promovió tanto la viabilidad técnica como social de las intervenciones.

La metodología utilizada para el desarrollo de las capacidades priorizó el cambio de acciones de acceso a la información y los procesos de formación específica sobre lo estipulado en la Trilogía de Leyes que regulan el Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural.

Un elemento cualitativamente sobresaliente fue la incorporación del enfoque de género dentro de los mecanismos de funcionamiento de los COMUDE, tanto en el proceso de organización, reestructuración y funcionamiento del Consejo como de las Comisiones de trabajo, espacios que gradualmente fueron estableciendo y adoptando mecanismos para mejorar la representación y participación de las mujeres.

Así, se facilitó y brindó asesoría a la Oficina Municipal de la Mujer (OMM) para la formulación conjunta de proyectos y el fortalecimiento institucional de esta figura.

Un aspecto importante de la práctica fue la alternabilidad que se realizó entre Comisiones de desarrollo Municipal, COMUDE, ordinarias y técnicas, permitiendo cambiar la dinámica de las Asambleas y facilitando visualizar un espacio de participación con mecanismos de planificación y toma de decisiones. Además se crearon las herramientas para realizar el seguimiento de los procesos llevados a cabo en el seno de las Comisiones de Trabajo.

La sostenibilidad de la práctica se basó en la priorización de mecanismos de consulta e involucramiento de todos los actores, basándose en principios de participación equitativa e incluyente y propiciando la comprensión y apropiación por parte de los actores políticos, técnicos y comunitarios. Es por esto que el modelo de funcionamiento del COMUDE, representó un importante avance que fortaleció el sistema de Consejos Municipales de Desarrollo.



Productoras de hortalizas en el área de la Manctzolojya.

Mancomunidad de municipios de la Laguna Práctica destacable: mejorando los ingresos mancomunados



Venta de artesanías en San Pedro La Laguna, parte de los procesos de desarrollo económico local impulsados.

Esta práctica logró vincular sus acciones a los tres componentes que integran el PDL (FI, DEL y GAR), buscando desarrollar acciones en favor del desarrollo local sostenible dentro del área de la Mancomunidad La Laguna.

Las acciones se enfocaron en mejorar los ingresos mancomunados, mediante el fortalecimiento de las capacidades de la Mancomunidad,

para que pudiera disponer de una planificación estratégica de desarrollo sostenible de la cuenca y contribuir a la reducción de la pobreza y la mejora de la calidad de vida de sus habitantes.

Su Plan Estratégico se enfoca en mejorar la gestión y prestación de servicios, promover el crecimiento económico local y social y un adecuado manejo de desechos sólidos.

La experiencia ha logrado dejar instalado en el territorio un ente asociativo municipal con autonomía y capacidad para brindar servicios de calidad a la población, priorizando la coordinación con las instituciones descentralizadas del Estado y la participación de la sociedad civil organizada.

La población beneficiada asciende a un total de 33,942 habitantes, distribuidos entre beneficiarios directos entre los que destacan funcionarios y autoridades de la Manclalaguna y beneficiarios indirectos, que son todos los habitantes, receptores de los servicios públicos mejorados.

En el ámbito de desarrollo económico local destacar que se apoyó la creación de un servicio mancomunado en el sector turístico que ha mejorado los ingresos de la Mancomunidad y de familias de las comunidades rurales fundamentalmente. En el ámbito de gestión ambiental y recursos naturales, se implementó un servicio mancomunado para la Gestión Integral de Desechos Sólidos que da cobertura a toda el área urbana de los municipios de la Mancomunidad.

La experiencia se basó en el modelo de trabajo progresivo del PDLS que fundamenta su aplicación en: diagnósticos y estudios / generación de capacidades / inversión.

La realización del diagnóstico de capacidades institucionales de la Mancomunidad, se inició con la construcción del plan de fortalecimiento de la Unidad Intermunicipal, que concluye con la creación de las unidades de FI, DEL y GAR. Estas unidades diseñaron sus actuaciones en coordinación con las municipalidades, en función del Plan estratégico territorial y posteriormente de las estrategias de intervención sectoriales. Como última instancia se equipó a las oficinas de la Mancomunidad para que fueran operativas y pudieran prestar servicios adecuados a la población.



Mirador turístico construido en San Marcos La Laguna.

La sostenibilidad de la gestión está respaldada por una política recaudatoria eficiente, que asegura la captación de recursos económicos en base al cobro por los servicios prestados y arbitrios e impuestos que la legislación permite. Se ha fomentado una estrategia de incremento de la presión recaudatoria paralela a la mejora de los servicios y de la atención al ciudadano. De este modo, la Mancomunidad es la prestadora de servicios turísticos y de recogida de residuos sólidos lo que ha supuesto una mejora de los ingresos mancomunados.

Se han fortalecido las capacidades del equipo técnico de la Mancomunidad y municipalidades, lo cual ha repercutido directamente en la mejora en las condiciones vida de la población a través de la prestación de servicios públicos de calidad.

Un ejemplo son los espacios turísticos construidos o adaptados y los productos turísticos creados a través de esta iniciativa, lo cual ha fomentado el turismo en los tres municipios y ha generado empleo permitiendo a las personas mejorar su situación económica.

Con las acciones de GAR, el servicio de tratamiento de residuos sólidos ha logrado mitigar los problemas ambientales y ha mejorado el cuidado del lago que es fuente de ingresos para la población.

Se ha construido una planta de tratamiento de desechos sólidos que consiste en un centro de acopio para materiales reciclables y composteras para producción de abono orgánico que brinda servicio a 1.559 familias, a través de la planta se ha logrado el reciclaje de casi el 80% de la basura generada por el municipio anualmente.

La ejecución de estas acciones ha permitido constatar que una planificación en la que se involucre a todos los actores es fundamental y la clave que garantiza la apropiación y el empoderamiento.



Plaza Las Cristalinas, San Pedro La Laguna.

3

Lecciones aprendidas

Lentamente el proceso de sistematización del PDLs, ha permitido construir nuevo conocimiento, el que se presenta en este espacio bajo el título de “Lecciones aprendidas” y que se refiere a todas aquellas reflexiones, aprendizajes y logros alcanzados, que derivan en puntos de éxito y otros críticos que plantean la posibilidad de mejorar constantemente cualquier intervención que en el futuro se desarrolle.

A) En relación al proceso de sistematización

- Previo a realizar un proceso de sistematización, es necesario realizar un ejercicio interno de análisis y reflexión sobre la pertinencia de realizar o no el proceso.
- La sistematización se debe incorporar al ciclo del proyecto desde su diseño y ser un instrumento de monitoreo que acompaña la gestión basada en resultados, generando la documentación básica para poder proceder a la sistematización de la experiencia. Además es necesario reflexionar sobre las potencialidades de un Programa para que pueda ser un proceso que genere conocimiento y, por lo tanto, esté justificada la sistematización del mismo.

B) En relación al Programa

- Existiendo la voluntad política de las partes signatarias de la VI, VII y VIII Comisión Mixta Hispano-Guatemalteca y la capacidad económica y humana de la agencia donante, con una proyección de cinco subvenciones y ocho años de intervención, un Programa de las características del PDLs debería haber sido la oportunidad para, estratégicamente para generar procesos de cambio estructurales y

sostenibles en las autoridades y estructuras locales, como responsables de la política de desarrollo de los territorios, involucrando a las instituciones de gobierno correspondientes, en lugar de focalizar su intervención en la creación y fortalecimiento de asociaciones de municipalidades como herramientas que ejecuten con eficacia proyectos de cooperación.

- Siendo fundamental la eficacia y eficiencia de las acciones para que repercutan en la mejora de la calidad de vida de las personas, es necesario que la cooperación sea un agente de cambios estructurales, donde los procesos deben de primar sobre el enfoque técnico y administrativo.
- Un objetivo estratégico y un enfoque innovador de concentración territorial y sectorial, es necesario para que la estrategia de intervención funcione. El *cómo llevarlo a cabo*, debe estar claro y definido desde el principio y no ser fruto de un aprendizaje durante la ejecución del Programa.
- Es necesario desarrollar un proceso de identificación y diagnóstico participativo, de la base hacia arriba, basado en una aplicación rigurosa del análisis de implicados, de problemas, objetivos y alternativas.
- Se debe realizar el ejercicio de planificación y formulación de un Programa desarrollando un Marco Lógico con Objetivos y Resultados claros y reales, que cuenten con indicadores de resultados y de objetivos (no de actividades) y fuentes de verificación que aporten datos medibles cuantitativos y cualitativos.
- En intervenciones integrales es necesario el desarrollo de una Línea de Base (LdB) adecuada y no sólo limitada a un análisis de problemas y necesidades en las áreas de trabajo. Los Estudios o Líneas de

Base ofrecen un conjunto de evidencias y apreciaciones sobre la situación inicial de la población meta de un proyecto, así como de la dinámica del contexto en que interviene, para que esa información pueda compararse con mediciones posteriores y se puedan evidenciar los cambios logrados.

- Son necesarios los talleres de inducción, previos al inicio de la ejecución con los principales actores, que permitan socializar el alcance del Programa y adaptarlo a las realidades y capacidades de cada territorio para: a) permitir tener y transmitir claridad sobre el objetivo de las intervenciones y evitar brechas conceptuales; b) minimizar las consecuencias de las debilidades encontradas en la identificación y formulación del Programa y c) clarificar los mecanismos de coordinación y relación entre AECID y las Mancomunidades en relación a diferentes aspectos como: la figura del asesor local, la distribución presupuestaria, la "imposición" de enfoques. Previo a la ejecución, es necesario realizar:
 - o Una planificación general de la duración del Programa y de sus elementos principales.
 - o Planificaciones operativas anuales: definición de prioridades, matriz de planificación, detallada, precisando y cuantificando objetivos, resultados e indicadores previstos.
 - o Un plan de monitoreo y seguimiento: revisiones semestrales y anuales del plan operativo anual y del Programa en su conjunto. Abrir espacios de seguimiento y evaluación continua y participativa, en los que puedan participar los principales involucrados en la gestión y ejecución de las acciones. La revisión anual podría dar lugar a los informes de seguimiento y debe ser la base para la elaboración de la acción operativa y presupuesto del semestre siguiente.
 - o Es recomendable realizar una evaluación intermedia (mixta, facilitada por un agente externo) y una evaluación final (externa y participativa).
- Es necesario un diseño y planificación con base a una gestión para resultados, que permita tener indicadores de resultados concretos a nivel Programa, valorables a lo largo del tiempo, de forma que todo el ciclo de gestión se oriente a su consecución para así garantizar el impacto de las acciones.
- El seguimiento de los indicadores debe ser, en todas las etapas, la base de la toma de decisiones sobre posibles cambios de enfoque o de estructura del Programa.
- Desde la fase de planificación, es necesario a nivel de Mancomunidad establecer flujos de comunicación e intercambio de información entre los equipos de cada componente que faciliten la coordinación y complementariedad de los esfuerzos que se realizan en cada uno de ellos.
- Respecto a la relación municipalidad-Mancomunidad, es prioritario definir estrategias que propicien la transferencia de capacidades y contribuyan a posicionar a la Municipalidad y sus Unidades Técnicas como el referente local en el desarrollo.
- Que las Mancomunidades se vean como un fin y no como una herramienta en pro del desarrollo, debe ser profundamente reflexionado ya que es necesario mejorar la coordinación interinstitucional, municipalidad-Mancomunidad, a través del fortalecimiento o creación de comisiones intermunicipales, en donde las decisiones políticas sean tomadas en base a criterios técnicos, facilitando la incorporación de las acciones que se desarrollan dentro de los Planes Operativos, propiciando la complementariedad con otras instancias con presencia en el municipio y evitando el partidismo político al priorizar actuaciones.
- A nivel micro, es necesario que las Mancomunidades asuman un rol mediador entre la población y las municipalidades, fortaleciendo las estructuras de participación ciudadana (Consejos de Desarrollo) y los gobiernos locales para que sean instancias más democráticas que asuman su función de agentes de desarrollo local. A nivel macro, las Mancomunidades deberían implicar a las instituciones de gobierno para que asuman progresivamente sus responsabilidades

- en el territorio, y no vean en la Mancomunidad la solución a su incapacidad técnica y económica.
- Es necesaria una mayor implicación en la promoción de la participación de los sectores más vulnerables, en especial de la mujer, porque es indudable la importancia del papel de la mujer en los procesos de desarrollo local, tanto en la toma de decisiones como en la ejecución de acciones.
 - Desde el primer momento, es necesario definir una estrategia de sostenibilidad, financiera, política y social, y de transferencia para planificar la etapa de salida sin que revierta negativamente en el proceso.
 - Por último, hay que reflexionar sobre si la estrategia seleccionada de fortalecer las capacidades de las Mancomunidades para ser instrumentos técnicos y captar fondos para el desarrollo territorial, es la más adecuada para contribuir al desarrollo local sostenible de los municipios.

4

Desafíos: a partir de las conclusiones del proceso

Se enumera una serie de elementos que a partir del proceso de sistematización se plantean como desafíos, en función de presentar elementos estratégicos, se vinculan a las conclusiones alcanzadas en el proceso de reflexión sobre el Programa de Desarrollo Local Sostenible.

Los desafíos más grandes para Mancomunidades y agencias de cooperación es fortalecer la democratización del Estado, mejorar la eficacia de su gestión e incrementar la participación de la sociedad civil en los asuntos públicos.

En base a los desafíos indicados se presentan algunos retos, vinculados a las conclusiones de la sistematización sobre el proceso y relacionados con el impacto y sostenibilidad.

- Impulsar procesos de desarrollo sostenible que brinden institucionalidad a la intervención, priorizando un enfoque de planificación en coordinación con el gobierno.
- Acompañar procesos estratégicos que garanticen la capacidad institucional, humana y económica de la población.
- Desarrollar mecanismos que apoyen al fortalecimiento de la capacidad de las municipalidades y de los actores locales.
- Promover y liderar el desarrollo territorial, a través del fortalecimiento del asociativismo municipal.
- Continuar en el proceso innovador de programas que faciliten e impulsen el desarrollo local y contribuyan a la reducción de la pobreza bajo un enfoque territorial –de cuenca hidrográfica– y sectorial⁸.

- Establecer de forma clara y sistémica los procesos de planificación desde el inicio de cualquier intervención, priorizando mecanismos que se adapten a la realidad de los territorios.
- Buscar mecanismos que permitan de forma adecuada la identificación y formulación de acciones que consideren todos los aspectos prioritarios para su adecuada ejecución.
- Crear procesos técnicos que garanticen la formulación de objetivos y resultados de forma concreta.
- Continuar con el apoyo financiero de la AECID a iniciativas y procesos que fortalezcan la institucionalidad local.
- Crear herramientas financieras que contengan planificación, un plan de monitoreo y que den seguimiento a las prácticas administrativas de forma congruente para garantizar el principio de transparencia.
- Implementar estrategias que fortalezcan enfoques de trabajo integrales a nivel municipal y que favorezcan la construcción de una visión de conjunto y de complementariedad en las áreas en las que se realice la intervención.
- Continuar con el proceso de fortalecimiento a las capacidades institucionales de las Mancomunidades.
- Continuar con el impulso de estrategias que se basen en la promoción de los derechos de los sectores más vulnerables (mujeres, población indígena y jóvenes).
- Desarrollar acciones y herramientas que brinden sostenibilidad en todas las acciones que se impulsen.

⁸ El proceso de sistematización permitió establecer que este punto concentra la mayor innovación de la intervención de la AECID aportando

identidad a la intervención y proporcionando una mayor incidencia en determinados aspectos del desarrollo.

El PDLS fomentó mecanismos innovadores para apoyar a las Mancomunidades, enfatizando el impulso de procesos de auto sostenibilidad y su independencia de fondos de cooperación. Los fondos de la cooperación internacional constituyen una oportunidad para generar cambios a nivel territorial y las Mancomunidades son una adecuada herramienta para llevar a cabo ese proceso de empoderamiento y transferencia de responsabilidades hacia comunidades, municipalidades y gobierno.

Sin embargo, es oportuno reflexionar sobre si las Mancomunidades se ven como una herramienta o como un fin, ya que la respuesta a esta pregunta afecta considerablemente a la gobernabilidad e institucionalidad y, por ende, a la asunción de responsabilidades y sostenibilidad de los procesos.



Bibliografía

- Oficina Técnica de Cooperación, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo en Guatemala. (2005-2012). Archivo Digital del Programa de Desarrollo Local Sostenible –PDLS–.
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD– (2011). Mapeo del Apoyo Multilateral para la Cooperación Sur-Sur en América Latina y el Caribe: hacia Enfoques de Colaboración. Panamá 2011.
- PNUD, Centro Regional de Servicios del PNUD para América Latina y Caribe, Unidad de Gestión de Conocimiento. Serie Metodológica en Gestión de Conocimiento, Proyecto Compartir Conocimiento para el Desarrollo, 2010.
- GIZ, (SR). Guía de Sistematización Programa FORTALECE, El Salvador.
- Selener, Daniel. (1996). Manual de sistematización participativa: Documentando, Evaluando y Aprendiendo de Nuestros Proyectos de Desarrollo. Instituto Internacional de Reconstrucción Rural. Quito, Ecuador.
- Stevens R., Caroline; Morey C., Francisco; Lobo G., Luis; Beduschi F., Luis Carlos. Metodología para la sistematización de experiencias. Programa España FAO para ALyC, 2012.



EMBAJADA
DE ESPAÑA
EN GUATEMALA



cooperación
española