



## Agencias de Gestión de Desarrollo Económico Local (AGDELOC) en la MANOFM

# Contenido

- ▶ Resumen de la experiencia / 2
- ▶ Contexto / 3
- ▶ Situación inicial / 5
- ▶ La población meta o participante / 6
- ▶ Descripción del proceso desarrollado / 7
- ▶ Secuencia básica de las actividades / 9
- ▶ Situación actual / 10
- ▶ Instrumentos desarrollados / 10
- ▶ Principales actores y sus aportes / 11
- ▶ Principales productos y resultados / 12
- ▶ Principales efectos e impactos / 13
- ▶ Condiciones básicas para la implementación / 14
- ▶ Limitantes y obstáculos / 14
- ▶ Lecciones aprendidas / 15
- ▶ Recomendaciones / 16

# Agencias de Gestión de Desarrollo Económico Local (AGDELOC) en la MANOFM

## Resumen de la experiencia

Las Agencias de Gestión para el Desarrollo Económico Local (AGDELOC) surgen por iniciativa de la Secretaría de Gobernación y Justicia (SGJ -hoy Secretaría del Interior y Población), a través de la Dirección de Desarrollo Local y Participación Ciudadana; en alianza con la Mancomunidad del Norte de Francisco Morazán (MANOFM).

Esta promoción de desarrollo económico local se implementó en siete municipios de la MANOFM, y contó con el apoyo financiero del Gobierno de los Países Bajos.

Las AGDELOC se definieron como organismos integradores de las diferentes organizaciones comunales y gestoras del proceso de desarrollo del municipio: identifican, priorizan, planifican y ejecutan acciones, proyectos u otras iniciativas para el mejoramiento de las condiciones de vida de los vecinos de la comunidad, integrando aspectos de participación ciudadana, planificación comunal y municipal, en el marco de los derechos humanos y atención a los grupos vulnerables.

Período de ejecución: 2005 a la fecha (2010).

Las AGDELOC promueven el desarrollo integral mediante el apoyo financiero (préstamos con condiciones favorables dirigidos a poblaciones menos favorecidas) para la ejecución de proyectos productivos y sociales.

La ejecución de la iniciativa enfrentó problemas, como la falta de coordinación entre la SGJ y la MANOFM; la falta de un diagnóstico de la economía local; o, en muchas ocasiones, la no aplicación de las normas establecidas para el funcionamiento del manejo de fondos reвольentes. Lo anterior ha obstaculizado un desempeño eficiente de las AGDELOC en la economía local; y un aprovechamiento óptimo de recursos financieros para desarrollar proyectos productivos en el ámbito local.

A pesar de las debilidades del proceso se crearon siete agencias de gestión de desarrollo económico local; se capacitó en temas de fomento económico; y, personas sin acceso a crédito recibieron fondos que, en unos municipios más que en otros, generaron iniciativas de desarrollo económico local.

## Contexto

La Secretaría de Gobernación y Justicia (SGJ) impulsó el Programa Nacional de Descentralización y Desarrollo Local (PRODDEL), que constituye el marco conceptual de las acciones ejecutadas por las entidades del Gobierno central, mancomunidades, municipios, comunidades y organizaciones no gubernamentales, con el propósito de estimular el desarrollo local de manera descentralizada, sostenible y con participación ciudadana.

El PRODDEL comprende una serie de acciones que parten de los avances logrados, al inicio de la década de los años noventa, por varias instituciones no gubernamentales en su trabajo de fortalecimiento municipal; y de las experiencias y metodologías de los programas y proyectos apoyados por la cooperación internacional en materia de promoción del desarrollo local.

Una de estas acciones es impulsar procesos de autogestión en las comunidades más pobres del país con la participación ciudadana en la definición de prioridades, y la descentralización de los recursos para la ejecución de proyectos productivos y sociales de carácter comunitario, que promuevan un desarrollo socioeconómico y mejoren la calidad de vida de la población, con mayor énfasis en aquellos grupos más vulnerables.

En marzo de 2005, la Secretaría de Gobernación y Justicia, a través de la Dirección de Desarrollo Local, y con el apoyo financiero del Gobierno de los Países Bajos, promueve el proyecto Fortalecimiento de los Derechos Humanos por medio de la Descentralización y el Desarrollo Local, y la creación de Agencias de Gestión del Desarrollo Económico Local (AGDELOC) en la Mancomunidad del Norte de Francisco Morazán (MANOFM).

Por su parte, la MANOFM, que se constituyó en junio de 2002 con la participación de ocho municipios del norte y oriente del departamento de Francisco Morazán, tiene como fin luchar por el bienestar de las comunidades, en conjunto con el Gobierno central y la comunidad internacional. En la actualidad, la MANOFM está conformada por los municipios de Marale, El Porvenir, San Ignacio, Orica, Vallecillo, Cedros, Guaimaca, San Juan de Flores y Santa Lucía.

Uno de los ejes estratégicos en la planificación de la Mancomunidad es el desarrollo económico de la zona, a través de la identificación y gestión de recursos técnicos y financieros disponibles en las diferentes instituciones estatales y privadas, que permita promover la inversión y la ejecución de proyectos, aprovechando las potencialidades y recursos de la región.

Para su organización y fortalecimiento, la Mancomunidad ha contado con el apoyo de la Asociación de Municipios de Honduras (AMHON), esfuerzo canalizado principalmente por el Proyecto Promoción Integral del Desarrollo Municipal (PRIDEMUN II), del

Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV) y de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), por medio de sus diferentes programas de fortalecimiento municipal y desarrollo local.

**Municipios miembros de la Mancomunidad que formaron parte de la iniciativa de promoción del desarrollo económico local**

Municipio (Categoría)*	Extensión (km <sup>2</sup> )	Población**	Acceso agua de calidad***	IDH****	Aldeas / Caseríos
Orica (C)	317.2	10,581	23.1%	0.603	5/84
Marale (D)	438.9	6,972	58.5%	0.530	10/102
Talanga (A)	437.9	26,876	40.4%	0.663	17/29
San Ignacio (B)	307.2	7,087	16%	0.652	5/42
El Porvenir (C)	369.1	14,179	25.2%	0.652	7/64
Cedros (C)	907.7	17,780	33.9%	0.626	12/185
Guaimaca (B)	746.1	20,749	31.9%	0.649	9/121
<b>TOTAL</b>	<b>3,524.1</b>	<b>104,224</b>	<b>32.71%</b>	<b>0.625</b>	

\* Categorías de los municipios: A: con desarrollo, B: en desarrollo, C: lento desarrollo, D: estancado.

\*\* Proyecciones a 2008 con base al censo de población de 2001.

\*\*\* Indicador de porcentaje de población con acceso a agua de calidad (IDH 2006).

\*\*\*\* Informe de Desarrollo Humano 2006.

Las cifras de estos municipios reflejan un territorio mancomunado amplio, que representa el 41% del territorio del departamento de Francisco Morazán al cual pertenece, con una población total de más de cien mil habitantes. El indicador de acceso a agua de buena calidad refleja una de las condiciones básicas insatisfechas, resaltando el caso de Marale y Talanga, que tienen una cobertura limitada del servicio; y los índices de desarrollo humano reflejan serias dificultades en el área de la salud, analfabetismo, acceso a servicios básicos de calidad, nivel de vida digno y equidad de género.

## Situación inicial

La Dirección de Desarrollo Local fue la encargada de diseñar la propuesta técnica y económica, a solicitud de la cooperación holandesa, mediante la cual se establecerían las Agencias de Gestión de Desarrollo Económico Local (AGDELOC). La ejecución de la propuesta inició en marzo de 2005, fecha en que se recibió el aporte financiero del Gobierno de los Países Bajos.

El proyecto que puso en marcha las AGDELOC se planteó como **objetivo general**: desarrollar estrategias, normativas y acciones en el ámbito local, para combatir la inequidad, la pobreza y garantizar el res-

La Mancomunidad cuenta con importantes recursos naturales (forestales, hídricos, mineros), recursos humanos capacitados en áreas técnicas y en oficios, tierras fértiles, disponibilidad de terrenos, existencia de microempresas, topografía adecuada para represas y riego, centros urbanos electrificados, existencia de centros vocacionales. Y se visualizan como oportunidades las inversiones de compañías extranjeras, el acceso a mercados nuevos, construcción de acueductos, una vía central (carretera nueva), buena ubicación geográfica por ser el corredor norte-sur, tecnología para la transformación de la madera.

peto a los derechos humanos; mediante los procesos de descentralización y desarrollo local impulsados por el Gobierno de la República en el marco de la Estrategia para la Reducción de la Pobreza (ERP).

La iniciativa se planteó los siguientes **objetivos específicos**:

- Desarrollar un conjunto de normas e instrumentos que permitan implantar las políticas gubernamentales en el ámbito local, en materia de derechos humanos y su vinculación con los procesos de descentralización y desarrollo local, especialmente en

las áreas de planificación participativa, presupuesto municipal y auditoría social.

- Fortalecer el rol de los gobiernos locales en la promoción de los derechos humanos, a fin de impulsar procesos de desarrollo local incluyentes y participativos; con énfasis en la reducción de la pobreza por medio de la implementación de una estrategia de desarrollo económico local en siete municipios de la mancomunidad del norte de Francisco Morazán (como experiencia piloto).
- Fortalecer el papel de la ciudadanía en la promoción de los derechos humanos, mediante el ejercicio de actividades que promuevan la gobernabilidad democrática local.

Los **resultados propuestos** al inicio del proyecto fueron los siguientes:

- Normas, herramientas e instrumentos para la implementación de políticas en materia de derechos humanos y su vinculación con procesos de descentralización y desarrollo local.

- Autoridades de gobiernos locales y Mancomunidad concientizados y comprometidos para garantizar los derechos humanos de la población.
- Apoyo al proceso de participación ciudadana.
- Apoyo a la comisión de auditoría social.
- Apoyo a la ejecución y seguimiento de proyectos contemplados en los Planes Estratégicos de Desarrollo Municipal (PEDM).
- Estimulación de la ciudadanía a potenciar el desarrollo económico local en su entorno.
- Siete Agencias de Gestión del Desarrollo Económico Local apoyadas financieramente con un capital semilla no reembolsable de US\$ 25,780 cada una, para la gestión y ejecución de proyectos productivos a los grupos base, bajo el esquema de fondo revolvente.
- Dotación de logística (oficina con equipo) y recurso humano capacitado para promover la autogestión, encaminada al desarrollo económico local.

## La población meta o participante

---

Microempresarios, grupos organizados de agricultores, cajas rurales, bancos comunales, grupos de jubilados, grupos de discapacitados, etnias.

## Descripción del proceso desarrollado

### Etapa de inicio del proyecto

En el primer trimestre de 2005, con la firma del convenio de cooperación entre la Secretaría de Gobernación y Justicia y el Gobierno de los Países Bajos, se obtienen los recursos para iniciar el proyecto Fortalecimiento de los Derechos Humanos por medio de la Descentralización y el Desarrollo Local. Se designó al personal que ejecutaría el proyecto por parte de la SGJ y se realizó la contratación de su director nacional.

### Elaboración de instrumentos, metodologías y herramientas para la operación de las AGDELOC

Se contrataron varias consultorías para elaborar el manual sobre los perfiles de proyectos, el manual contable, el manual interno de las agencias, el reglamento de crédito, entre otros. Estas acciones se realizaron previamente a la creación de las AGDELOC en los meses de abril a octubre de 2005.

### Selección y conformación de los comités directivos

Simultáneamente a la elaboración de instrumentos, en cada municipio se desarrolló un proceso de identificación, cabildeo y preselección de las personas que podrían formar parte de los comités directivos de cada

una de las Agencias, esta acción fue realizada por personeros de la SGJ y miembros de cada corporación municipal. La estructura de los comités se definió de la siguiente manera: presidente, secretario, tesorero, fiscal, vocal I, vocal II, vocal III; también se nombró a las instancias municipales que se vincularían con el proceso: el comisionado municipal y la comisión de transparencia.

### Capacitación de los miembros de los comités directivos y otras instancias municipales

En el primer trimestre de 2006 se realizaron diversos talleres para capacitar a las personas miembros de los comités, a los comisionados municipales, a la comisión de transparencia municipal y a los miembros de la corporación municipal en temas como elaboración de perfiles de proyectos, contabilidad básica, administración, procesos de organización interna, entre otros. En algunos talleres se contó con el apoyo técnico de la AMHON.

### Adjudicación de fondos del proyecto a cada AGDELOC

Una vez obtenida su personería jurídica, cada agencia abrió una cuenta bancaria para recibir los fondos del



proyecto (L 487,120.71 para cada AGDELOC), que fueron transferidos entre los meses de junio y noviembre de 2006; y se compró equipo y mobiliario para cada agencia.

### **Recepción de perfiles de proyectos, revisión y aprobación de los préstamos por parte de los comités directivos de cada AGDELOC**

Entre julio y noviembre de 2006, cada AGDELOC promovió en su comunidad la elaboración de perfiles de proyectos productivos para su análisis y posible financiamiento. En un primer momento, el personal de la SGJ acompañó a los comités directivos en la revisión y aprobación de perfiles de proyectos (cada AGDELOC recibió, en promedio, 50 perfiles de proyectos, de los cuales se aprobaron entre 20 y 25 por cada Agencia). Entre las condiciones generales para acceder a un préstamo estaban: presentar el perfil de proyecto, presentar avales solidarios y pagar intereses del 1% mensual. Los primeros perfiles seleccionados tuvieron que contar con la aprobación de la SGJ para acceder al préstamo.

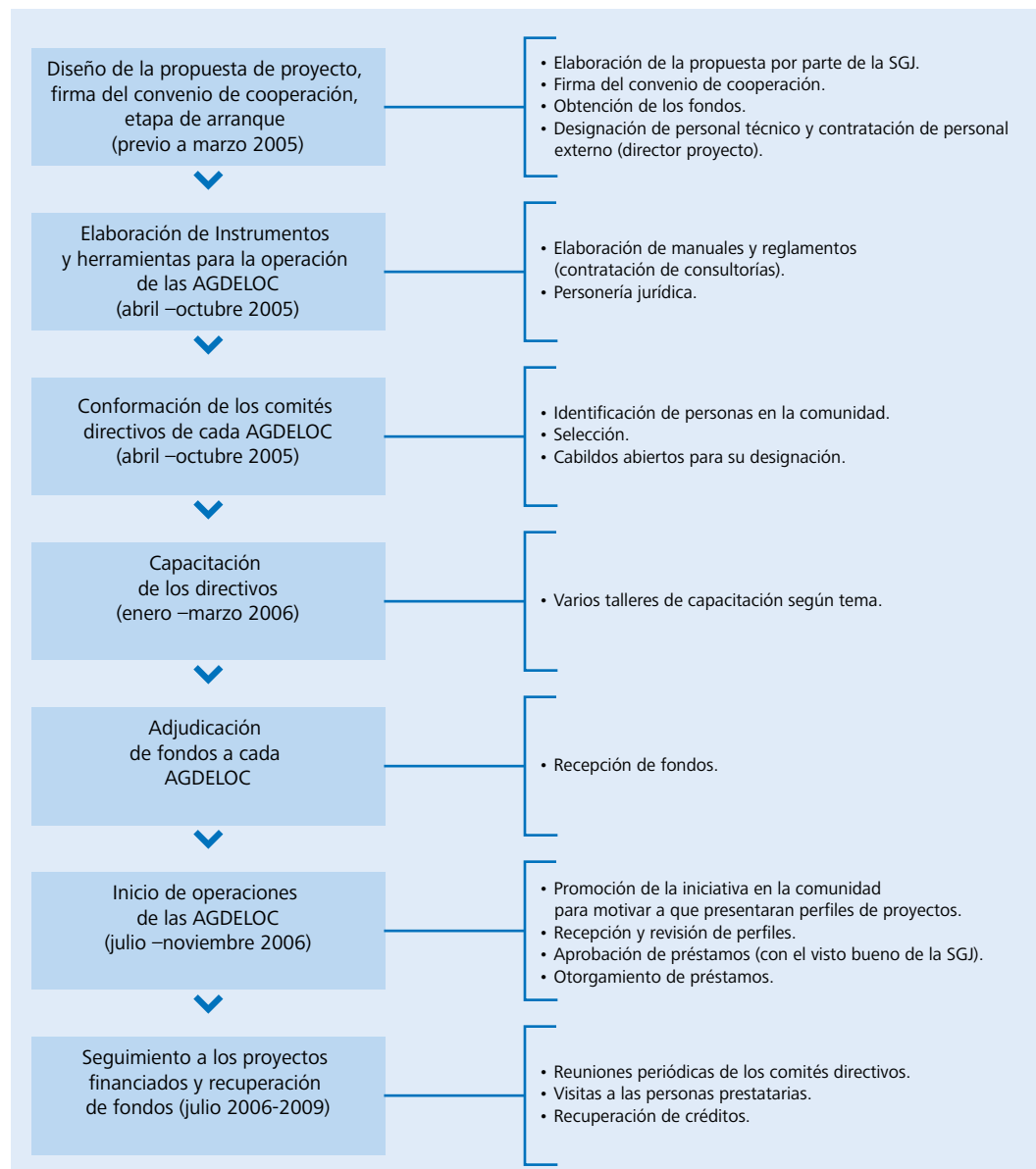
### **Seguimiento a los proyectos financiados y recuperación de fondos**

Los comités directivos tienen como norma reunirse mensualmente para conocer sobre la situación de los créditos otorgados. El técnico facilitado por la municipalidad, según compromiso adquirido por cada corporación, apoya al comité en toda su gestión administrativa y operativa, preparando los informes financieros y técnicos necesarios para la gestión de las AGDELOC; en esta etapa se ha contado con el apoyo técnico puntual de personal de la MANOFM y de la SGJ.

Los miembros de los comités directivos dieron seguimiento a los préstamos otorgados; sin embargo, en algunos casos han existido problemas para la recuperación de los mismos, situación que ha puesto en precario el fondo de desarrollo en algunos municipios: Marale, Talanga, Orica y El Porvenir; y en menor grado en los municipios de Cedros y Guaimaca. Solo se han obtenido buenos resultados en la AGDELOC de San Ignacio.



## Secuencia básica de las actividades



## Situación actual

Todas las agencias lograron colocar los fondos asignados; sin embargo, la mayoría ha tenido dificultades para lograr el pago de los préstamos otorgados; entre otras, por las siguientes razones: muchas personas prestatarias alegan que este apoyo era no reembolsable; otras migraron fuera del país; otras no invirtieron los recursos en lo planificado; otras son personas vinculadas a la corporación municipal y a familiares de los miembros de los comités directivos.

En abril de 2009, se instaló la oficina regional de la Dirección de Desarrollo Local y Participación Ciudadana en Talanga, con el propósito de apoyar de manera más cercana las acciones de las AGDELOC en la zona; sin embargo, dicha oficina operó sólo unos pocos meses, hasta junio del mismo año, ya que hubo

restricción de fondos por parte de la SGJ debido a la crisis política del país.

Las AGDELOC no cuentan más con el apoyo de la SGJ que carece de recursos para dar seguimiento a esta iniciativa y únicamente realiza algún seguimiento, como el de la idea de aglutinar a las siete agencias en una asociación de agencias de gestión del desarrollo (sin embargo, no ha dado pasos concretos para llevarla a la práctica).

La desvinculación entre la SGJ y la MANOFM no ha permitido que la Mancomunidad, mediante su unidad técnica, logre retomar los esfuerzos hasta ahora efectuados en el marco de esta iniciativa; no obstante, la MANOFM trata, en la medida de sus posibilidades, apoyar técnicamente a las AGDELOC con acciones puntuales.

## Instrumentos desarrollados

### Manuales para la operación y funcionamiento de las AGDELOC

Se diseñaron varios manuales (contable, administrativo, reglamento interno, reglamento de crédito) en los que se establecieron los procedimientos para la operación de las agencias, tomando en cuenta las prin-

cipales funciones que éstas deberían desarrollar en su quehacer diario.

### Personería jurídica de las AGDELOC

Se elaboraron los estatutos para la obtención de la personería jurídica de las Agencias de Gestión de Desarrollo Económico Local.

### Creación de los comités directivos

Figura comunitaria que ejerce el rol de coordinador y administrador de los recursos puestos a disposición para fomentar el desarrollo económico del territorio, esta figura está regida legalmente por su personería jurídica.

### Enlace técnico municipal

Se creó para apoyar la gestión de las AGDELOC, ya que el comité directivo, órgano de decisión, difícilmente realiza acciones operativas. El enlace técnico operativiza y ejecuta lo relativo al funcionamiento de la Agencia.

## Principales actores y sus aportes

- **Secretaría de Gobernación y Justicia (SGJ):** esta Secretaría, a través del personal técnico de la Dirección de Desarrollo Local y Participación Ciudadana, es la promotora y coejecutora, junto con los municipios participantes, de esta experiencia de desarrollo económico local; ha aportado recurso humano (técnicos de la Dirección) y la logística necesaria como vehículos, comunicación, etc.
- **Gobierno de los Países Bajos:** es el financiador exclusivo de la iniciativa, aportó un monto de US\$ 25,870 (L 487,120.71 -al cambio oficial en la fecha del desembolso), como capital semilla para cada una de las siete AGDELOC; además facilitó los recursos para equipar las oficinas de las Agencias (computadora, escritorio, archivador, sillas, etc.). El presupuesto global del proyecto fue de más de 3 millones 500 mil lempiras.
- **Los siete municipios participantes (Marale, El Porvenir, San Ignacio, Cedros, Orica, Guaimaca y Talanga):** los alcaldes suscribieron un convenio de cooperación con la SGJ para la ejecución del proyecto, comprometiéndose a brindar el apoyo necesario para el buen funcionamiento de las AGDELOC (facilitando un espacio físico, el pago de un técnico que fungía de enlace y apoyo técnico-operativo, y demás facilidades para el funcionamiento de la Agencia); y a servir de garantes y coordinadores generales de todo el proceso de implementación de las AGDELOC.

### AGDELOC y su comité directivo

Las AGDELOC se constituyeron como asociaciones civiles de beneficio mutuo, integradas por habitantes del municipio al que representan, con el objetivo de mejorar el bienestar de los habitantes de las comuni-

dades, promoviendo su desarrollo integral a través del apoyo financiero para la ejecución de proyectos productivos y sociales incluidos en los planes estratégicos de mediano y largo plazo. Los comités directivos se constituyeron, capacitaron y asumieron sus responsabilidades administrativas, avalados por las corporaciones municipales. El comité está conformado por personas de la comunidad, electas en cabildo abierto. Es el órgano de dirección de la AGDELOC, aprueba el destino de los fondos de la Agencia. El comité aporta

su tiempo y conocimiento en la gestión administrativa y financiera de la Agencia.

### MANOFM

La Mancomunidad, a través de su Unidad Técnica Intermunicipal (UTI), estableció un compromiso ante la Secretaría de Gobernación y Justicia para continuar el fortalecimiento organizativo, técnico, contable, administrativo y financiero de las Agencias de Gestión del Desarrollo Económico Local.

## Principales productos y resultados

### Productos

- Siete agencias de gestión de desarrollo económico local creadas (generación de espacios de fomento al desarrollo económico local en cada municipio).
- Manuales de capacitación y reglamentos de las AGDELOC.
- Personería jurídica para cada AGDELOC.
- Creación de los comités directivos (figuras comunitarias ciudadanas).
- Designación del enlace técnico en cada municipio, facilitado y financiado por cada alcaldía municipal.

### Resultados

- Obtención del apoyo financiero del Gobierno de los Países Bajos para poner en marcha la iniciativa, trasladado a cada municipio a través de las AGDELOC (capital semilla, equipo, mobiliario, otros).
- Involucramiento técnico y operativo de personal de la SGJ, brindando asesoría y asistencia técnica a las AGDELOC.
- Involucramiento de figuras municipales tales como el comisionado municipal y el comité de transparencia municipal en cada uno de los siete municipios.

- Capacitación de los comités directivos y otros involucrados locales en temas vinculados al fomento económico (perfiles de proyectos, contabilidad, administración, etc.).
- Empoderamiento de la mayoría de las personas miembros de los comités directivos, los que continúan operando a pesar de que la gestión de recuperación de préstamos no ha sido fácil.
- Elaboración de perfiles de proyectos y otorgamiento de créditos para los perfiles seleccionados.
- Personas recibiendo fondos para generar desarrollo económico en cada municipio (de 20 a 25 proyectos aprobados por cada municipio).
- Creación de una instancia que ofrece préstamos con condiciones favorables, que es de la comunidad, que cuenta con el apoyo municipal, y que tiene ventanilla en el municipio para favorecer las gestiones de los prestatarios.
- Crecimiento de la cartera de fondos de algunas AGDELOC, gracias a la rotación de capital y otorgamiento de nuevos préstamos (San Ignacio, Guaimaca).

### Principales efectos e impactos

- Motivación de la MANOFM y la SGJ para que el resto de municipios miembros (tres) cuenten también con sus respectivas AGDELOC, para lo cual se han presentado propuestas de apoyo técnico y financiero a diversas instancias de la cooperación.
- La población en general, en la mayoría de los municipios, percibe a las AGDELOC como una alternativa innovadora y de fácil acceso para la obtención de recursos económicos destinados a proyectos productivos.
- Una importante inversión en la región que ha permitido dinamizar, en alguna medida, la economía local.
- Nuevas iniciativas de proyectos de la cooperación en la región con interés de fortalecer las iniciativas de algunas AGDELOC.

## Condiciones básicas para la implementación

- La capacitación de los comités directivos permitió crear una base de personas en la comunidad capaces de analizar y poner en marcha iniciativas económicas; así como también llevar a cabo la gestión de las agencias.
- En el caso de las experiencias más exitosas, como San Ignacio, el hecho de aplicar los reglamentos de manera eficiente, de contar con el apoyo de la corporación municipal sin que tenga injerencia directa en la toma de decisiones del comité, ha permitido que la experiencia sea fructífera y tenga posibilidades de sostenibilidad y crecimiento.
- La participación ciudadana bien encaminada permitió, en los casos donde no hubo mayor injerencia política, que la conformación de los comités y la aprobación de proyectos se diera de manera transparente.

## Limitantes y obstáculos

- No se llevó a cabo la planificación como se había proyectado; y se hicieron muchas acciones imprevistas y cambios vinculados más a situaciones concernientes a la SGJ.
- La adjudicación de los fondos del proyecto fue tardía, tomando en cuenta la planificación establecida al inicio del proyecto.
- El tiempo destinado a la capacitación de las personas participantes en los comités directivos fue demasiado corto, descuidando requisitos metodológicos en la transferencia de conocimientos.
- El seguimiento ofrecido a las AGDELOC por parte de la SGJ no fue el más adecuado, pues se permitieron muchas anomalías y situaciones que los manuales y reglamentos prohibían expresamente.
- La selección de las personas que conformarían los comités directivos no pasó necesariamente por un análisis de sus capacidades, muchas fueron seleccionadas en los cabildos abiertos más bien por razones políticas o por tener buena apariencia pública, aunque no cumplieran con los requisitos mínimos.
- Algunos prestatarios no invirtieron los recursos del préstamo otorgado en lo que habían proyectado, generando problemas de recuperación de recursos; además, muchos prestatarios sostenían que el dinero entregado tenía carácter de donación.

- La iniciativa suponía apoyo a los grupos más vulnerables; sin embargo, el requisito de presentar garantías o avales obligó a ampliar el grupo meta para contar con personas que tuvieran capacidad de presentar las garantías exigidas.
- No se levantó una línea de base, ni un diagnóstico inicial para identificar potencialidades locales en cada municipio, lo que no permitió identificar las iniciativas económicas que podrían tener mayor impacto y visibilidad en la economía local.
- Algunos nombramientos de comités en varios municipios estuvieron permeados por aspectos políticos.
- Las comisiones municipales de transparencia, en la mayoría de los casos, no participaron activamente en esta iniciativa o no asumieron el compromiso asignado.
- La coordinación de acciones entre la SGJ y la MANOFM no fue satisfactoria. La participación de la MANOFM fue limitada, impidiendo aprovechar sus capacidades locales en la sostenibilidad a mediano y largo plazo de las agencias.
- Los cambios de autoridades en la SGJ, y específicamente en la Dirección de Desarrollo Local y Participación Ciudadana, no permitían continuidad de las acciones, se hacían cambios a criterio de cada nuevo director.
- La SGJ no logró sostener la oficina regional instalada en Talanga, ya que los fondos designados para este propósito fueron destinados a otros proyectos.
- Fondos remanentes del proyecto, que en su momento la MANOFM solicitó a la SGJ para atender los requerimientos técnicos y administrativos de las AGDELOC, no fueron entregados causando el malestar de la Mancomunidad.
- El plan estratégico de la MANOFM no profundiza en el área de desarrollo económico, a pesar de que es una de sus líneas estratégicas; cada municipio cuenta con su plan estratégico de desarrollo municipal; sin embargo, no le dan la importancia que merece.

## Lecciones aprendidas

- Las iniciativas de promoción de DEL requieren, en sus etapas iniciales, contar con un diagnóstico o revisión general de la situación de la economía local, que permita establecer elementos estratégicos para la promoción ordenada y eficiente del desarrollo económico.
- Cuando no se elaboran reglas claras, y sobre todo cuando no se definen los mecanismos idóneos para



su cumplimiento, iniciativas como ésta corren grandes riesgos de fracaso. Los intereses y manipulaciones de orden político, el abuso de autoridad y las posibilidades de corrupción son escenarios que no deben ignorarse al momento del diseño y gestión de estas iniciativas. En tal sentido, el nivel de empoderamiento y participación de figuras como las comisiones de transparencia se vuelven claves en el proceso.

- Esta experiencia demuestra que entre más personas de la corporación municipal se involucren, se

mejora la transparencia y equidad, minimizando las posibilidades de intervenciones irregulares por parte del alcalde municipal o de cualquier otro miembro de la corporación municipal.

- El desarrollo de este tipo de iniciativas de forma aislada tiene impactos menores, contrario a si se vinculan a otras iniciativas de fomento del desarrollo económico que las mismas agencias o la MANOFM pueden impulsar (integración de sectores, cadenas de valor, fortalecimiento de instancias de capacitación y formación local, etc.).

## Recomendaciones

- Establecer una mejor coordinación y comunicación que permita conocer las capacidades de las partes involucradas y capitalizarlas hacia el fortalecimiento de la iniciativa que se impulsa.
- Intercambiar experiencias y conocer otras vivencias similares para enriquecer lo hasta ahora construido.
- Coordinar y ordenar mejor las intervenciones en aspectos de desarrollo económico, ambiental, social y de otra índole; con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de la población y no centrarse en temas transversales como si fueran el fin perseguido.
- Es necesario fortalecer las AGDELOC, la MANOFM, las asociaciones y grupos de empresarios y productores locales, así como el fortalecimiento de otras instancias que apoyan estos procesos de desarrollo local.
- Las iniciativas económicas a apoyar debieron identificarse con base en estudios de las realidades locales, y no con base en perfiles de proyectos que responden más a intereses personales.
- Con una mejor planificación, las AGDELOC deberían involucrarse más en otros aspectos de la promoción del desarrollo económico local, deberían ir

más allá de la gestión de recursos financieros.

- El compromiso del gobierno local debe ir más allá de facilitar personal técnico, debe de contarse con el genuino involucramiento, la participación y el apoyo con decisiones políticas que favorezcan el fomento económico local del territorio, promoviendo siempre la coordinación mancomunada a través de la MANOFM.
- Se debe establecer un perfil y el mecanismo general de selección de miembros de comités directivos de las AGDELOC, con el equilibrio entre las características de un buen ciudadano con capacidades suficientes para llevar a cabo las funciones encomendadas en la gestión de las agencias.
- Establecer desde el inicio, la coordinación y la distribución de responsabilidades de las instituciones locales.
- Para que las AGDELOC se fortalezcan y alcancen los resultados esperados, deben contar con una planificación ordenada y eficiente en materia económica.
- Es necesario fomentar el interés por continuar invirtiendo en la promoción del desarrollo económi-

co local en otras áreas (en este caso en la elaboración del diagnóstico municipal de la economía local con apoyo de la MANOFM, en la incorporación luego de una estrategia de DEL para el municipio, etc.).

- Garantizar que los proyectos impulsados por la cooperación internacional atiendan las necesidades prioritarias de las comunidades.
- Las mancomunidades, en este caso la MANOFM, tienen que involucrarse más en el seguimiento de los proyectos que se desarrollan en sus territorios, máxime cuando la mancomunidad misma es parte de la iniciativa.
- Es preferible que los trabajos de consultoría, en la medida de lo posible, los realicen consultores locales o cercanos a la región para lograr mayor compromiso y poder establecer relaciones de más largo plazo en la prestación de estos servicios.
- Capacitar a los beneficiarios de préstamos según el área de inversión de los fondos.
- Divulgar con claridad y reiteradamente las condiciones mediante las cuales se entregan los fondos.