

# ***Informe de evaluación***

## **ORGANIZACIONES**

---

<b>Organización Española:</b>	Fundación para el Desarrollo Municipal de Centro América (FUNDEMUCA)
-------------------------------	--

---

<b>Organizaciones Guatemaltecas:</b>	Mancomunidad de Municipios de Petén Centro
--------------------------------------	--

---

## **PROYECTOS**

---

Fortalecimiento de la Mancomunidad Petén Centro	Convenio
---	----------

---

## **INTRODUCCIÓN**

Se presenta el informe del proyecto "Apoyo al Fortalecimiento Municipal de Petén Centro", en el marco del Convenio Diputación de Córdoba – FUNDEMUCA. Corresponde a la financiación recibida dentro del convenio específico de 2001.

### **1. CONTEXTO**

#### *1.1. Antecedentes históricos*

Los Mayas llamaban Petenes a las islas del actual lago Petén Itzá, haciéndose el nombre extensivo más tarde a todo el territorio que abarca el departamento.

La población de este departamento data del periodo indígena, considerado como la cuna de la civilización maya y, según distintos estudios arqueológicos y antropológicos, la disolución del viejo imperio se debió a las prolongadas sequías, al hambre y a las pestes.

El General Don Martín de Urzúa y Arismendi, tomó posesión del territorio en 1967 en nombre del rey de España. Tres años después de la conquista, la población se trasladó al islote don de actualmente se encuentra la ciudad de Flores.

#### *1.2. Datos generales*

El Departamento de Petén se encuentra situado en la región VIII de la República de Guatemala. Su cabecera departamental es la isla de Flores y limita al norte con la República de México, al sur con los departamentos de Izabal y Alta Verapaz; al este con la República de Belice y al oeste con la República de México.

Cuenta con una extensión territorial de 35.854 Km. cuadrados y su distancia de la ciudad capital es de 506 kilómetros.

Su integración política se encuentra conformada por 12 municipios. La población del departamento es en su gran mayoría indígena.

Este departamento está irrigado por varios ríos, lagos, lagunas y lagunetas y además de su exuberante flora y fauna, posee grandes tesoros arqueológicos, entre ellos, el Centro Arqueológico Tikal. Su naturaleza ha sido en gran parte declarada Reserva de la Biosfera Maya como área protegida.

A pesar de ser uno de los departamentos con mayor cantidad de recursos de la República de Guatemala, su población registra índices de gran vulnerabilidad en los aspectos socio-económicos, llegando a ser definida como una población en pobreza extrema.

### *1.3 Aspectos generales de los municipios beneficiarios*

Flores, San Andrés, San Benito, San José y San Francisco son cinco municipios que mantienen colindancias geográficas.

Actualmente y desde el punto de vista catastral, los límites entre los municipios de Petén (12 municipios) no están consensuados a excepción de San Francisco, que sí a consensuado su límites con los todos sus municipios fronterizos.

Los municipios beneficiarios están ubicados en la cuenca del lago Petén Itzá. Este tiene una extensión de 99 Km. cuadrados y se localiza a una altura de 110 metros sobre el nivel de mar.

Este cuerpo de agua se alimenta principalmente de aguas subterráneas, desde una cuenca aproximada de 1200 Km. cuadrados, que pertenece al drenaje del Río San Pedro.

Estudios del lago demuestran que por encima de los sedimentos arcillosos, fosfóricos y de sílice se encuentra un sedimento superficial de excremento y desechos, lo que está contribuyendo a una fuerte contaminación.

<b>Flores</b>	<b>San Benito</b>	<b>San Andrés</b>	<b>San Francisco</b>	<b>San José</b>
4.336 Kms cuadrados	208,91 Kms. cuadrados	8.874 Kms. cuadrados	502 Kms. cuadrados	2.252 Kms cuadrados

Tabla 8: Extensión territorial de los cinco municipios  
Fuente: INE, Instituto Nacional de Estadística

Todos los municipios cuentan con la cabecera municipal y con aldeas y caseríos, a excepción de San Benito, por ser el municipio más urbanizado. Este último cuenta con dos aldeas y un caserío y el resto son barrios y colonias. El resto de los municipios cuentan con al menos 10 aldeas, lo que dice mucho de la ruralidad de estos últimos.

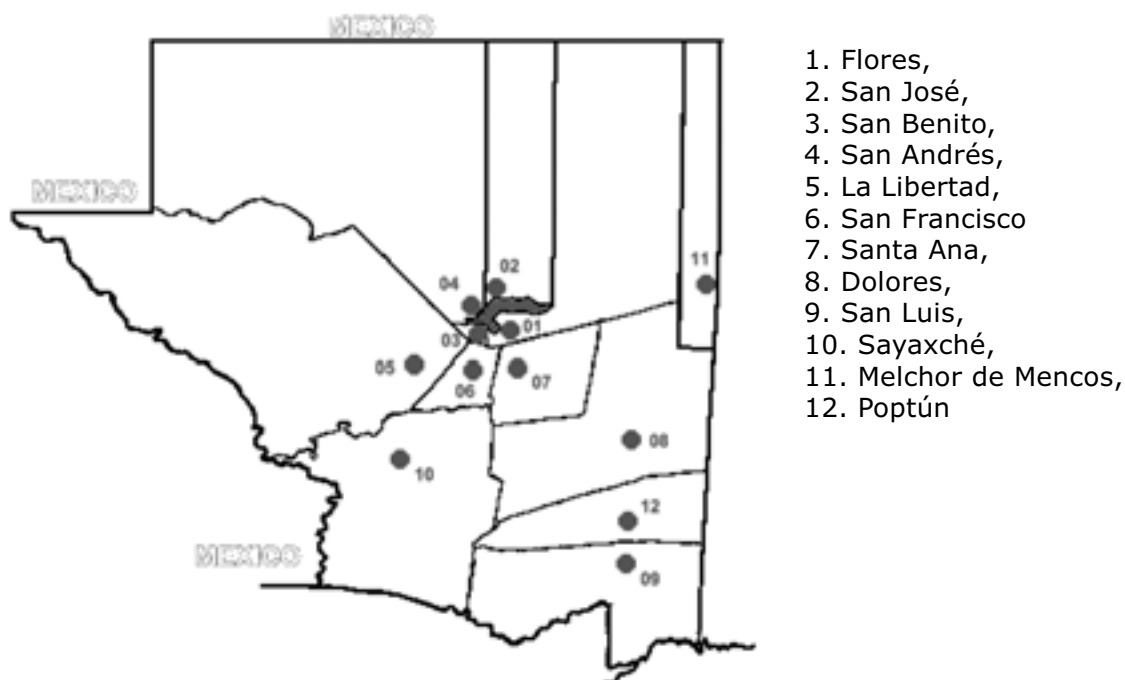


Figura 9: Mapa por municipios de Petén

Municipio	Cabecera	Otros (aldeas y caseríos)	Total
Flores	NO HAY DATO EXACTO		23.340
San Benito	23.502	2.472	25.974
San Andrés	4.510	13.719	18.229
San Francisco	2.713	4.095	6.808
San José	1.360	2.242	3.602
Total			

Tabla 9: Número de habitantes en cabecera municipal y otros lugares poblados  
 Fuente: INE; Unidad Técnica Municipal (UTM), año 2002

En general, el uso actual del suelo se basa en la agricultura, ganadería, pasto y reforestación. En San Benito, este uso no es compatible con la aptitud de los suelos. Sin embargo estas labores se ven cada vez más estimuladas con la apertura de carreteras que favorecen el asentamiento de nuevos pobladores. Estas actividades favorecen el empobrecimiento de los suelos, aumenta la sedimentación de los ríos, reduce la diversidad biológica y limita las posibilidades de empleo.

En este caso la actividad forestal ofrece las mejores posibilidades a través del aprovechamiento sostenido de un enorme potencial. Vale indicar que la deforestación en este municipio ha avanzado en un 90%.

En el caso de San José, cuenta con una gran extensión de áreas forestales protegidas las norte del municipio. Lo mismo sucede con el municipio de San Andrés, pues cuenta con varios parques naturales protegidos.

El municipios de Flores también cuenta con áreas protegidas, de entre ellas la e mayor interés turístico es el Parque arqueológico Tikal.

Municipios	Total población	% Indígena	% No Indígena
Flores	NO SE HA ACCEDIDO A LA INFORMACION		
San Benito	NO SE HA ACCEDIDO A LA INFORMACION		
San Andrés		11.62%	88.38
San Francisco	6.808	23,1%	72,9%
San José	3.602	36%	64%

Tabla 10: Población indígena y no indígena por municipio  
Fuente: INE, Municipalidades UTM, 2002

Municipios	Total población	% pobreza	%pobreza extrema
Flores	23.348	37.82	10.91
San Benito	25.974	26.67	5.81
San Andrés	18.229	55.53	21.27
San Francisco	6.808	55.88	18.89
San José	3.602	64	21.61

Tabla 11: Índice de pobreza y pobreza extrema por municipio  
Fuente: Estrategia de Reducción de la Pobreza. Gobierno de la República de Guatemala, año 2001

En relación a la **economía**, son municipios donde se desarrolla una actividad eminentemente agrícola y ganadera, a excepción de San Benito donde su principal sector económico corresponde al comercio. Actualmente las municipalidades y el gobierno están incentivando programas de reforestación. En menor medida se da la industria y la producción de artesanías. En el caso de San José, también se desarrolla la actividad pesquera y la artesanal con mayor intensidad que en el resto de municipios.

En el caso de San José, el ecoturismo está constituyendo una fuente de ingresos para algunos /as pobladores /as. Además de estar ubicado a las orillas del Lago Petén Itzáa, san José ofrece al visitante sitios arqueológicos y atractivos centros de Biodiversidad en áreas protegidas, actualmente se está trabajando en desarrollar dos jardines de plantas medicinales que ofrecen al turista a conocer diversas plantas medicinales y sus funciones.

A pesar de que San Andrés cuenta con bastantes atractivos turísticos, la infraestructura turística es todavía muy incipiente.

El municipio de Flores es el que registra la mayor actividad turística. Cuenta con numerosos hoteles y la actividad de la cabecera está muy centrada en las ofertas que se le hacen al turista: agencias de viajes programados, comedores, restaurantes, tiendas de artesanías, etc. La mayor parte de la actividad comercial se realiza en este municipio.

Flores además constituye el centro administrativo central de todo el departamento. Existe servicios de varios bancos del sistema nacional y se ubican las oficinas del gobierno descentralizadas tales como: Gobernación, FONAPAZ, FIS, SEGEPLAN, representaciones ministeriales. También es sede de muchas organizaciones no gubernamentales y de oficinas de algunas Cooperaciones Oficiales.

Todos los municipios cuentan con **alumbrado eléctrico** en sus cabeceras. La cobertura disminuye en las áreas rurales, es decir, en aldeas y caseríos.

Municipio	Hospital	Centro de Salud	Puesto de Salud	Comadronas y promotores/as de salud
Flores	X*	x	x	x
San Benito	X			
San Andrés			x	X
San Francisco			x	X
San José		x	x	x

Tabla 12: Asistencia en salud  
Fuente: INE, Municipalidad, 2002

Flores cuenta con varios sanatorios y clínicas médicas de origen privado.

En cuanto a los **servicios de agua y drenajes**, todas las cabeceras municipales cuentan con servicio de agua domiciliar no potable.

El servicio de drenajes domiciliarios es mucho más restringido. En las cabeceras no supera el 10% de viviendas con acceso. EL servicio predominante son las letrinas, tanto en el área urbana como en las aldeas y caseríos.

En cuanto a la deposición y tratamiento de basuras, no existen plantas de tratamiento ni rellenos sanitarios bien preparados. Es muy frecuente la deposición de desechos en basureros clandestinos, quema de basura en el domicilio y en el peor de los casos la basura está afectando las orillas del lago, donde pueden verse basureros clandestinos.

En cuanto a la **cobertura educativa**, tan sólo San Benito y Flores cuentan con instalaciones para todo el ciclo escolar, incluso existe alguna institución universitaria privada.

El resto de los municipios, las cabeceras cuentan con escuelas de Primaria y alguna en la que se imparte básico y diversificado, aunque estas últimas son muy pocas.

## 2. ANTECEDENTES DEL PROYECTO: LINEAMIENTOS Y ACTORES

Conscientes de los beneficios que el asociacionismo municipal puede generar de cara al fortalecimiento de los gobiernos locales y de la necesidad de fortalecer los mecanismos actuales de gestión y administración municipales vigentes en los municipios guatemaltecos, La Fundación para el Desarrollo



Foto 28: Oficinas del Proyecto y personal técnico

Local y el Fortalecimiento Municipal e Institucional de Centroamérica y el Caribe (FUNDEMUCA) y la Excelentísima Diputación de Córdoba se comprometen a desplegar conjuntamente una serie de acciones asentadas en principios del fortalecimiento democrático de los poderes locales, "descentralización, fortalecimiento administrativo municipal, priorización de las necesidades de los grupos sociales de mayor pobreza..."<sup>39</sup>, orientadas al desarrollo integral de los municipios.

Así, se suscribe un convenio marco entre ambas entidades en el año 2001.

La Fundación Demuca prioriza el área de Petén Centro (Guatemala) para enmarcar una propuesta de proyecto con 5 municipios de la zona tras una visita de reconocimiento realizada por miembros de la Fundación y la Excm. Diputación de Córdoba.

A partir de este momento da inicio un corto proceso de identificación del proyecto "Fortalecimiento Municipal de Petén Centro", el cual nombraremos en este documento como Proyecto FUNDEMUCA, cuyas bases reguladoras se recogen en un Convenio Específico.<sup>40</sup>

Es importante considerar en este proceso de identificación, los niveles de coordinación que inicialmente se dieron con el proyecto "Saneamiento

---

<sup>39</sup> Convenio de Colaboración entre la Exma. Diputación Provincial de Córdoba y la Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Municipal e Institucional de Centroamérica y el Caribe (Fundación DEMUCA), 2001, punto cuarto.

<sup>40</sup> Convenio Específico de Colaboración para la Cooperación al Desarrollo entre la Excm. Diputación provincial de Córdoba y la Fundación DEMUCA correspondiente al año 2001.

Ambiental de la Cuenca del Lago Petén Itzá" que AECI estaba llevando a cabo en Petén. Dada la experiencia adquirida de la AECI-Guatemala en Petén, tras una presencia de casi 10 años en el área, FUNDEMUCA consideró conveniente aprovechar la relación adquirida con los municipios y el aporte técnico del proyecto AECI- Petén para hacer una alianza estratégica de tal forma que se vieran retroalimentadas ambas experiencias. Todo apunta a que en el momento de la identificación del proyecto había un compromiso explícito de coordinación entre el proyecto FUNDEMUCA y el proyecto AECI en el sentido en que ambos dirigirían coordinadamente acciones dirigidas a la mancomunidad que se pretendía constituir.

Ello motivó a que los municipios seleccionados para el proyecto FUNDEMUCA, coincidieran con los que el Proyecto AECI-Petén estaba trabajando en el marco del proyecto 'Saneamiento Ambiental de la Cuenca del lago Petén Itza': San Andrés, San José, San Benito, San Francisco y Flores, Petén.

Como parte de la fase de identificación, en agosto de ese mismo año, representantes de la Fundación en coordinación con la responsable del proyecto AECI-Petén, convocan a los alcaldes, personal de las Corporaciones y equipos técnicos de los 5 municipios seleccionados como beneficiarios del proyecto a un taller sobre "Identificación de la problemática en las municipalidades de San Andrés, San José, San Benito, San Francisco y Flores, Petén".

FUNDEMUCA presentó su estrategia a nivel centroamericano y llevó a cabo también la presentación institucional de la Excm. Diputación de Córdoba.

A través de una metodología participativa, los representantes municipales expresaron aquellas debilidades y/o problemas detectados a lo interno y externo de las municipalidades. Los problemas priorizados en este momento fueron:

- Planificación para la inversión.
- Recaudación municipal
- *Gestión de los servicios de saneamiento*

Reconociendo las ventajas en eficiencia y eficacia del trabajo conjunto, las autoridades municipales estuvieron de acuerdo en apoyar su propia mancomunidad como mecanismo de gestión para hacer frente a la resolución de aquellos problemas. Como resultado del taller, FUNDEMUCA se compromete a elaborar la propuesta en un proyecto que presentaría a la Diputación Provincial de Córdoba.

De otra parte, los alcaldes y las corporaciones habían de asumir y emitir su voluntad institucional de iniciar este proceso a través de un Acta o Acuerdo Municipal, cuyo modelo borrador sería aportado por FUNDEMUCA.

El proyecto AECI-Petén asume la responsabilidad de dar seguimiento a estas Actas y de recibirlas firmadas en el momento en que se hubieran suscrito por las municipalidades.

Dichos Acuerdos municipales recogen la voluntad política institucional de desarrollar mecanismos de cooperación intermunicipal. Los Acuerdos Municipales se suscriben entre agosto y septiembre del 2001



El proyecto es aprobado por la Diputación de Córdoba y formalmente arranca en febrero del 2002, fecha en que FUNDEMUCA recibe el ingreso.

• *Líneas de acción:*

El proyecto presentado a Diputación de Córdoba plantea los siguientes Objetivos y resultados a ser alcanzados en el primer año, (cabe reseñar que el Convenio de Colaboración entre FUNDEMUCA y Diputación Provincial de Córdoba se establece a tres años):

Objetivo general	Objetivo específico	Resultados
Fortalecer el poder local y apoyar la consolidación de un sistema democrático, mejorando las condiciones de vida de la población de las municipalidades preseleccionadas.	Fortalecer la gestión de los Municipios y asegurar la sostenibilidad económica de sus inversiones, a través del apoyo en la creación de una entidad de cooperación intermunicipal y de la puesta en marcha de los instrumentos necesarios para llevar a cabo iniciativas de gestión mancomunadas.	R.1 Constituida una entidad de cooperación intermunicipal R.2 Constituidos y activados los instrumentos necesarios para la gestión mancomunada.

• *Identificación de actores*

FUNDEMUCA facilitaría el proceso de constitución y puesta en marcha de la mancomunidad y las municipalidades se convierten en los reales ejecutores del proyecto, quienes compartirán las responsabilidades y los riesgos que puedan suponer las actividades programadas.

Las asistencias técnicas que propone FUNDEMUCA también serán definidas conjuntamente con las municipalidades.

Los actores beneficiarios directos, son las municipalidades (alcaldes y corporaciones) de San Andrés, San Benito, San José, San Francisco y Flores.

Dichos municipios ejercen la función pública municipal atribuida por la Constitución de la República de Guatemala y el Código municipal, habiendo sido sus representantes legales electos democráticamente.

Estando en el pleno ejercicio de sus funciones, asumen la autoridad necesaria para la puesta en marcha del proyecto consensuado con FUNDEMUCA.

Alguno de los municipios beneficiarios, ya ha tenido experiencia con otras agencias internacionales de cooperación y /o ONGs, por lo que cuentan con ciertas cualidades en el manejo de dicha relación interinstitucional.

FUNDEMUCA facilitará el proceso poniendo a disposición de las municipalidades los medios técnicos necesarios para cada fase del proyecto. Como ya se ha mencionado, las asistencias técnicas específicas ejecutadas

por la Fundación, se programarán de mutuo acuerdo con las municipalidades, siempre en beneficio de la consecución de los objetivos planteados.

FUNDEMUCA cuenta con una amplia experiencia en el campo del fortalecimiento institucional y municipal. Uno de sus principales objetivos lo constituye por tanto el fortalecimiento de los municipios, para lo cual realiza actividades de investigación, capacitación, asistencia técnica y divulgación sobre temas actuales y prioritarios de las municipalidades centroamericanas.

La Fundación es además el instrumento técnico de la AECI para las actuaciones centroamericanas y del Caribe en torno al desarrollo local y el fortalecimiento institucional en Centroamérica y el Caribe.

FUNDEMUCA tiene una larga experiencia en la sistematización de los procesos de mancomunidad de los municipios españoles y como estrategia proponen la mancomunidad como instrumento clave del desarrollo municipal y de gestión básica.

El proyecto AECI-Petén, se hizo presente desde la identificación del proyecto, como ya se ha mencionado. Entendemos que su objetivo era coordinar esfuerzos hacia la consecución de alguno de los objetivos planteados en el proyecto FUNDEMUCA y que sin duda se concertaban y/o complementaban con los planteados en el proyecto AECI-Petén.

Los compromisos asumidos por el Proyecto AECI, habían sido a su vez compartidos con la OTC, quien en su momento respaldó este esfuerzo de coordinación interinstitucional dirigida a producir mejores y mayores impactos de la estrategia de fortalecimiento municipal en el área de Petén.

En el proceso de evaluación, no hemos encontrado ningún documento en el que se hiciera constancia en lo concreto de las acciones que el Proyecto AECI-Petén llevaría a cabo en esta coordinación interinstitucional. Sin embargo, sí hay evidencias de que se dio una explícita manifestación de voluntades e intereses de ambas instituciones orientadas a la coordinación de sus acciones.

La Comisión Presidencial para la Descentralización del Estado, COPRE, a través de su máximo representante, mantuvo conversaciones con el encargado de FUNDEMUCA en aquellos momentos y animó muy positivamente la puesta en marcha del proyecto, poniendo a su disposición la voluntad de atender los requerimientos propios que el proyecto pudiera solicitar de la Comisión Presidencial.

### **3. PROCESOS Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

#### *3.1. Pertinencia*

*q En relación a la coherencia de las acciones con respeto a las políticas vigentes locales, regionales y nacionales*

En el marco del especial significado que adquiere la cuestión municipal de cara a la democratización y modernización del país, cabría establecer una serie de similitudes entre todos los municipios de Guatemala traspasando sus situaciones específicas territoriales, socioeconómicas y culturales.

Estas similitudes que se transforman en desafíos comunes, tienen que ver de manera sustantiva con aquellos aspectos que están dificultando su

“autonomía” municipal como una expresión esencial de la democracia sin descuidar, por supuesto, su cohesión e integración nacional.

Dichos aspectos se refieren a una serie de carencias y limitaciones en su gestión para la prestación y administración de las políticas públicas a las poblaciones bajo su jurisdicción territorial, no pudiendo garantizar, por ende, su funcionamiento eficiente. Sin lugar a dudas, la debilidad de autofinanciamiento (lo que dificulta la autosostenibilidad de las municipalidades) a través de los mecanismos legales de cobro de impuestos y tasas municipales está creando cuellos de botella para llevar a cabo la labor municipal de la manera adecuada.

Otro aspecto, unido al problema de la función recaudadora, que sufren las entidades municipales son las importantes deficiencias en la cualificación con que cuenta el personal administrativo y el de la corporación municipal, con el agravante de la escasez de medios técnicos en los respectivos departamentos municipales.

La mayoría de las municipalidades no cuenta con personal Técnico especializado encargado de proporcionar asistencia técnica a las municipalidades en su labor de planificación, de formulación y gestión de proyectos en beneficio de las municipalidades. Actualmente, El Código Municipal recomienda la instalación de las Oficinas de Planificación Municipal, OPM, para solventar este aspecto técnico aunque la realidad dicta que son pocos los recursos financieros destinados a este fin.

Por regla general, las municipalidades no han promovido en forma significativa la organización de las comunidades alrededor de proyectos de carácter socio-económico (salud, educación, infraestructura, opinión pública, auditoría social, planificación estrategia), constituyendo la gestión municipal un voluntarioso desempeño de actividades esporádicas, de corta duración y bajo impacto.

El Presente proyecto se sustenta en una concepción integral del amplio espectro de actuaciones que la ley de Descentralización promueve y que emplaza a las municipalidades y poderes locales a sumir un rol protagónico en la planificación del desarrollo, asumiendo como meta la reducción de la pobreza.

Como marco de intervención es necesario mencionar la aprobación de la Ley de Descentralización, las reformas al Código Municipal y la Ley de Consejos de Desarrollo, instrumentos ambos que dotan a las municipalidades de nuevos mecanismos en el ejercicio municipal al mismo tiempo que condicionan su gestión, propiciando modelos y estructuras de articulación con las comunidades rurales, agentes locales e instancias gubernamentales en la planificación participativa de las agendas de desarrollo y de reducción de la pobreza a nivel municipal y departamental.

Abundando en las nuevas leyes, se recomienda expresamente la conformación de Asociaciones de Municipios como entidades, a partir de las cuales, se dinamice la puesta en marcha de acciones y /o políticas públicas bajo el supuesto de que la gestión intermunicipal y la resolución de problemas a nivel mancomunado<sup>41</sup>, constituyen una estrategia fundamental desde la propia concepción de la planificación del Desarrollo de los espacios locales.

---

<sup>41</sup> Código Municipal, Decreto 12-2002, Capítulo II: Mancomunidades de Municipios, artículos 49 al 51.



Foto 29: Municipalidad de Flores, Petén

Los municipios beneficiarios, se identifican con las características anteriormente descritas, por lo que la estrategia del proyecto es adecuada en relación a su objetivo de fortalecer la capacidad de gestión de las municipalidades mediante un ente asociativo intermunicipal y sus instrumentos.

- *En relación a las políticas y prioridades del donante*

La Excm. Diputación Provincial de Córdoba ha venido desarrollando, como parte de sus prioridades, acciones para fortalecer el desarrollo municipal y la capacidad de gestión de los gobiernos municipales en distintas áreas geográficas. En este sentido ha pretendido enmarcar sus acciones en aquellos contextos nacionales más vulnerables respecto a indicadores socio-económicos y culturales.

Por otra parte, Centroamérica y el Caribe constituyen un área de intervención privilegiada para la Diputación Provincial, pues cuentan con indicadores de Desarrollo Humano de pobreza y pobreza extrema.

- *En relación a las alianzas establecidas para la ejecución del proyecto*

No cabe duda que el acercamiento institucional con la Comisión Presidencial para la Descentralización y la Reforma del Estado, COPRE, fue muy acertado toda vez que dicha institución es la rectora del asesoramiento

a las municipalidades en el marco de la Ley de Descentralización. Contar con semejante paraguas institucional es fundamental en la adecuación de las acciones internacionales en el ámbito de las políticas nacionales. Lamentablemente, esa coordinación no ha podido ser financiera dados los pocos recursos asignados que tiene la COPRE.

Merece la pena detenerse en el análisis de la coordinación que desde el inicio se estableció con el proyecto AECI- Petén, coordinación que tuvo sus altibajos y que en el medio plazo ocasionó retrasos en el arranque del proyecto en relación a los tiempos en que estaba planteado, según lo han expresado representantes de FUNDEMUCA.

No hemos podido conversar con las personas que al inicio del proyecto representaban a FUNDEMUCA y al proyecto AECI/Petén, pues en el momento de la evaluación ninguno de los dos continuaba en el ejercicio de sus cargos.

Creemos sin embargo, que los niveles de coordinación y sobre todo de concreción de las acciones por parte de ambas instituciones en el marco de la estrategia de fortalecimiento municipal en Petén, estuvieron tildadas de ciertos desacuerdos en los planteamientos, distintas visiones del proceso y de los roles y desempeños específicos en el mismo.

Las distintas conversaciones que ambas instituciones mantuvieron, se fueron dilatando en el tiempo sin que el proyecto FUNDEMUCA tuviera un arranque decidido.

Cabe preguntarse, si dado este desencuentro entre ambos proyectos, no hubiera sido oportuno dar inicio a la propuesta FUNDEMUCA según las líneas de acción planteadas a Diputación de Córdoba (recogidas en el marco lógico) y posponer la coordinación con el proyecto AECI/Petén a un momento posterior del proceso en el que estuvieran asentadas las bases necesarias a tal fin. Consideramos, por tanto, que la "dependencia" del proyecto AECI/Petén que FUNDEMUCA aparentemente estableció para dar inicio a las actividades comprometidas con Diputación de Córdoba, no fue pertinente, teniendo en cuenta, además, lo que se expone a continuación.

Según las conversaciones mantenidas con alcaldes y miembros de las corporaciones, en los inicios del proyecto, las municipalidades vincularon muy estrechamente la propuesta de FUNDEMUCA con el proyecto AECI/Petén. Si lo consideramos desde el análisis de la articulación de estrategias integrales, éste es un hecho positivo. Sin embargo y, por circunstancias que no son objeto de evaluación en este informe, el proyecto AECI-Petén enfrentaba una serie de problemas al interno de su funcionamiento, lo que provocó ciertos desencuentros con alguna de las municipalidades beneficiarias en el marco de la estrategia que el proyecto AECI/Petén tenía concertada con sus contrapartes.

Este hecho, generó ciertas reticencias de participación en el proyecto FUNDEMUCA por parte de alguna de las municipalidades, lo que sumó a los retrasos del arranque del proyecto.

### 3.2 Eficiencia

• *Adecuación de las fases de proyecto al cronograma inicialmente previsto*

El planteamiento del cronograma para el año 2002 abarcaba todo el año completo. Las fases más relevantes del proceso y su periodo de culminación se describen a continuación.

<b>Fases</b>	<b>Mes-Año</b>
Reuniones y acercamientos con las municipalidades para la creación de la mancomunidad	Enero 2002
Constitución legal de la mancomunidad	Febrero 2002
Conformación de un Comité Intermunicipal	Marzo 2002
Definición del instrumento de gestión mancomunada; elaboración de su reglamento; contratación del equipo técnico y definición de sus áreas de actuación; asistencias técnicas y capacitaciones ad-hoc	Mayo 2002
Elaboración de planes de trabajo para cada municipalidad que incorpora las áreas priorizadas: planes de inversión y gestión de servicios, fortalecimiento financiero y administrativo, entre otras; asignación de fuentes de financiamiento del instrumento mancomunado.	Desde junio hasta dic 2002

El cronograma no pudo cumplirse desde el inicio, pues ha sido precisamente el proceso de arranque el que ha contado con las mayores adversidades. ( ver apartado anterior)

Sin entrar en juicios ni valoraciones de las circunstancias que provocaron el debilitamiento de la relación de coordinación entre la Fundación Demuca y el proyecto AECI, consideramos en todo caso que FUNDEMUCA no desplegó acciones correctivas y de readecuación en el momento oportuno.

Es de notar que FUNDEMUCA no tuvo personal en el terreno hasta abril del 2002, fecha en que se contrata a tiempo parcial a la Técnica de Fortalecimiento Municipal del Proyecto- AECI.

Este hecho conviene ser analizado desde dos perspectivas. Por una parte, viene a demostrar que en un momento dado ambos proyectos decidieron aportar al proceso a través de las funciones que fueron asignadas a la técnica mencionada, que más allá de tener encomendadas tareas específicas en ambos proyectos, serviría de nexo de retroalimentación de las acciones tanto para el proyecto AECI como el proyecto FUNDEMUCA. Creemos que las dos instituciones intentaron encauzar sus niveles de coordinación sobre la base de las actividades específicas asumidas por la Técnica (a partir de este momento respaldada financieramente por los dos proyectos). Sin embargo, la técnica tuvo dificultades para impulsar decididamente la marcha

del proyecto FUNDEMUCA, pues ante las autoridades municipales era reconocida como técnica de AECI, lo que seguía obstaculizando el proceso dadas las circunstancias expuestas anteriormente.

En julio del 2002, el proyecto, según la opinión manifestada por el entonces representante legal de la Fundación, tenía un nivel de ejecución incipiente.

Se plantea entonces una reprogramación de actividades a partir de julio. En este momento se preveía la incorporación de una becaria de diputación de Córdoba al Proyecto, lo que ayudaría a la puesta en marcha de lo programado. Lamentablemente Fundemuca centró la acción de esta becaria en sus oficinas de Costa Rica y nunca se dio esta incorporación sobre terreno en el proyecto.

#### • *Eficiencia organizativa de los actores*

Ya se ha mencionado los niveles de coordinación que inicialmente se previeron y las dificultades de los mismos. En este sentido y en lo que se refiere al nivel de coordinación, ha sido complejo y ha tenido consecuencias no deseadas para la buena marcha del proyecto.

En cuanto a la eficiencia organizativa de FUNDEMUCA, si bien estamos convencidas de que cuentan con una gran experiencia en procesos similares, no ha podido garantizar los recursos humanos necesarios para la puesta en marcha del proyecto. Hacemos notar que la Fundación DEMUCA tiene su sede central en Costa Rica y no ha contado con personal propio sobre el terreno durante los primeros meses. Creemos, efectivamente, que es posible mantener la dirección del proyecto desde Costa Rica pero este hecho ha restado efectividad y agilidad a la estructura técnica en el terreno.

Aunque consideramos muy valioso el aporte de la Cooperante que trabaja actualmente en el proyecto, hacemos notar que es muy deseable contar con recursos humanos con ciertos grados de especialización y/o experiencia en los ámbitos en los que se desempeñan, como en nuestro caso el Fortalecimiento Municipal. Sobre todo en contextos tan complejos como en los que actualmente se está trabajando.

Tampoco desde la institución ha sido del todo acertada la estrategia de visibilidad institucional del proyecto, pues insisto en que se asimiló al proceso en marcha del proyecto AECI y no se obtuvieron buenos resultados. Tal fue el caso del prejuicio que algunos alcaldes demostraron hacia la Técnica de Fortalecimiento Municipal, prejuicios más sustentados en aspectos valóricos y subjetivos que en planteamientos objetivos.

Hasta noviembre del 2002, fecha en la que se incorpora al proyecto la becaria de Diputación de Córdoba al proyecto en terreno, es baja la eficiencia organizativa de la Fundación.

También merece un análisis la disposición organizativa-institucional de las municipalidades de cara al proyecto, en el entendido de que las municipalidades, con ninguna experiencia similar de gestión mancomunada según la estrategia prevista, asumieron responsablemente la propuesta como un reto potenciador y novedoso destinado a mejorar sus formas de administración y gestión municipales. Sin embargo, y siendo explícitas las debilidades de cohesión al interior de las Corporaciones, lo que implica niveles de intercambio de información poco sistemáticos y de descoordinación en muchos procesos administrativos municipales, los

alcaldes y corporaciones no desplegaron voluntades marcadas tendentes a que el proceso iniciado con FUNDEMUCA se consolidara en los tiempos previstos. En este sentido, lejos de reafirmarse en el proceso, fueron manifestando confusión y ciertas dudas en torno a las acciones programadas.

De una forma objetiva, ninguna acción externa puede llevar a garantizar el compromiso y la voluntad política del proceso de una manera estricta, por lo que la baja eficiencia de organización municipal, es parte de su propio proceso y dice mucho de su accionar histórico además de estar tildada de connotaciones políticas que FUNDEMUCA o cualquier otra institución han de asumir.

En el contexto municipalista guatemalteco, todo proceso de fortalecimiento a la gestión y administración municipal, supone prever tiempos dilatados de arranque y consolidación.

- *Utilización de los recursos según lo inicialmente programado.*

En el momento de la evaluación, la ejecución presupuestaria en relación a lo previsto era aproximadamente del 70%.

Desde el análisis costo /beneficio, podemos considerar que la inversión presupuestaria realizada para la puesta en marcha de las acciones, no ha sido proporcional a los beneficios o resultados obtenidos. En este sentido la utilización de recursos ha sido poco eficiente.

### *3.3. Eficacia*

- *Contribución del proyecto al logro del objetivo específico*

Dadas las circunstancias anteriormente descritas con respecto a la reprogramación del inicio del proyecto, en el momento de la evaluación no podemos hablar de grados sustantivos de avance en relación a la consecución del objetivo específico. Este venía definido como:

“Fortalecer la gestión de los municipios y asegurar la sostenibilidad económica de sus inversiones, a través del apoyo en la creación de una entidad de cooperación intermunicipal y de la puesta en marcha de los instrumentos necesarios para llevar a cabo iniciativas de gestión mancomunadas”

Cabe sin embargo hacer el análisis de la proyección del objetivo específico partiendo de la situación actual del proyecto. Queremos referirnos a hacer una reflexión en torno a una pregunta: ¿ Están los mecanismos totalmente garantizados para concluir con eficacia al logro de los resultados programados y, por tanto, a la consecución del objetivo específico?

Consideramos muy importante en términos de eficacia replantear el alcance del objetivo específico dadas las dificultades técnicas por las que ha atravesado el proyecto y asumiendo que el año 2003 es un periodo electoral.

Es fundamental asumir que los puntos más álgidos de la campaña política de los alcaldes municipales, serán coincidentes con los tiempos menos intensos de actividad municipal, incluyendo los proyectos que las instancias nacionales e internacionales estén llevando a cabo con las municipalidades.



• *Progreso del proyecto en relación a las actividades y resultados obtenidos y/o por obtener*

Los resultados tras la reprogramación, seguían siendo los mismos que el inicio:

1. *Constituida una entidad de cooperación intermunicipal*
2. *Constituidos y activados los instrumentos necesarios para la gestión mancomunada.*

Estos resultados son interdependientes en la lógica temporal, por lo que al no haberse alcanzado el resultado 1, tampoco ha sido posible el logro del 2.

Hemos venido mencionando algunos factores que llevaron a la reprogramación del proyecto. En este sentido, tomaremos las actividades realizadas y los resultados obtenidos desde julio del 2002 hasta el momento de la evaluación.

El 11 de julio del 2002 se celebra un taller al que fueron convocados los alcaldes, representantes de las corporaciones y equipos técnicos de los 5 municipios y otras instancias involucradas en el desarrollo local con presencia en el área entre ellas el proyecto AECI/Petén

Esta reunión constituyó un nuevo acercamiento con las contrapartes con el objetivo de retomar las áreas prioritarias para el trabajo conjunto y definir un cronograma de acciones específicas dentro de la ejecución del proyecto.

Las temáticas priorizadas coincidían prácticamente con las detectadas en el taller celebrado un año atrás y fueron:

- *La planificación a nivel interno y externo de las municipalidades*
- *La gestión de los servicios públicos y*
- *La mejora de la recaudación y de las fuentes de ingreso de las municipalidades.*

A continuación se describen las acciones específicas que se programaron a partir del taller y su grado de cumplimiento. Todas las actividades que se señalan deberían haber estado culminadas en septiembre del 2002:

Acciones	Consecución
a. Ratificar la voluntad política de participación en la mancomunidad y definir los objetivos y la estructura de las mancomunidad de municipios	Concluída
b. Elaborar los estatutos de la mancomunidad	Parcial
c. Realizar diagnóstico intermunicipal a ser representado el 9 de agosto	Concluída
d. Constitución de una Comisión Intermunicipal de trabajo que apoyara la metodología y siguiera el plan de trabajo planteado	Concluída
e. Conformación del instrumento técnico intermunicipal (Unidad Técnica Intermunicipal) para el apoyo en los aspectos de gestión básica en los municipios según las áreas definidas.	Parcial

- a.** Las municipalidades han logrado superar las reticencias y así empujar definitivamente el proceso de arranque del proyecto con FUNDEMUCA. El factor fundamental creemos que tiene que ver con una presencia institucional de mayor intensidad, lo que ha contribuído a la eficacia de las acciones.

Esta ratificación de la voluntad política, ha de ser reforzada a través de acciones inminentes para la puesta en funcionamiento del ente asociativo intermunicipal en coordinación y complementariedad con las instancias que a lo largo del 2002 han iniciado relaciones con las mismas municipalidades, siempre orientadas a la consolidación de la mancomunidad de municipios, tal es el caso de la Asociación Agenda 21. En este sentido, durante el mes de febrero se han realizado dos importantes reuniones cuyos resultados más sobresalientes ha sido: la toma de liderazgo en el proceso por parte de las municipalidades beneficiarias, una estrategia de coordinación y complementariedad con Agenda 21 y un acercamiento más estrecho con la COPRE.

Por último, la voluntad política de las municipalidades de formar parte de la mancomunidad bajo los lineamientos del proyecto FUNDEMUCA, ha de complementarse con la puesta en marcha de un mecanismo operativo y transparente de intercambio de información por parte de las autoridades locales a nivel intermunicipal e interinstitucional, de tal forma que las actuales y-o potenciales instancias que están contribuyendo a la consolidación de la mancomunidad, tengan un conocimiento claro del proceso y de las decisiones municipales que le condicionan.

- b.** En este momento los estatutos están siendo elaborados por COPRE en colaboración con Agenda 21, institución que se ha involucrado en el proceso de la constitución de la mancomunidad de municipios . En los próximos días serán presentados a las autoridades municipales y FUNDEMUCA.

- c. El diagnóstico fue presentado en la fecha programada y el taller se desarrolló con una alta participación de instancias.
- d. La Comisión Intermunicipal está constituida y ha mantenido reuniones para operativizar su estructura interna y de funcionamiento. En las dos últimas reuniones de trabajo mantenidas con las autoridades municipales y las técnicas de FUNDEMUCA en el terreno, ha demostrado su capacidad de convocatoria y articulación intermunicipal.
- e. La Unidad Técnica Intermunicipal no está constituida, sin embargo ya se están identificando las posibles áreas en las que trabajaría dicha unidad y la necesidad de recursos humanos a contratar.

• *Actividades realizadas no previstas en el marco lógico*

Entre el 10 y el 12 de diciembre del 2002, se celebra en Honduras el I Foro y Feria de Mancomunidades en la región centroamericana.

FUNDEMUCA consideró pertinente invitar a una delegación representativa de los 5 municipios beneficiarios. Su asistencia se planteó como una actividad formativa que impulsaría el proceso de asociacionismo de los mencionados municipios a partir del intercambio de experiencias exitosas en gestión mancomunada que se están dando entre municipios de países vecinos.

Si bien las autoridades que asistieron vinieron complacidas de las experiencias que habían podido compartir, creemos que dicha visita hubiera tenido mayores impactos en otro momento de mayor maduración del proceso de la mancomunidad de Petén.



Foto 30: Municipalidad de San Francisco Petén

En relación a las actividades de capacitación, se han llevado a cabo otras dos experiencias promovidas por FUNDEMUCA dirigidas a mejorar y fortalecer las capacidades de gestión de técnicos /as municipales:

- *Curso sobre el desarrollo local y el empleo en el marco de la cooperación al desarrollo.*(Xunta de Galicia/Diputación de la Coruña/ DEMUCA y Colegio de Funcionarios de Administración Local. Al mismo asistieron 4 técnicos representantes de 4 de las municipalidades beneficiarias.
- *Curso de experto/a en Gestión Pública Local.*(DEMUCA/CEMCI/ Universidad Carlos III). Asistió Yolanda Arévalo, técnica contratada para el proyecto FUNDEMUCA Petén.

### *3.4. Impacto*

Es muy difícil hacer un análisis de los impactos generados, pues el proyecto está en una fase de despegue y son pocas las acciones que se han llevado a cabo. En cuanto a los efectos negativos que pudieron producirse, podemos considerar que están superados y el proyecto se está reactivando según los lineamientos previstos.

### *3.5 Viabilidad (Sostenibilidad)*

#### *• Apropiación por parte de la población beneficiaria*

El proceso de apropiación de los objetivos del proyecto por parte de los representantes municipales está siendo un hecho al momento de la realización de la evaluación.

Han contribuido algunos elementos que queremos destacar:

- La llegada en noviembre de la Becaria del Programa de Diputación de Córdoba fortaleció la presencia institucional de FUNDEMUCA en el área.
- Los esfuerzos emprendidos a través de reuniones sistemáticas con las contrapartes en términos de una clarificación de la propuesta más incisiva y la positiva respuesta que ante la misma han manifestado las autoridades municipales.
- Alguno de los alcaldes y corporaciones beneficiarios, han ido superando paulatinamente los matices de su relación institucional con el proyecto AECI, prueba de ello es que no le han restado legitimidad a las funciones desempeñadas para el proyecto FUNDEMUCA por la Técnica de Fortalecimiento Municipal del proyecto AECI-PETÉN
- Se ha estrechado la relación con COPRE.

Por lo anterior, el proyecto FUNDEMUCA ha tomado una identidad propia que no siempre fue así percibida por los representantes municipales.

- *Políticas de apoyo*

Actualmente, las autoridades municipales, como contrapartes directas del proyecto, han ratificado su interés de constituir el ente asociativo de gestión intermunicipal. Quedan por definir y priorizar las áreas en las que la Unidad Intermunicipal actuará.

Por otra parte, la COPRE ha demostrado todo el interés por la ejecución de este proyecto.

Los niveles de coordinación que se están iniciando con otras instancias presentes en el área, creemos que vienen a fortalecer el peso institucional en todo el accionar del proyecto.

La voluntad política de los alcaldes y corporaciones de asumir los compromisos del proyecto ha de sostenerse.

- *Tecnologías apropiadas*

No está previsto el uso de ninguna tecnología no adecuada para el área.. En cuanto a la modernización de algunos aspectos de la gestión intermunicipal que puedan considerar software o hardware, serán apropiados y apropiables por las instancias municipales.

- *Aspectos socioculturales*

Los objetivos el proyecto están dentro de los nuevos marcos legales que posibilitan a las municipalidades a asociarse y mancomunarse para la resolución de problemáticas comunes así como para hacer eficiente su gestión.

Naturalmente, toda gestión municipal tiene una consecuencia directa sobre los habitantes del municipio, por lo que la mejora de la gestión de los servicios públicos, por tomar un ejemplo, sin duda mejorará la calidad de vida de los ciudadanos y ciudadanas.

Creemos sin embargo que la mancomunidad y su instrumentalización, ha de difundirse entre la ciudadanía decididamente para involucrarla en los diseños de las políticas públicas que le afectan directamente.

- *Enfoque de género*

El proyecto en su formulación no incluye acciones específicas en relación al enfoque de género, dada su naturaleza.

Sin embargo consideramos que se pueden hacer mayores esfuerzos en potenciar el papel de las funcionarias municipales en los espacios de toma de decisiones creados por la mancomunidad.

- *Protección del medioambiente*

Creemos que uno de los objetivos de la mancomunidad será el cuidado de la cuenca del lago dada la situación de los impactos negativos desde el punto de vista ambiental que ha sufrido.

En este sentido deberían promoverse acciones, incluso, preventivas y no sólo paliativas para la protección de la cuenca. Estas medidas pueden verse reforzadas a través de las incipientes alianzas de la mancomunidad con las organizaciones de protección ambiental que actúan en el lago.

- *Capacidades institucionales y de gestión*

Se debe garantizar la presencia de personal de FUNDEMUCA en el terreno permanente, pues el proyecto recién está reorientando sus acciones y se necesita de capacidad técnica para facilitar el proceso.

Las municipalidades a su vez, han de ir fortaleciendo su capacidad de liderazgo en el proceso a partir de su convencimiento rotundo de las ventajas del instrumento. Este hecho constituye sin duda la garantía de la sostenibilidad de la mancomunidad.

- *Factores económico-financieros*

La sostenibilidad de la mancomunidad, que sería el eje de análisis, no se ha analizado todavía por parte de las municipalidades.

De momento esperan ver resultados concretos y en la medida en que sean evaluados como positivos (desde el punto de vista del impacto y la rentabilidad) consideramos que la mancomunidad podrá apropiarse de los instrumentos de gestión que se hayan puesto en marcha.

Un factor que puede condicionar la sostenibilidad, dependerá de las voluntades políticas de los alcaldes electos en las elecciones generales de noviembre del 2003.

En todo caso debemos entender que la mancomunidad no es un fin en sí misma y sus objetivos e instrumentalización se pueden ir adaptando sistemáticamente a distintas prioridades municipales.

Creemos que el reto es que las autoridades municipales se apropien del instrumento conscientes de su potencialidad.

## **4. GRADO DE DIFUSIÓN DEL PROYECTO**

### *4.1. Visibilidad*

La visibilidad del proyecto ha sido hasta el momento poco sustantiva. Creemos de todas formas que a medida en que se vayan consolidando parte de las estructuras que sostendrán el proceso, redundará muy favorablemente en la visibilidad del proyecto.



Foto 31: Intercambio técnico para la evaluación entre el personal técnico del proyecto y contrapartes municipales con el personal FAMSI.

#### *4.2. Difusión*

En cuanto a la difusión, FUNDEMUCA está elaborando materiales para este fin. Por el momento el proyecto no ha tenido retorno a la sociedad andaluza / cordobesa en forma de difusión local ni sensibilización, a lo que no ayuda tampoco el hecho de que Fundemuca sea una institución con sede en Costa Rica.

## **6. CONCLUSIONES: HECHOS Y RECOMENDACIONES**

### *5.1. Conclusiones: Hechos*

- Durante los primeros seis meses de ejecución del proyecto, la coordinación interinstitucional entre el proyecto y las municipalidades, ha estado marcada por ciertos desencuentros dada una serie de circunstancias que se han venido señalando a lo largo de este informe.
- Como consecuencia de lo anterior los alcaldes sintieron cierta desmotivación y confusión, lo que ha supuesto un lapso de tiempo prolongado (seis meses) sin que las acciones planificadas pudieran darse inicio en los términos previstos.
- Consideramos que FUNDEMUCA debería haber tomado a partir del tercer mes, una serie de acciones correctivas y de readecuación de la estrategia y de los actores que hubieran favorecido el desarrollo del proyecto.
- En los tres meses anteriores a la evaluación se han llevado a cabo de manera más enérgica acciones tendentes a la reactivación de la estrategia del proyecto, aunque todavía no se puede considerar que el proceso preliminar administrativo y de ratificación de la voluntad

política para la puesta en marcha de la mancomunidad esté consolidado.

- Se han optimizado las relaciones con COPRE cuyo peso institucional puede favorecer el proceso iniciado.
- La relación con los actores del área que apoyan actualmente la creación de la mancomunidad, ha sido estratégica.
- En términos generales, el proceso ha sido muy lento, al igual que lo ha sido, por tanto, la ejecución del proyecto. Esto se traduce en que existe una desviación sustantiva entre lo planificado y lo realmente ejecutado, considerando por supuesto el cronograma inicialmente previsto para el año 2002 y los subsiguientes sujetos al convenio con la Diputación de Córdoba.
- Las autoridades municipales están actualmente retomando el liderazgo de la propuesta y aparentemente todo apunta a que tienen voluntad de consolidar el proceso. Este hecho, sin embargo, requiere de un seguimiento constante.
- Creemos además, que la planificación reflejada en el marco lógico es demasiado "ambiciosa" dada la naturaleza del instrumento que se pretende poner en marcha. No se consideraron, ingenuamente, las dificultades propias del trabajo administrativo y de gestión de las municipalidades, su historia, su trayectoria y sobre todo la poca o inexistente experiencia de gestión bajo marcos supramunicipales y/ o intermunicipales. Tampoco ayuda el hecho de que el Petén sea uno de los departamentos del país más vulnerables y a su vez abandonados por el gobierno, lo que tiene un claro reflejo en las condiciones de vida de sus pobladores /as.
- Por lo anterior, los mecanismos de puesta en marcha y consolidación de la mancomunidad requieren de dinámicas lentas, de avances y retrocesos que van marcando la voluntad política de las autoridades, su apropiación del proceso y en definitiva la sostenibilidad del mismo.
- En este sentido, sobre las autoridades municipales recae la mayor responsabilidad de avanzar en la estrategia planteada y de asumir consciente y responsablemente los retos, costos, potencialidades y desventajas que el instrumento puede generar. Sin embargo, también es responsabilidad de FUNDEMUCA prever de manera realista las posibilidades del alcance de los objetivos actuales planteados; también es necesario que Diputación de Córdoba estudie su respuesta al replanteamiento del proyecto por parte de las partes implicadas.

## *5.2. Conclusiones: Recomendaciones*

- Se requiere hacer un seguimiento sensible a la recientemente ratificada voluntad política de las autoridades como parte del proceso que se está iniciando. De producirse nuevamente resistencias y/o pasividad por parte de las contrapartes, habría que considerar seriamente la pertinencia y viabilidad de la propuesta.
- Consideramos que tanto el alcance del objetivo específico como los resultados planteados, sean revisados y redefinidos en términos más realistas, lo que supondría reducir alguno de los resultados que están programados para el año 2003.



- En relación a lo anterior, cabría centrarse en la puesta en marcha de la Unidad Técnica Intermunicipal a partir de uno de los sectores priorizados, de forma que las autoridades municipales experimenten y valoren sobre la práctica sus potenciales beneficios. Su puesta en marcha, constituiría un mecanismo para apuntalar la pérdida de credibilidad en el proyecto que se ha venido dando y sería un elemento potenciador de la visibilidad del proyecto.
- La consolidación y sostenibilidad de la mancomunidad y de los instrumentos puestos en marcha para su gestión, no puede ser garantizada por el proyecto FUNDEMUCA en los tiempos que actualmente propone y dado el desarrollo que actualmente lleva el proyecto.
- Debería hacerse un seguimiento de las acciones del proyecto más sistemático para atender en tiempo real las variaciones (un marco lógico es un instrumento de planificación flexible) que pudieran darse respecto a lo planificado. Para fortalecer este aspecto, se requiere de una presencia permanente de equipo técnico cualificado en el terreno y en el caso de FUNDEMUCA Costa Rica, una mayor visibilización de la cabeza rectora del proyecto. Hacemos énfasis en que la modalidad de la dirección y gestión del proyecto desde la sede de Costa Rica no ha sido del todo eficiente.
- Sería importante investigar, identificar y dialogar con aquellas instancias de Cooperación al Desarrollo que tienen estrategia planteada a ser llevada a cabo en el área para el año 2003, siempre dentro del escenario del fortalecimiento municipal y el poder local. Ello contribuiría a fortalecer la iniciativa de proyecto FUNDEMUCA y garantizaría las posibilidades de enmarcar la misma en programas más integrales, económicamente más viables y estratégicamente mucho más ventajosas de cara a los presumibles impactos.