

*Alianzas
Multisectoriales:*

Mecanismos de
participación,
concertación y
movilización de
recursos para el
desarrollo local



Blanca Mirna Benavides

Alianzas multisectoriales:
**Mecanismos de participación,
concertación y movilización de recursos
para el desarrollo local**

Editado por:

Fundación Nacional para el Desarrollo, FUNDE
Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral, FUSAI

Financiado por:

Fundación Interamericana, FIA

Coordinación:

Flora Blandón de Grajeda

Investigación:

Blanca Mirna Benavides

Revisión:

Alberto Enríquez Villacorta

Fotografías:

FUNDE

Primera edición:

julio de 2007, San Salvador, El Salvador

Se imprimieron 500 ejemplares

Diagramado e impresión:

Astaciodiseño (2243-4909)

© Derechos Reservados: FUNDE

Se autoriza la reproducción total o parcial
siempre y cuando se cite la fuente.

Índice

Presentación	7
Introducción.....	9
I. Marco conceptual.....	11
II. Contexto nacional en que surgen las experiencias.....	21
III. Alianzas multisectoriales: seis experiencias.....	27
3.1. Fondo de contrapartida para el desarrollo local de Soyapango 1998-2003 (FONDESOY).....	29
3.1.1. Descripción general del municipio.....	29
Ubicación y reseña histórica.....	29
Características económicas.....	30
Situación social.....	30
Actores locales.....	31
3.1.2. Recuperación de la experiencia.....	34
Surgimiento de la iniciativa.....	34
Preparación del nacimiento del fondesoy.....	36
Proceso de constitución del fondesoy.....	38
Los socios.....	41
Funcionamiento del fondesoy.....	42
Sostenibilidad del fondo.....	43
3.1.3. Reflexiones.....	46
Resultados.....	46
Retos principales.....	47

3.2.	Asociación Quezalteca para el desarrollo sostenible (AQUEDES)	49
3.2.1.	Descripción general del municipio.....	49
	Ubicación geográfica.....	49
	Actividad económica.....	49
	Situación social.....	50
	Actores locales.....	51
3.2.2.	Recuperación de la experiencia.....	53
	Surgimiento de la iniciativa.....	53
	Preparación y proceso de constitución del fondo.....	54
	Búsqueda del marco legal.....	56
	Funcionamiento	57
	Actividades y proyectos ejecutados.....	58
	Búsqueda de sostenibilidad.....	60
3.2.3.	Reflexiones	61
	Resultados	61
	Desafíos.....	62
3.3.	Fondo de contrapartida para el desarrollo de Santa Tecla (FONDETECLA)	63
3.3.1.	Descripción general del municipio.....	63
	Ubicación y reseña histórica.....	63
	Características demográficas.....	64
	Características económicas.....	64
	Características urbanísticas.....	65
	Características sociales.....	65
	Actores locales.....	66
3.3.2.	Antecedentes para el surgimiento del fondo de contrapartida de santa tecla.....	69
3.3.3.	Recuperación de la experiencia.....	70
	Primer momento: surgimiento de la iniciativa.....	70
	Segundo momento: comité pro-fondo.....	72
	Tercer momento: nacimiento del fondo de contrapartida de santa tecla.....	75
	Las socias y socios.....	78

Actividades realizadas por el fondo.....	79
3.3.4. Reflexiones.....	80
Resultados.....	80
Desafíos.....	81
3.4. Fondo de contrapartida para el desarrollo de Mejicanos (FONDECOM).....	83
3.4.1. Descripción general del municipio.....	83
Ubicación geográfica y reseña histórica.....	83
Situación demográfica.....	83
Actividades económicas.....	84
Situación social.....	84
Actores locales.....	85
3.4.2. Recuperación de la experiencia.....	87
Pensamiento inicial.....	87
De la idea a la práctica.....	91
Gestión de la institucionalidad del fondo.....	92
Proyectos identificados y ejecutados.....	93
3.4.3. Reflexiones.....	94
Factores conflictivos.....	95
3.5. Fondo de contrapartida para el desarrollo de Acajutla (FONDECA).....	98
3.5.1. Descripción general del municipio.....	98
Ubicación geográfica y breve reseña histórica.....	98
Situación demográfica y características económicas.....	99
Situación social.....	99
Actores locales.....	100
3.5.2. Recuperación de la experiencia.....	103
Las primeras actividades.....	103
La concreción de la idea.....	104
Los proyectos.....	106
3.5.3. Reflexiones.....	106
Logros.....	106

Factores conflictivos	107
Ausencia de concertación multisectorial	107
La gestión del fondo se centró en la canalización de recursos financieros externos.....	108
3.6. Grupo gestor del Valle de San Andrés	109
3.6.1. Descripción general del valle	109
Ubicación geográfica	109
Situación demográfica y actividades económicas	110
Actores locales.....	110
3.6.2. Recuperación de la experiencia del grupo gestor	114
Primera fase: surgimiento de la iniciativa.....	114
Segunda fase: los primeros pasos.	116
Tercera fase: de los primeros pasos a la culminación de una alianza multisectorial.	117
Formas de sostenibilidad del grupo gestor	124
Iniciativas impulsadas.....	126
3.6.3. Reflexiones	127
Resultados.....	127
Los desafíos.....	130
IV. Lecciones y reflexiones generales	131
Bibliografía consultada	146
Anexos.....	151

Presentación

La Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE) y la Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral (FUSAI), como parte de sus esfuerzos por promover los procesos de desarrollo local en El Salvador, fue desde 1998 parte de una iniciativa que apostaba a crear en los municipios alianzas multisectoriales como generadoras de mecanismos de participación y concertación que fueran capaces de movilizar recursos en función del desarrollo de sus territorios.

A partir de entonces en varios municipios aquella iniciativa tomó cuerpo y ha desarrollado diferentes experiencias que vale la pena conocer y analizar para extraer las lecciones que arrojan de cara a seguir estimulando procesos de desarrollo local.

Es con este propósito y como un aporte para el debate y la reflexión que la FUNDE y FUSAI ofrecen este trabajo de sistematización de cinco experiencias que están en marcha en nuestro país, bajo el título de *“Alianzas Multisectoriales: Mecanismos de Participación, Concertación y Movilización de Recursos para el Desarrollo Local”*.

Las alianzas multisectoriales o fondos de inversión local, son una novedad en El Salvador, porque han facilitado en diferentes territorios un punto de encuentro de actores como la empresa privada, las comunidades organizadas, los gobiernos locales y organismos no gubernamentales, para involucrarse conjuntamente en acciones tendientes a potenciar el desarrollo de sus municipios.

Las experiencias que se presentan son: el Fondo de Contrapartida para el Desarrollo Local de Soyapango (FONDESOY), la Asociación Quezalteca para el Desarrollo Sostenible

(AQUEDES), el Fondo de Contrapartida para el Desarrollo de Santa Tecla (FONDETECLA), el Fondo de Contrapartida para el Desarrollo de Mejicanos (FONDECOM), el Fondo de Contrapartida para el Desarrollo de Acajutla (FONDECA) y la del Grupo Gestor del Valle de San Andrés.

Es necesario reconocer que la recuperación de dichas experiencias con toda su complejidad y riqueza, ha sido posible en buena medida, por los valiosos aportes de representantes del sector empresarial, gobiernos municipales, organizaciones de la sociedad civil y e instituciones del gobierno central presentes en los municipios de Soyapango, Quezaltepeque, Santa Tecla, Mejicanos, Acajutla así como de los municipios del Valle de San Andrés, que participaron con entusiasmo en las discusiones grupales y en las entrevistas personales.

La FUNDE y FUSAI quieren también expresar sus agradecimientos a la Fundación Interamericana (FIA) de los Estados Unidos por su apoyo a este trabajo, que fue alimentado por la decisión de las tres organizaciones de fomentar el aprendizaje a partir de nuestras propias experiencias, como fuente permanente de enriquecimiento del desarrollo local y nacional.



Alberto Enríquez Villacorta

Director Área Ciudadanía, Estado y Desarrollo

FUNDE

Introducción

El presente trabajo recoge la experiencia de seis alianzas multisectoriales a nivel local: cinco Fondos de Contrapartida y un Grupo Gestor, localizados en los municipios de Soyapango y Mejicanos del departamento de San Salvador; Quezaltepeque y Santa Tecla de La Libertad; Acajutla de Sonsonate; y el Grupo Gestor que está integrado por los municipios de Sacacoyo, Colón, Ciudad Arce y San Juan Opico, municipios del Departamento de La Libertad, los que forman parte, junto con otros dos de lo que se conoce como Valle de San Andrés. A partir de estas experiencias se pretende reflexionar acerca de los procesos de constitución, funcionamiento y utilidad de las alianzas multisectoriales a nivel local tomando como punto de partida la existencia de un marco conceptual.

El pionero de los Fondos de Contrapartida en El Salvador es la experiencia del municipio de Nejapa, que en 1998 inició un esfuerzo que pretendía articular el sector empresarial, público, comunidades y organizaciones no gubernamentales, con el único fin de concertar y movilizar recursos financieros y técnicos para la inversión en proyectos orientados hacia el desarrollo local. Esta iniciativa sirvió de base para implementar otras experiencias más o menos similares en otros municipios del país.

La experiencia del Grupo Gestor para el Desarrollo del Valle de San Andrés es la concreción de un esfuerzo iniciado en 1993, el cual se hizo realidad en 1999. Tuvo como punto de partida las recomendaciones resultante de un estudio promovido por la Fundación San Andrés (FUSANDRES). Esta iniciativa es impulsada por representantes de gobiernos locales, instancias del gobierno central, organismos no gubernamentales y organizaciones comunitarias; de tal forma que ha logrado integrar diferentes sectores de municipios distintos, por ello se constituye en una alianza multisectorial de carácter intermunicipal.

Con estas seis experiencias sistematizadas se pretende aportar al análisis y debate acerca de las alianzas multisectoriales para el desarrollo local, como una forma de articular diferentes sectores y agentes, con la finalidad de contribuir a la solución de problemáticas que afectan el desarrollo de territorios específicos y del país.

Este documento está integrado por cuatro capítulos. En el primero se plantea un breve marco conceptual y se exponen los supuestos y algunas características de las alianzas. En el segundo se presenta una breve reseña sobre el contexto nacional que prevalecía en el momento que se iniciaron y constituyeron las experiencias sistematizadas. En el tercero se registran las experiencias de los cinco Fondos de Contrapartida para el Desarrollo Local y la del Grupo Gestor para el Desarrollo del Valle de San Andrés y en el último apartado se apuntan algunas lecciones y reflexiones generales.

I

Marco Conceptual



I. Marco Conceptual

La FUNDE define el desarrollo local como un “complejo proceso de concertación entre los agentes (sectores y fuerzas) que interactúan dentro de los límites de un territorio determinado con el propósito de impulsar un proyecto común que combine generación de crecimiento económico, equidad, cambio social y cultural, sustentabilidad ecológica, enfoque de género, calidad, equilibrio espacial y territorial con el fin de elevar la calidad de vida y el bienestar de cada familia y ciudadano o ciudadana que vive en ese territorio o localidad”¹. Un elemento importante para darle viabilidad a este proceso es, por consiguiente, la articulación y la generación de capacidades de los actores locales.

La articulación implica construir constantemente espacios y mecanismos que garanticen los enlaces y engranajes convenientes entre los actores locales presentes en un territorio; lo que supone voluntad política de éstos de aprender, caminar y convertirse en agentes de cambio para hacer desarrollo local juntos.

En ese sentido, se proponen las alianzas multisectoriales y territoriales como una modalidad de articulación que puede “lograr soluciones sostenibles”², puesto que al trabajar en forma conjunta los sectores público-privado, el gobierno local y la sociedad civil pueden ser más efectivos, ya que por un lado agregan capacidades y, por otro, invierten y optimizan los escasos recursos con que cuentan las localidades, en el marco de una visión común.

Una de las formas de poner en práctica la articulación entre diferentes sectores en forma participativa y concertada es la promoción de alianzas multisectoriales. Dado que éstas

1. Enriquez Villacorta, Alberto, Moreno María Elena y otros (1997): Desarrollo regional/local en el Salvador: reto estratégico del siglo XXI. FUNDE-. Primera edición. El salvador, pp 61.
2. Alianzas multisectoriales-Una parte viable de la solución: www.bpd-waterandsanitation.org

pueden constituirse en un elemento dinamizador y generador de sinergias entre las fuerzas o sectores de un territorio determinado, ya sea éste un municipio o una asociación de éstos. En este marco consideramos que las alianzas son acuerdos de cooperación y colaboración entre instancias de sectores cuya naturaleza es diferente, pero comparten riesgos e intereses comunes con la finalidad de buscar el desarrollo de sus territorios. Estas alianzas se caracterizan por ser participativas, en la que los socios interactúan entre sí y juegan un rol protagónico en la toma de decisiones estratégicas y coordinan su actuación conjunta.

Bajo este enfoque de desarrollo local las alianzas son importantes porque se fundamentan en los siguientes supuestos:

1. Enfrentan con mayor cantidad y diversidad de recursos las exigencias de los territorios ante un entorno cada vez más complejo y más diverso, de tal forma que pueden responder de manera eficaz y eficiente a las demandas tanto locales como nacionales.
2. Son un mecanismo eficiente de distribución y asignación de recursos que reducen los costes de transacción en los territorios, que se sustentan según Alberto Melgarejo en el establecimiento de “acuerdos de fondo, acuerdos programáticos, en un mundo con grandes dificultades para resolver los problemas de la sociedad que emergen de la aplicación de políticas”³.
3. Son puntos de encuentro que “...proveen un espacio de resolución de conflictos que pueden encararse mejor por compartir objetivos comunes y exigir mutuos reconocimientos y menos desconfianza”⁴ , de tal forma que se “...asegura la continuidad de las relaciones y fortalecen la responsabilidad”⁵ individual y colectiva.
4. “Constituyen un espacio que incentiva la participación organizada de la población en las acciones de desarrollo, ya sea mediante sus líderes, comités de gestión o gremios”⁶.

3. Melgarejo, Alberto (2000): Síntesis de ponencia presentada en Mesa Redonda: Cooperativas y Sociedad “Construyendo Alianzas Sociales”, por la Central Sindical: www.cudecoop.org.uy

4. Reyna, Carlos. El Valor de las Alianzas para el Desarrollo: informe de un estudio de casos en el Perú pp. 6. www.desarrollolocal.org

5. Alianzas multi-sectoriales- Una Parte Viable de la Solución, www.bdp-waterandsanitation.org

6. Reyna, Carlos. Obra citada pp. 7.

Los cimientos de las alianzas multisectoriales son la participación ciudadana y la concertación de actores. La primera consiste en el “involucramiento de los ciudadanos y ciudadanas, así como de las organizaciones e instituciones que los agrupan, en la toma de decisiones estratégicas, en la ejecución de dichas decisiones, en el seguimiento y en contraloría de la gestión pública, tanto en el ámbito local como nacional” 7. La segunda es la “construcción de acuerdos entre los distintos actores sociales, económicos y políticos con el fin de viabilizar iniciativas en beneficio común y/o de un beneficio superior”8.

Esto supone que las alianzas multisectoriales para el desarrollo local deben responder a un interés común construido entre los distintos actores, lo cual exige que todos y todas hayan tenido la posibilidad real de decidir sobre la naturaleza, los objetivos y las acciones que se impulsarán en el quehacer de la alianza, que finalmente da como resultado una entidad que articula el interés individual y lo convierte en colectivo.

El valor agregado que aportan las alianzas para el desarrollo local es el continuo proceso de negociación-acción, que tiene como centro y norte el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades que integran los territorios. Es por ello que las alianzas multisectoriales implican el establecimiento de relaciones y compromisos de largo plazo entre diferentes sectores, que aportan de acuerdo a sus características y capacidades, de tal forma que cada uno de ellos se convierte en una pieza fundamental del proceso. Estos aportes pueden ser dinero, relaciones, vínculos, recursos humanos y técnicos.

En ese sentido, los gobiernos municipales están llamados a jugar el rol de facilitadores del desarrollo local, dada su naturaleza de ser el único actor que es sometido al escrutinio público y resulta de elecciones populares; por lo tanto tienen mayor legitimidad y como autoridades municipales están obligadas a cumplir las competencias establecidas en el Código Municipal, siendo una de ellas la coordinación y conducción estratégica de los planes de desarrollo, así como la distribución equitativa de la inversión pública.

La empresa privada, por su parte, puede contribuir, dada su especificidad de ser la entidad cuya responsabilidad es la generación de ingresos, con el fortalecimiento de las condiciones económicas de la localidad, concertando estrategias para la creación de oportunidades de empleo e infraestructura, destinando recursos financieros y técnicos para la formación vocacional.

7. Enriquez Villacorta, Alberto y otros (2001): Participación Ciudadana y Concertación: una lectura desde experiencias locales. FUNDE, pp. 8.

8. Rodríguez, Marcos. Participación ciudadana, concertación y alianzas: componentes claves del desarrollo local. Presentación en Power Point.

Las organizaciones de la sociedad civil, tanto sectoriales como comunitarias, deben ser las protagonistas principales del desarrollo, porque son las instancias locales con arraigo y permanencia territorial, además están constituidas por ciudadanos y ciudadanas que son finalmente las y los sujetos de las políticas públicas. Es por ello que, en su calidad de sujeto ciudadano colectivo, tienen la posibilidad real de contribuir poniendo a disposición de los otros sectores sus conocimientos empíricos acerca de las condiciones del territorio (problemas y potencialidades), desplegando su capacidad para movilizar la participación de las comunidades y estableciendo vínculos directos con las instancias interesadas en determinados proyectos.

Las organizaciones no gubernamentales pueden jugar un rol de asesoras técnicas, ya que tienen las posibilidades de contribuir con sus conocimientos técnicos, recursos para complementar proyectos y relaciones con organismos nacionales e internacionales de cooperación. Las instancias del gobierno central, que constitucionalmente están obligadas a colaborar con los municipios, se podrían convertir en un apoyo complementario para la gestión del desarrollo local, a través de la coordinación de acciones basadas en los lineamientos estratégicos de desarrollo de las localidades.

Cada integrante de la alianza tiene un rol en el marco del establecimiento de vínculos y sinergias que aporte a la construcción de una visión o proyecto común territorial. También el establecimiento de las alianzas les permite a cada uno de los aliados, según Carlos Reyna “ampliar y precisar la visión del contexto local y reajustar metas que se habían exagerado y elevar las metas que fueron demasiado discretas. Esta mejor visión del contexto local también incide en un aumento de la capacidad de formular propuestas más globales”⁹.

En ese sentido, las alianzas multisectoriales para el desarrollo local tienen la misión de contribuir con el desarrollo de sus municipios y una función de articulación y optimización de recursos privados y públicos, en una lógica de corresponsabilidad en la construcción de una sociedad que garantiza el bienestar de todas las personas.

A partir de las ideas planteadas anteriormente se puede decir que las alianzas multisectoriales son procesos de concertación y articulación que posibilitan la participación de sectores privados, públicos, sociales y comunitarios, cuya misión fundamental es contribuir con el desarrollo de sus municipios a mediano y largo plazo, para lo que establecen compromisos de cooperación y colaboración de acuerdo a sus características y capacidades (FIA; Rodríguez y García, 2000).

9. Reyna, Carlos. Obra citada pp. 6.

Las alianzas multisectoriales son un resultado de procesos lentos, “en el que los involucrados aprenden paulatinamente a trabajar cooperativamente, a comprender las distintas lógicas e intereses institucionales, construyen una lógica común e incrementan el capital de confianza entre ellos”¹⁰, y presentan las siguientes características:

- Son de carácter territorial/municipal/regional¹¹ y su agenda de trabajo se constituye a partir de las prioridades del territorio y no a un sector en particular
- Propician espacios de concertación y coordinación para articular esfuerzos multisectoriales
- Movilizan recursos como contrapartida para la inversión en proyectos.
- Visibilización de los actores y sectores que participan en dichos esfuerzos.
- Son procesos participativos
- Contribuyen al equilibrio y distribución del poder.¹²
- Comparten las responsabilidades, riesgos y beneficios.¹³
- Asociación voluntaria, confianza mutua¹⁴, relaciones abiertas y determinadas bajo criterios de igualdad y reglas del juego convenidas entre todos;¹⁵

Para que las alianzas multisectoriales se conviertan en espacios de concertación sostenibles a largo plazo es necesario construir lazos de confianza, cooperación y colaboración entre los diferentes socios, para ello es conveniente que su actuación se sustente en los siguientes principios:

10. Reyna, Carlos. Obra citada, pp. 15.

11. Rodríguez, Marcos y García, Alfonso (2000): Concertación y alianzas para el desarrollo local: La experiencia del Fondo de Contrapartidas para el Desarrollo Local de Nejapa. Primera Edición. FCLN, El Salvador, pp. 20.

12. Warner, Michael y otros (2001). Módulo de capacitación para formar alianzas multisectoriales. Módulo II. Junio, 2001. Canadá, pp. 2-7.

13. Warner, Michael y otros. Obra citada, pp. 2-7.

14. Warner, Michael y otros. Obra citada, pp. 2-7.

15. Flórez, Margareth, Arboleda, Jairo y Gómez, Jaime Andrés. Creación y consolidación de alianzas: Elementos metodológicos. 1ª. Edición Programa Nacional de Alianzas para la Convivencia y la Superación de la Pobreza, pp. 3.

- Transparencia en la toma de decisiones y en el manejo de los recursos.
- Equidad, de tal forma que cada quién aporta de acuerdo a sus capacidades y recursos.
- Beneficio colectivo, con la finalidad de buscar que todos los sectores obtengan ganancias de las iniciativas impulsadas por la alianza.
- Inclusión y respeto a la diversidad, de tal manera que la participación de los diferentes sectores debe realizarse sin discriminación de ningún tipo.

Asimismo, los diferentes sectores que son parte de ella obtienen beneficios, como por ejemplo, las empresas mejoran su imagen ante la sociedad al asumir su responsabilidad social; los gobiernos locales tienen la oportunidad de expandir los recursos para inversiones de desarrollo y compartir las responsabilidades con otros, de tal forma que mejoren sus capacidades para cumplir con los programas de desarrollo y sus compromisos políticos¹⁶ y “ganar reconocimiento como un gobierno innovador...”¹⁷. En cuanto a las organizaciones de la sociedad civil (comunitarias, sectoriales y organizaciones no gubernamentales) logran un reconocimiento como socias y no como simples beneficiarias; así mismo, son parte en la toma de decisiones y cuentan con una mayor sostenibilidad en los proyectos comunales ejecutados¹⁸.

Además de ello, existen otros beneficios que son más colectivos y están relacionados con las acciones que impulsan estas alianzas multisectoriales, como la competitividad del territorio y del tejido institucional y productivo, establecimiento de un entorno positivo para una mejor convivencia ciudadana, empresarial y seguridad social. También, promueven el intercambio de información entre los diferentes sectores que resulta en minimización de costes; así como la ampliación de “vasos comunicantes, directos, ágiles y transparentes con otros actores que pueden influir en su propio desempeño”¹⁹; y por último, adquieren “nuevos conocimientos en lo que se refiere a la colaboración interinstitucional para el desarrollo local”²⁰.

16. Warner, Michael y otros. Obra citada, pp. 2-9

17. Rodríguez, Marcos y García, Alfonso. Obra citada, pp. 79.

18. Warner, Michael y otros. Obra citada. Pág. 2-9.

19. Rodríguez, Marcos y García, Alfonso. Obra citada. Pág. 78.

20. Rodríguez, Marcos y García, Alfonso. Obra citada. Pág. 79.

Las instancias socias enfrentan algunos riesgos o desventajas en el caso de fracasar la alianza. Por ejemplo, las empresas están más visibles ante la sociedad, lo que las expone a un mayor riesgo en su reputación si no cumplen sus compromisos. Los gobiernos locales e instancias del gobierno nacional pierden su imagen pública de concertadores, lo que les podría causar costos políticos. Por su lado, las organizaciones no gubernamentales están expuestas a perder confianza ante los sectores que ha promovido proyectos. También, las organizaciones ciudadanas pueden enfrentarse a exigencias para las que sus capacidades, habilidades y recursos son insuficientes.

Por consiguiente, participar en estos esfuerzos multisectoriales tiene sus ventajas y desventajas. Lo importantes es comprender que el éxito y sostenibilidad depende de factores como: a) el liderazgo de los gobiernos municipales y su idoneidad para coordinar las inversiones en el municipio y facilitar espacios de encuentro que permitan una visión amplia de las fortalezas y debilidades; b) la identidad que los miembros de la alianza tengan con su territorio, ya que pueden viabilizar el protagonismo de las localidades o municipios, de tal manera que “se puede hablar de las ciudades como actores sociales complejos y multidimensionales”²¹, que podrían dinamizar grandes proyectos de desarrollo; c) la legitimidad ganada ante la sociedad local y nacional por su aporte a las políticas públicas, la canalización y movilización de recursos financieros y su capacidad técnica para dinamizar estos procesos. Estos son elementos esenciales para garantizar la continuidad de las alianzas más allá de los períodos propiamente electorales.

A la luz de lo planteado, se puede concluir que una alianza multisectorial para el desarrollo local promueve un continuo proceso de negociación-acción; facilita la concertación y participación; propicia puntos de encuentro entre el interés particular y el colectivo; y genera identidad y capacidad local para enfrentar los problemas del territorio y los cambios en el entorno; es decir, que a partir de estos esfuerzos se pueden dinamizar procesos locales y contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de las personas y de los territorios que las integran.

21. Borja, Jordi y Castells, Manuel (2000): *Local y Global: La gestión de las ciudades en la era de información*. México, pp. 139.

II

Contexto Nacional en que surgen las experiencias de los Fondos de Contrapartida y el Grupo Gestor



II. Contexto Nacional en que surgen las experiencias de los Fondos de Contrapartida y el Grupo Gestor

Las iniciativas de las alianzas surgen en El Salvador a mediados de la década de los 90', período de post guerra cuando en el país se dibujaba un entorno favorable para el impulso de procesos de concertación y entendimientos políticos entre actores locales.

Algunos aspectos que caracterizaron la situación nacional y que contribuyeron con el surgimiento de estas experiencias son:

- La apertura de espacios políticos para sectores que anteriormente estuvieron excluidos de la vida política nacional. El uso de los mecanismos de la democracia formal (elecciones), permitieron la llegada a la conducción de gobiernos locales y a la Asamblea Legislativa, de las principales fuerzas de oposición política representadas por el Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN) y la Convergencia Democrática. Esta situación abonó a la validación y surgimiento del pluralismo político y a fortalecer el respeto a la diversidad de pensamiento, en las diferentes esferas de la sociedad y especialmente en el ámbito político.
- Surgimiento de formas innovadoras de participación ciudadana como los Consejos de Desarrollo Local, Comités de Desarrollo Municipal, Comités de Contraloría Ciudadana, Intercomunales, Comités Municipales de Jóvenes y Mujeres, que intentan convertirse en interlocutores directos de los gobiernos municipales en las decisiones relativas al desarrollo local. Estos actores se plantean viabilizar la participación de la ciudadanía en la gestión pública y representan nuevas formas del quehacer político que busca trascender de la participación formal y tradicional con el ejercicio del voto, hacia una participación más permanente, activa y dinámica, en la que las autoridades electas gestionan el poder recibido de la

ciudadanía, de tal forma que ésta ejerza una participación más directa en la formulación de políticas públicas y en la distribución del presupuesto público.

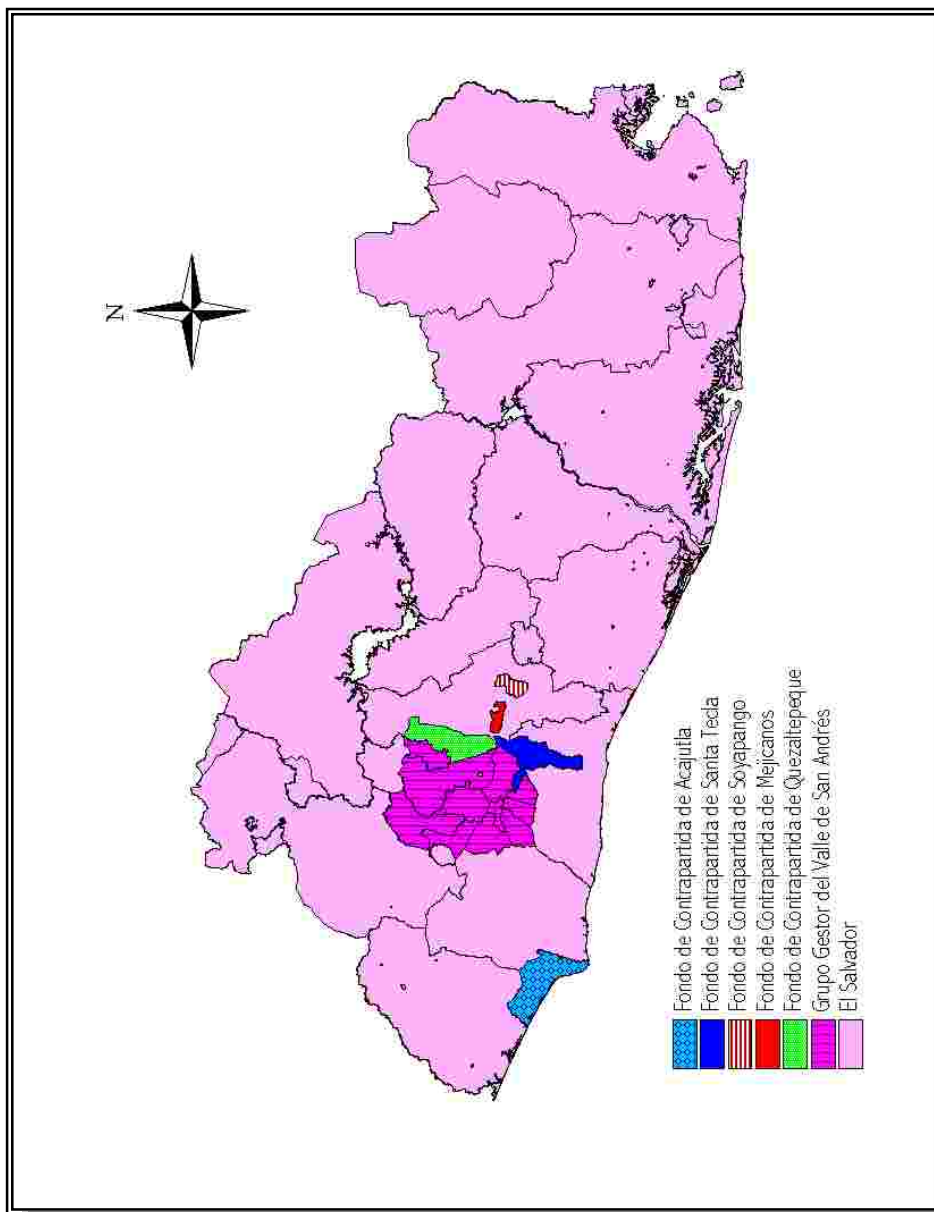
- Surgimiento y visibilización de nuevos actores del desarrollo como la juventud, la niñez y las mujeres que aportan desde sus experiencias vitales y conocimientos, elementos importantes para la resolución de problemas estratégicos, que posibilita un enfoque más integral de las acciones impulsadas en los municipios o territorios.
- Surgimiento de lo local como un espacio privilegiado para impulsar el desarrollo y profundizar la democracia, ya que la ciudadanía tiene la posibilidad real de vincularse con los gobiernos municipales y desde ese ámbito impulsar acciones hacia lo regional y nacional.
- Impulso de temas como la descentralización del Estado y aprobación de la Estrategia Nacional para el Desarrollo Local como nuevas formas de promover la gestión de los municipios.
- Acceso de las municipalidades al 6% de los ingresos corrientes del presupuesto general de la nación, lo que generó mayor capacidad de ejecución y un importante nivel de incidencia en el desarrollo del país, de parte de éstas.
- Fortalecimiento de la Corporación de Municipalidades de El Salvador (COMURES), lo que permite una actuación colectiva y gremial de los gobiernos municipales y la dinamización de propuestas e incidencia en instancias del gobierno central en temas vinculados con el desarrollo local.
- En los municipios gobernados por partidos de oposición surge algún nivel de interés del sector empresarial y los gobiernos municipales por establecer mecanismos de relación formal que les permita abordar temas relacionados con la inversión en sus respectivos territorios.
- Impulso de alianzas estratégicas empresariales para enfrentar los retos de la globalización. El mundo empresarial ha desarrollado la capacidad de crear alianzas estratégicas, que se expresan en el establecimiento de corporaciones que les facilita incursionar en nuevos mercados y optimizar sus recursos.
- Surgimiento del territorio como factor de desarrollo económico local. Dada la complejidad de la realidad empresarial-global, las empresas han enfrentado nuevos desafíos, ya que no basta su capacidad propiamente empresarial, ni sus recursos

sino que requiere de la competitividad del territorio²² donde se ubican: a) Acceso y funcionamiento adecuado de los servicios básicos; b) Acceso a información local, nacional y global; c) Cualificación de los recursos humanos; y, d) Apoyo del sector público. Además, su inserción en el mundo global, les exige una imagen de carácter social y no ser catalogadas como mercantilistas voraces. Estos factores han ido obligando al sector empresarial a involucrarse en alianzas con otras empresas y con otros sectores, para enfrentar a un competidor más fuerte o para aprovechar las ventajas que le ofrecen y sacar mejores beneficios de sus inversiones.

- Impulso de la responsabilidad social por parte de algunas empresas, como forma de involucrarse en acciones de desarrollo tanto en el ámbito local como en el nacional.
- El apareamiento de algunas empresas con un interés creciente por armonizar sus funciones empresariales con el respeto al medio ambiente.

22. Borja, Jordi y Castells, Manuel. Obra citada. Pág. 183.

UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LAS EXPERIENCIAS SISTEMATIZADAS



Alianzas Multisectoriales: Seis Experiencias



III. Alianzas Multisectoriales: Seis Experiencias

3.1. Fondo de Contrapartida para el Desarrollo Local de Soyapango 1998-2003 (FONDESOY)

3.1.1. Descripción general del municipio

Ubicación y reseña histórica

Soyapango es uno de los municipios que conforman el Área Metropolitana de San Salvador. Está limitado al norte por Ciudad Delgado y Tonacatepeque, al oriente por Ilopango; al sur por Santo Tomás y San Marcos y al occidente por San Salvador y Ciudad Delgado.

Originalmente denominado “San Antonio Xoyapango”, es uno de los siete municipios que pertenecieron al Distrito de San Salvador, en el departamento del mismo nombre. Éste recibió el título de Villa por decreto legislativo el 10 de mayo de 1907 y obtuvo el rango de ciudad el 21 de enero de 1969, según decreto número 25, emitido por el Gobierno de la República.

El municipio está formalmente constituido por 8 cantones: Buena Vista, Prusia, Matazano, El Cacao, El Limón, El Guaje, El Tránsito y Venecia. Para efectos



de una mejor relación con la población, el Concejo Municipal período 1997-2000, dividió al municipio en 16 zonas.

Soyapango es uno de los municipios que ha experimentado mayor crecimiento demográfico. Actualmente su población se calcula en 350,000 habitantes, es mayoritariamente urbano (85%), el 52.5% son mujeres y el 44.4% son menores de 18 años. Soyapango tiene una densidad poblacional de 9,763 hab/km².²³

Características económicas

Las principales actividades económicas que se desarrollan en el municipio son la producción industrial a gran escala, el comercio realizado por micro, pequeña, mediana y gran empresa del sector formal e informal y la prestación de servicios. Según el Censo de 1992, la industria absorbe el 36% de mano de obra, el sector servicios un 33% y el comercio un 21%.

Las microempresas desarrollan sus actividades principalmente en la prestación de servicios y comercio (99.7%)²⁴. El tipo de empleo que generan es el familiar (65%), cuyos salarios, en la mayoría de los casos, son menores al salario mínimo.

Las vendedoras y vendedores ubicados en las calles son 3,000 aproximadamente, de los cuales el 83% son mujeres. Dados sus niveles de inversión y ganancia,²⁵ se ubican en el segmento de subsistencia.

Situación social

Las principales enfermedades reportadas en el año 2003 fueron: infecciones respiratorias agudas (58,284 casos), diarrea y gastroenteritis²⁶ (10,631), conjuntivitis bacteriana (8,042), mordidas por animales con rabia (3,642), dengue clásico y hemorrágico.²⁷

23. DYGESTYC (2004): Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples del 2003.

24. Benavides, Blanca Mirna y Flores Daniel (2000): Microempresa y Micro Comercio en el Municipio de Soyapango. AVANCES FUNDE, pp 15.

25. Obra citada, pp 18., se ubican en el segmento de subsistencia.

26. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. Incidencia de las principales enfermedades en vigilancia epidemiológica especial; año 2003.

27. Fuente citada: Situación Epidemiológica de Dengue en El Salvador año 2003, pp 10.

Con respecto a la mortalidad infantil del total de 6,098 niños y niñas nacidos en el año 2000, murieron 876 que representan el 14.36%.

El personal médico con que cuenta el municipio es de 108 profesionales, 7 promotores y promotoras de salud y 64 enfermeras; están distribuidos en un hospital nacional, tres clínicas del Ministerio de Salud Pública y tres clínicas comunales del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

Según datos recabados en el municipio²⁸, éste cuenta con servicios de agua potable proporcionada por ANDA a un aproximado de 61,000 familias (87%), de las cuales el 45.3% la recibe en forma irregular. El 79% de las calles están asfaltadas, el 13% adoquinadas y el 8.3% son de tierra. El 89% de las calles principales y secundarias cuentan con iluminación pública.

Es importante resaltar que según un sondeo de opinión realizado en el 2002²⁹, el 43% de las personas entrevistadas identificó como problema principal la existencia de pandillas y el 40% los altos niveles delincuenciales, un 52% reporta que ha presenciado escenas de asalto en la calle y el 27% ha sido víctima de asalto en el transporte público.

Actores locales

Gobierno Local

Para el período 2003-2006, el municipio está gobernado por un Concejo Municipal integrado por militantes del Partido Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN), quien también ganó las elecciones municipales en los períodos 1997-2000 y 2000-2003 en alianza con el Partido Demócrata Cristiano. El Gobierno Municipal está constituido por 18 personas de las cuales 7 son mujeres (sindicatura, 5 regidoras propietarias y 2 suplentes) y 11 hombres (el alcalde, 8 regidores propietarios y 2 suplentes).

La municipalidad cuenta con 575 empleados y empleadas permanentes, quiénes están distribuidos en los departamentos de Recolección de Desechos Sólidos, Administración de Mercados, Tesorería, Contabilidad, Cuentas Corrientes, Secretaría, Gerencia General, Despacho, Proyección Social, Comunicaciones, Registro del Estado Familiar, Desarrollo Urbano, Administración, Auditoría Interna y Policía Metropolitana.

28. FUNDE: Datos del Municipio de Soyapango; San Salvador, diciembre de 1999. (Documento de circulación restringida).
29. Comité Interinstitucional de Prevención de la Violencia en el Municipio de Soyapango: Sondeo de Opinión de la situación de la violencia en Soyapango; 2002.

Organización comunitaria

El proceso organizativo de las comunidades se profundizó a partir de mayo de 1997. Hasta esa fecha estaba organizada la intercomunal de El Limón y un aproximado de 50 comunidades tenían personería jurídica proporcionada por el Ministerio de Gobernación.

Actualmente cuentan con personería jurídica 150 organizaciones comunales o Asociaciones de Desarrollo Comunitario (ADESCOS) y 82 comunidades y colonias tienen comités comunales o de proyectos. En síntesis, existe organización comunitaria en 232 comunidades y colonias de un total de 262. El tejido organizativo comunitario se amplió y dio origen a la organización de 16 intercomunales, que corresponden a cada una de las zonas de trabajo establecidas por el Concejo Municipal. También existe una Asociación Territorial de Mujeres.

Entes del Gobierno Central

Las instituciones del gobierno central que desarrollan trabajo en el municipio son: La Policía Nacional Civil, Ministerio de Educación, Ministerio de Salud Pública (representado en 3 unidades de salud y el Hospital General y Psiquiátrico), una dependencia del Ministerio de Agricultura y Ganadería, tres clínicas comunales del Seguro Social, un hospital del Seguro Social, dependencias del sistema judicial y de los juzgados de familia.

Empresas

Según datos de 1997³⁰, existían 42 grandes empresas industriales y aproximadamente 80 comerciales, que representaban el 26.9% con relación al Área Metropolitana de San Salvador. A la fecha de este estudio por lo menos siete empresas ya no se encuentran presentes en Soyapango, y “al menos tres han minimizado sus actividades en dicha localidad ya que han trasladado parte de su producción a otros municipios como Nejapa y Colón”³¹.

El sector informal de la economía se concentra en el comercio y servicio. Datos proporcionados por el Catastro Tributario de la Alcaldía Municipal de Soyapango,³² muestran que tienen calificadas aproximadamente 11,000 micro empresas, aunque existe una gran cantidad que no están en la base de datos de dicha institución.

30. Germain , Ana (1997), Diagnóstico y propuesta para la concertación local entre el sector de la gran empresa y gobierno local en el municipio de Soyapango. FUNDE. Documento de circulación restringido.

31. FUNDE (2003): Sistematización de los Fondos de Contrapartidas de Soyapango y Quezaltepeque, sus impactos sobre la creación de empleo, las nuevas redes y la economía informal.

32. La función que desempeña el Catastro Tributario, es la calificación y aplicación de los criterios para la imposición de impuestos municipales.

En el centro de la cabecera municipal se encuentran ubicadas aproximadamente 3,763 vendedoras y vendedores, quienes están instalados en las aceras, vías públicas y en tres mercados municipales.

Organizaciones no Gubernamentales

Las organizaciones no gubernamentales que desarrollan trabajo en el municipio se concentran en temas relacionados con participación ciudadana y comunitaria, desarrollo empresarial, prevención social de la violencia, entre otros, tal como se detalla en el cuadro No. 1:

Cuadro No. 1: ONG'S y programas principales

NOMBRES	PROGRAMAS PRINCIPALES
Asociación de Mujeres por la Dignidad y la Vida (LAS DIGNAS)	Participación y desarrollo de la mujer.
Asociación Consejo Coordinador de Comunidades (CCM)	Desarrollo comunitario, fortalecimiento institucional, salud comunitaria e incidencia.
Asociación Bienestar YEK-INEME	Fortalecimiento de capacidades locales
Centro de Estudios para la Mujer (CEMUJER)	Derechos de las mujeres
Centro de Reorientación Familiar y Comunitario (CREFAC)	Educación y capacitación, capacitación vocacional, asesoría empresarial y asistencia crediticia.
Centro de Educación para la Paz (CEPAZ)	Fortalecimiento de capacidades locales
Corporación de Proyectos de Desarrollo Comunales de El Salvador (PROCOMES)	Capacitación y educación comunitaria y asesoría empresarial.
Fe y Alegría	Capacitación vocacional
Fundación José Napoleón Duarte	Género y desarrollo y Micro créditos para mujeres
Fundación GENESISS	Asistencia crediticia y asesoría empresarial.
Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral (FUSAI)	Créditos, asesoría empresarial y vivienda.
Fundación Nacional para El Desarrollo (FUNDE)	Investigación y asesoría en desarrollo local
Fundación Salvadoreña para la Promoción Social y el Desarrollo Económico (FUNSALPRODESE)	Prevención Social de la Violencia.
Fundación Salvadoreña para la Democracia y el Desarrollo Social (FUNDASPAD)	Apoyo micro región para la incidencia ciudadana y capacitación a organismos electorales.
Iniciativa Social para la Democracia (ISD)	Fortalecimiento de la participación ciudadana.
AMA	Atención especial para la mujer, la niñez y madres solteras.

3.1.2. Recuperación de la experiencia

Surgimiento de la iniciativa

La idea de impulsar esta iniciativa es planteada en 1997 por la Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE), inspirada en la experiencia del Fondo de Contrapartida para el Desarrollo Local de Nejapa, el cual había logrado canalizar y movilizar recursos para impulsar proyectos de impacto local.

La propuesta fue aceptada por el Concejo Municipal, debido al interés que tenía en establecer relaciones de trabajo con la gran empresa y a la necesidad de movilizar recursos para implementar proyectos que beneficiaran a la población del municipio. Para iniciar este proceso se contactó a la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI) que juntamente con FUNDE convocaron al primer desayuno empresarial para presentar la iniciativa.

La idea inicial propuesta por la FUNDE fue impulsar y animar un proceso de diálogo y concertación entre el gobierno municipal, la gran empresa y las organizaciones de la sociedad civil, para diseñar e implementar acciones generadoras de desarrollo local.

Para impulsar la iniciativa se identificaron los siguientes requerimientos:³³

- 1) Contar con información actualizada y sistematizada sobre las empresas del municipio;
- 2) Formar recurso humano de la municipalidad con capacidad para impulsar el proceso de concertación y de participación en forma acertada;
- 3) Nombrar una persona como referente del Concejo Municipal para operativizar el proceso de conformación de la iniciativa.
- 4) Un acuerdo del Concejo Municipal haciendo contar que se involucraba directamente en la constitución de la alianza.

33. Propuesta desarrollada por Anna Germain en el documento: Diagnóstico y propuestas para la concertación local entre el sector de la gran empresa y el gobierno local en el municipio de Soyapango, diciembre, 1997, pp. 30-33.

Con la motivación de éstas ideas fuerza se desarrollaron las primeras actividades:

- Primer desayuno empresarial, que contó con la presencia de tres empresas: Productos Alimenticios DIANA, S. A. de C. V., LIDO S. A. de C. V. y CELPAC S. A. de C. V., con ellas se discutió la propuesta y se acordó un segundo desayuno con el compromiso de que todos los participantes retomarían la iniciativa.
- Segundo desayuno, que convocó a 18 empresarios³⁴. Los resultados de estas jornadas fueron:
 - a. El establecimiento de una agenda de trabajo centrada en problemas inmediatos.
 - b. Llevar el proceso de concertación en dos líneas: 1) discusión sobre los problemas inmediatos y con requerimientos de solución a corto plazo; y 2) discusión de problemas que implicaran orientar los esfuerzos hacia la realización de acciones de largo plazo.
 - c. Compromiso de la municipalidad de darle seguimiento a las reuniones de trabajo.
 - d. Participación de un empresario en la Conferencia Interamericana de Alcaldes para presentar la experiencia por invitación de la Fundación Interamericana (FIA).

Este primer esfuerzo se convirtió en un acercamiento exploratorio que permitió identificar el interés del sector empresarial por participar en espacios concertados.

En el último trimestre de 1998 el gobierno municipal, algunas empresas y FUNDE retomaron el compromiso de continuar el proceso. La municipalidad firmó un convenio con la FUNDE³⁵, que significó destinar una partida presupuestaria y recurso humano, con la finalidad de generar capacidades institucionales que garantizara la continuidad del esfuerzo iniciado en mayo de 1997.

Para concretar la iniciativa se contaba con:

- Un estudio realizado por la FUNDE en diciembre de 1997 titulado “Diagnóstico y propuestas para la concertación local entre el sector de la gran empresa y el gobierno local en el municipio de Soyapango”.

34. Las empresas ausentes fueron: Productos Alimenticios DIANA S.A. de C. V., LIDO S.A. de C.V y CELPAC S.A. de C. V. Únicas participantes del primer evento.

35. La Fundación Interamericana aprobó el proyecto: Activación, organización, institucionalización y consolidación de Consejos de Desarrollo Local...”, que co-financió el trabajo de FUNDE en Soyapango.

- Un gobierno municipal nuevo que llegó con decisión de impulsar una nueva forma de gobernar, lo que le imprimió un liderazgo fuerte y centrado en la participación y concertación ciudadana y sectorial.
- El interés de tres empresas manufactureras con tradición en el municipio que creían en una idea que solamente se había probado en Nejapa, a pesar de la desconfianza hacia el nuevo gobierno, porque en la historia reciente de la guerra civil “se veían como contrarios”³⁶ por las referencias ideológicas de ambas partes.
- Una sociedad civil que exigía la solución de múltiples problemas, con poca organización comunal y sectorial, pero que le llamó la atención el interés del gobierno municipal de facilitar la organización territorial y que por primera vez tendría la posibilidad de sentarse con la gran empresa frente a frente.
- Una institución facilitadora que “jugó un papel catalizador y acelerador del proceso”.³⁷
- Recurso humano y financiero destinado por la municipalidad.

Preparación del nacimiento del FONDESOY

Con la finalidad de retomar la construcción de un mecanismo que contribuyera a solucionar los problemas que limitaban el desarrollo del municipio, se realizaron las siguientes actividades:

- Desayunos empresariales convocados por la municipalidad y FUNDE en el primer trimestre de 1999.
- Invitación a la Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral (FUSAI), institución que facilitó la constitución del Fondo de Nejapa, para que se integrara al proceso y aportara su experiencia en el manejo financiero.

36. Sr. Carlos Ruiz, Síndico de la alcaldía de Soyapango, entrevista realizada el 22 de noviembre de 2002.

37. Comentarios del Sr. Carlos Ruiz, Síndico de la Municipalidad de Soyapango, en entrevista realizada el día 22 de noviembre de 2002.

- Preparación de una síntesis de la iniciativa para presentar a los empresarios.
- Constitución del Petit Comité integrado por ADOC, EMBOSALVA, alcaldía municipal y FUNDE.
- Identificación preliminar de proyectos por parte del Petit Comité.
- Diseño institucional, propuesta inicial de estatutos, estrategia y materiales para el cabildeo de la iniciativa.

El Petit Comité realizó las convocatorias a los empresarios para presentar la propuesta de construcción del Fondo de Contrapartida, lo que significó la realización de diversas reuniones con el objetivo de motivar al tejido empresarial a co-participar en el proceso de creación del Fondo, en los que se logró dar a conocer la propuesta. Para consolidar el esfuerzo también se realizaron visitas a cada una de las empresas que mostraron interés en participar en dicho esfuerzo.

Propuestas, entendidos y motivaciones

Las ideas compartidas por la municipalidad, el Petit Comité y la FUNDE fueron en primer lugar, establecer un nuevo tipo de relación con el sector empresarial, considerando la existencia de algunos empresarios que tienen años de haber establecido sus empresas³⁸ en el municipio, espacio territorial en el que se originan sus ganancias y que por lo general éstas no se invierten en la localidad.

En segundo lugar, generar un espacio que permitiera compartir con el sector empresarial la importancia de impulsar acciones en el municipio que mejorara las condiciones para hacer negocios productivos. En tercer lugar, construir una asociatividad entre diferentes actores para promover el desarrollo de Soyapango, sobre la base de que los problemas del municipio afectan a la población y a las empresas, por lo tanto, ésta no puede quedarse fuera de los procesos³⁹, sino que debe contribuir con el impulso de proyectos, que justamente resuelvan problemáticas que benefician a más de dos sectores socios del Fondo.

38. El Sr. Roberto Palomo dueño de la empresa ADOC, productora de zapatos tiene 50 años de estar en Soyapango, nació en este municipio como empresario.

39. Comentario del Lic. Rafael Alvarado Cano en reunión del día 30 de noviembre de 1999. Documento Memoria de reunión. FUNDE.

En cuarto lugar, constituir una entidad independiente de colores partidarios y religiosos, que facilitara la coexistencia de diferentes formas de ver la realidad, pero que a pesar de ello, pudieran relacionarse, participar juntos y aprovechar la diversidad para resolver de mejor manera los problemas que limitan el desarrollo de Soyapango. Por último, garantizar que las comunidades se integraran como socias y que tuvieran la oportunidad de involucrarse directamente en las decisiones y en la ejecución de proyectos, de tal forma que sus aportes fueran valorados y visibilizados de acuerdo a sus capacidades

Proceso de constitución del FONDESOY

Nacimiento

El 9 de febrero del año 2000, en un hotel de San Salvador se reunieron las partes interesadas en constituir el FONDO DE CONTRAPARTIDA PARA EL DESARROLLO LOCAL DE SOYAPANGO, realizaron un evento público en el que dieron a conocer su compromiso de formar el Fondo como una alianza que integrara los diferentes sectores que conviven en Soyapango. Para formalizar el acuerdo representantes de la alcaldía municipal, empresa privada (ADOC S.A de C.V., LIDO, Avícola Salvadoreña, La Fabril de Aceite, Textufl y Operadora del Sur), organizaciones no gubernamentales (Fundación Duarte, Fundación Genesis, PROCOMES, FUSAI y FUNDE), Consejo de Desarrollo de Soyapango y la Universidad Don Bosco, firmaron una Carta para sellar el compromiso de impulsar el proceso. Las personas participantes del evento fueron testigas de dicho acontecimiento.

Búsqueda de marco legal

El compromiso firmado públicamente para aportar al surgimiento del Fondo, obligó al Petit Comité a trabajar en la propuesta de estatutos que les permitiera contar con un marco legal que dejara establecida la naturaleza, objetivos, formas de gobierno y funcionamiento de dicha instancia.

El 17 de marzo del año 2000, eligieron la primera Junta Directiva integrada por cinco⁴⁰ miembros propietarios y cinco suplentes y firmaron la Escritura Pública de Constitución, el 20 de julio del mismo año.

40. Los miembros de Junta Directiva puede variar en cada elección, dado que los estatutos establecen que debe tener como mínimo 5 y máximo 9, Capítulo 6, art. 15.

Los Estatutos fueron presentados ante el entonces Ministerio del Interior -hoy Gobernación- en el marco de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro. Dado que normalmente este proceso se tarda más de dos años, para agilizarlo algunos miembros del FONDESOY realizaron diversas actividades de cabildeo e incidencia ante el Ministro del Interior para que acelerara el proceso de aprobación de la personería Jurídica.

El resultado de este esfuerzo fue que seis meses después el FONDESOY contaba ya con su personería jurídica, lo que facilitó el trabajo de los diferentes socios.

Naturaleza y objetivos

El Fondo de Contrapartida para el Desarrollo Local de Soyapango es un espacio de concertación y coordinación de carácter privado, sin fines de lucro, donde convergen el sector de la gran empresa, la microempresa, la municipalidad, las ONG'S y las organizaciones sociales; cuyo objetivo es movilizar y coordinar recursos financieros, humanos y técnicos, con el fin de contribuir al desarrollo integral del municipio.

Los socios definieron los siguientes objetivos:⁴¹

- Crear un mecanismo ágil y transparente de gestión, movilización, canalización y coordinación de recursos financieros y técnicos procedentes de la cooperación externa o de entidades interesadas.
- Facilitar la concertación y articulación de acciones entre los sectores público, empresarial y la sociedad civil del municipio.
- Atender necesidades prioritarias de todos los sectores del municipio, en el marco de las prioridades establecidas en el Plan Estratégico de Desarrollo de Soyapango.
- Apoyar actividades de generación de empleo e ingreso, incluida la gestión para el financiamiento de la micro y pequeña empresa, a través de instituciones financieras legalmente establecidas, formación de recursos humanos, sostenibilidad ambiental, infraestructura social y económica, desarrollo tecnológico, fortalecimiento institucional y la creación de valores culturales positivos para el desarrollo local.

41. Diario Oficial (2001): Estatutos de la Asociación Fondo de Contrapartidas para el Desarrollo Local de Soyapango, art. 4, pp. 2.

Organización y marco operativo

El FONDESOY está estructurado de la siguiente manera:

- **Asamblea General.** Está constituida por dos representantes de cada una de las empresas, ONG'S, municipalidad, organizaciones comunitarias y sectoriales, cuya función principal es establecer los lineamientos estratégicos para el trabajo del Fondo.
- **Junta Directiva.** Está integrada por 6 personas distribuidas de la siguiente manera: 2 representantes del sector de la gran empresa, uno de la microempresa, una de las organizaciones de mujeres, uno del sector académico y uno de la municipalidad, con sus respectivos suplentes⁴². Este organismo se encarga de concretar las acciones estratégicas definidas por la Asamblea General.
- **Gerencia Técnica.** Es una persona que ejecuta los acuerdos de la Junta Directiva.
- **Secretaria administrativa.** Es una persona que realiza las funciones secretariales y de apoyo a la gerencia.
- **Equipo de asesoría.** Lo integran las instituciones asesoras y facilitadoras del proceso de construcción y fortalecimiento del Fondo (FUNDE Y FUSAI).

42. Junta Directiva elegida en el año 2003.

Representación gráfica de la estructura del FONDESOY



Para ejecutar las decisiones de la Junta Directiva, FONDESOY cuenta con recurso humano, equipo tecnológico e instalaciones mínimas que facilitan la comunicación entre la gerencia, la junta directiva y los socios del Fondo.

Su oficina es financiada por los socios a través de cuotas de membresía, donativos de ONG´S y el aporte de la municipalidad con el salario de una asistente administrativa.

Los socios

Fundadores

- 1) Sector de la gran empresa privada: SIGMA S.A., AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. de C.V., ADOC S.A., INDUSTRIA CARICIA, S.A. de C.V.

- 2) Sector de la microempresa: Asociación de Comerciantes de Soyapango (ACOMESoy)
- 3) Organizaciones no Gubernamentales (ONG'S): FUNDACIÓN GÉNESISS, ASOCIACIÓN PROYECTOS COMUNALES DE EL SALVADOR (PROCOMES), FUNDACIÓN JOSÉ NAPOLEÓN DUARTE, FUSAI Y FUNDE.
- 4) Sector académico: Universidad Don Bosco (UDB)
- 5) Sector Público: Alcaldía Municipal de Soyapango.

Nuevos socios

Con el tiempo se han ido incorporando nuevos socios, entre los que se encuentran: Arco Ingenieros, ASA POSTER, HIPER PAIZ, TEXTUFIL, Banco Salvadoreño, MODESA S.A. de C.V., La Fabril de Aceite y la Asociación de Mujeres del Cantón El Limón.

Los socios y socias participan en la dirección y funcionamiento del FONDESOY desde los cargos en la junta directiva, que están distribuidos de manera que todos los sectores formen parte de ella. Las decisiones las toman por mayoría y las fundamentan en las propuestas presentadas por la gerencia técnica.

Funcionamiento del FONDESOY

En los primeros meses de su funcionamiento, la Junta Directiva se reunía semanalmente o cada quince días. Actualmente se reúne una vez al mes, tal como lo establecen los Estatutos. Las decisiones de la Junta Directiva las ejecuta la gerencia que propone y supervisa acciones operativas que dinamicen el quehacer del FONDO.

El FONDESOY no cuenta con un reglamento interno que oriente la operatividad y la gestión técnica administrativa de la gerencia. La ejecución de las acciones se fundamenta en las decisiones de la Junta Directiva. En aquellos casos que generan dificultades y que la gerencia no está autorizada para resolver, la Junta Directiva es convocada de forma extraordinaria para que aborde los asuntos y tome las decisiones necesarias. En otros casos la gerencia resuelve consultando en forma bilateral a los miembros y miembros de la Junta Directiva.

Los acuerdos y decisiones más relevantes que ha tomado la Junta Directiva son:

- Aprobación de los Estatutos con la finalidad de establecer un marco legal.
- Cobrar membresía de \$1371.43 dólares anuales.
- Gestión de recursos para proyectos de reconstrucción de viviendas para afectados por los terremotos del 2001.
- Mediar entre la municipalidad y la empresa Almacenes de Desarrollo para resolver sobre una planta de transferencia de desechos sólidos.
- Contratación de consultoría para formular los términos de referencia del “Diagnóstico ambiental de la Micro cuenca Sumpa, establecimiento de obras y medidas de mitigación”
- Autorizar la formulación de cuatro carpetas de proyectos: Conexión Hidráulica del Bulevar del Ejército Nacional y Redondel Unicentro, construcción de parque recreativa en zona ver de la Colonia Las Flores, Rehabilitación de aceras y Obras de protección y recreación en el predio Nazareno en la Colonia 22 de Abril.
- Contratación de nueva gerencia y la adopción de medidas administrativas para agilizar la operatividad del Fondo.
- Mejoramiento de una zona verde recreativa y una cancha de baloncesto en la Colonia Las Flores

Sostenibilidad del Fondo

La sostenibilidad del Fondo se centró inicialmente en tres aspectos: a) el financiero, b) la capacidad técnica, y c) la institucionalización. A partir de esto, fue planteada la necesidad de garantizar el financiamiento a largo plazo para financiar la ejecución de proyectos y de contar con capacidad gerencial-administrativa que tuviera fortaleza técnica para la gestión, administración, seguimiento y evaluación de proyectos. Con el convencimiento de que estos tres aspectos podrían contribuir con la sostenibilidad del Fondo dieron los siguientes pasos:

- Gestionar la personería jurídica para que le diera seguridad jurídica a los socios de que sus recursos estarían resguardados por el sistema legal del país.

- Garantizar el funcionamiento sistemático de la Junta Directiva.
- Establecimiento del pago de membresías tomando en cuenta las capacidades de cada uno de los socios y socias.
- Establecer una oficina del Fondo que le diera autonomía de cualquiera de los socios como señal de institucionalización de dicho espacio de concertación.
- Elaboración de un banco de perfiles de proyectos, que le permitiera realizar gestión nacional e internacional.
- Ejecutar proyectos concertados como una muestra de la capacidad técnica para la gestión y ejecución de proyectos.
- Informar a sus socios del trabajo que desarrolla la gerencia técnica con los lineamientos de la Junta Directiva.

Cada uno de estos aspectos le está permitiendo al Fondo ir ganando un espacio en la sociedad soyapaneca y como una muestra de que el trabajo realizado se orienta hacia lograr la sostenibilidad, se presentan los aportes realizados por los diferentes sectores socios y los proyectos ejecutados en los siguientes cuadros:

Cuadro No. 2: Aportes realizados al Fondo de Contrapartida para el Desarrollo de Soyapango 1999-2003 (Montos en dólares)

Arco Ingenieros	1,600.00				1,600.00	0.57
	1,257.14				1,257.14	0.45
Alcaldía Municipal	4,914.29	51595.9	25911.43		82,421.62	29.56
Industrias Caricias	1,371.43				1,371.43	0.49
Industrias ADOC	4114.29	5714.3			9828.59	3.53
ACOMESoy	457.14				457.14	0.16
Avícola Salvadoreña	2,742.86				2,742.86	0.98
ASA POSTER		2857.16			2857.16	1.02
			114.29		114.29	0.04
Pollo Campero			114.29		114.29	0.04
Imprenta Z			114.29		114.29	0.04
Grupo SIGMA	4,229.15	5714.3			9,943.45	3.57
Hiper Paiz		5714.3			5714.3	2.05
TEXTUFIL	4114.29	500			4614.29	1.65
	2742.86	5714.3			8457.16	3.03
	2285.72				2285.72	0.82
	1028.57				1028.57	0.37
	1,371.43				1,371.43	0.49
PROCOMES	1,371.43				1,371.43	0.49
	2,742.86			18857.14	21,600.00	7.75
		857.14			857.14	0.31
		10,000.00			10,000.00	3.59
FUNDE*			5,885.71	57828.57	63,714.28	22.85
FUSAI**		16173.08		28808.57	44981.65	16.13
	36,343.46	104840.48	32140.01	105494.28	278,818.23	100.00

Fuente: Construcción propia con datos proporcionados por FONDESoy.

* Asistencia técnica

** Asistencia técnica

Cuadro No. 3: proyectos financiados por FONDESOY (1999-2003)

	NOMBRE DEL PROYECTO	INSTITUCIONES APORTANTES
1	Campaña de limpieza en el Bulevar del Ejército Nacional	Fabril de Aceite, Rotoflex, Avicola Salvadoreña, Diana, FUNDE, FUSAI, Universidad Don Bosco y Alcaldía Municipal
2	Mejoramiento del Arríate del Bulevar del Ejercito Nacional y redondel Unicentro	Municipalidad, Hiper Paiz y ADOC.
3	Bolsa de trabajo para jóvenes en temporada de vacaciones (120 plazas)	Hiper Paiz, AVICOLA y ADOC.
4	Formulación de perfil de proyecto para la Descontaminación del Río Sumpa	Membresías de socios
5	Formulación de 4 carpetas técnica: Recuperación y Ornamentación Zona de Protección, Comunidad 22 de Abril; Habilitación de Aceras Peatonales en Calle Agua Caliente y Avenida Rosario Sur, Municipio de Soyapango; Mejoramiento del Arríate del Bulevar del Ejercito Nacional y redondel Unicentro; Mejoramiento de Zona Verde Recreativa y Cancha de Baloncesto, Colonia Las Flores	FUSAI
6	Ejecución del proyecto: Mejoramiento de zona verde recreativa y cancha de baloncesto Col. Las Flores	Alcaldía Municipal, ASA POSTER, Banco Salvadoreño, Comunidad Las Flores, DEICE, Textufile.
7	Apoyo para la construcción de viviendas temporales y canasta alimenticia para 105 familias de Soyapango afectadas por los terremotos del 2001.	FUSAI con fondos del PNUD y del Programa Mundial de Alimentos.

Fuente: Construcción propia con información proporcionada por FONDESOY

3.1.3. Reflexiones

Resultados

A cuatro años de haberse creado el FONDESOY y de venir caminando con el esfuerzo y aporte de los diferentes socios y con el apoyo de las instituciones facilitadoras, los resultados obtenidos son:

- a) Haber concretado una concertación multisectorial, construyendo un espacio que inició el proceso de articulación entre grandes empresas, micro empresas, la municipalidad, organizaciones sociales, instituciones académicas y organizaciones no gubernamentales con dinámicas, pensamientos, intereses particulares y diferentes -en muchas ocasiones contrapuestos- expresados en décadas pasadas en contradicciones permanentes. Los diferentes sectores saben que existen aspectos que los separan, pero están convencidos que el espacio territorial y la problemática que limita el desarrollo del municipio, los acerca, con el fin de buscar para esto, soluciones conjuntas y de largo plazo.
- b) Haber convertido este espacio de concertación en una señal de los nuevos tiempos, enmarcada en el inicio de las transformaciones impulsadas en el país después de la firma de los Acuerdos de Paz. Esto ha posibilitado el surgimiento de visiones que se fundamentan en la búsqueda de un abordaje conjunto, orientados hacia la construcción de un municipio y país con ciudadanos, ciudadanas, empresarios, organizaciones sociales y gobernantes que promueven espacios de diálogo y negociación como nueva forma de hacer desarrollo.
- c) Haber alentado la réplica de Fondos similares en los municipios de Santa Tecla y Quezaltepeque, que iniciaron sus procesos de constitución en los años 2000 y 2001 respectivamente.
- d) La movilización de \$278,818.23 dólares para la constitución, funcionamiento y financiamiento de proyectos orientados hacia el desarrollo del municipio.
- e) La creación y el fortalecimiento de las relaciones entre las empresas, que hasta ahora no han contado con mecanismos locales que les faciliten puntos de encuentro e intercambios empresariales.
- f) La dinamización de otro tipo de relaciones entre municipalidad, empresas y comunidades que van más allá de las relaciones tradicionales reducidas al cobro de impuestos y tasas.

Retos principales

- a) Que el Fondo de Contrapartida se convierta en un mecanismo que promueva la definición e implementación de un proyecto común de municipio que integre

la visión de los diferentes sectores, oriente la inversión y articulación de las grandes acciones que pongan a Soyapango en ruta hacia el desarrollo local.

- b) Crear y fortalecer las capacidades internas de cada uno de los socios para que se conviertan en interlocutores ante los demás miembros de la alianza, de tal forma que sean protagonistas y agentes locales de cambio que contribuyan con la transformación del municipio en un lugar amigable en el que todas y todos quieran seguir viviendo y aportando para mejorarlo cada vez más.
- c) Convertir la participación y la concertación en una práctica cotidiana y en una manera de resolver los grandes problemas que limitan el desarrollo de Soyapango, de tal forma que contribuya con la construcción de una sociedad realmente democrática, en la que el ejercicio del poder es compartido con la ciudadanía y ésta asume sus derechos y deberes con respecto a aquellos espacios y acciones que son una responsabilidad tanto del Estado como de la sociedad.
- d) Promover e impulsar acciones que profundicen los vínculos y las relaciones inter e intrasectoriales, de tal forma que cada uno de los socios construya su propia identidad y actúen tomando en cuenta los intereses de su sector como base para la concertación y dinamización de las relaciones sociales, políticas y económicas en Soyapango.
- e) Generar una lógica común dentro del Fondo para actuar en el territorio, que retome el interés por lo público del gobierno municipal, el accionar gerencial del sector empresarial y la visión social de las organizaciones ciudadanas, de manera que esa simbiosis construya una nueva forma de gobernar.
- f) Difundir las acciones y valores agregados producidos por el FONDESOY para demostrar que la participación y concertación de una visión común contribuyen con el incremento de las capacidades de movilización y canalización de recursos orientados hacia el desarrollo integral del municipio.
- g) Construir una cultura y visión empresarial que retome la importancia de un entorno territorial dinámico y atractivo para impulsar el desarrollo económico local, en el que el empresariado asuma que hacer negocios va más allá de las cuatro paredes de las empresas y que por lo tanto se requiere de su aporte para hacer de Soyapango una ciudad más grata, más amable y competitiva.

3.2. Asociación Quezalteca para el Desarrollo Sostenible (AQUEDES)

3.2.1. Descripción general del municipio

Ubicación Geográfica

El Municipio de Quezaltepeque está situado en el departamento de La Libertad, con una superficie de 125.38 km². Su cabecera municipal se encuentra a 24 kilómetros al Norte de San Salvador capital de El Salvador. El municipio colinda al Norte con San Pablo Tacachico y El Paisnal, al Este con Nejapa y Aguilares, al Sur con Colón y Santa Tecla y al Oeste con San Matías y San Juan Opico.

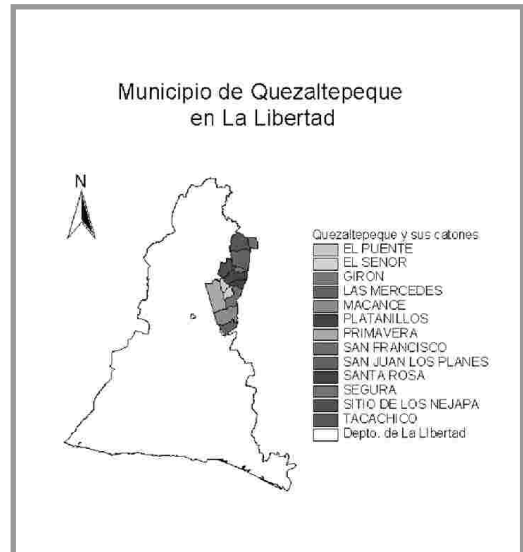
Quezaltepeque está integrado por 13 cantones y más de 47 caseríos. El casco urbano por 6 barrios y 18 colonias.

Actualmente su población se calcula en 58,702⁴³ habitantes, con una densidad poblacional de 372 personas por km². Es levemente más rural (51%) y su población femenina alcanza el 51%.

Actividad Económica

Las dos actividades más importantes son la agropecuaria y la industria. En el primer caso los cultivos principales son: caña de azúcar, café, granos básicos (maíz, frijol), cítricos, frutales, guineos, plátanos y otros. Así como actividades de ganadería. En la rama industrial destacan grandes empresas en metal mecánica, con capacidad de exportación; una distribuidora de agua

43. Datos proporcionados por la Alcaldía Municipal; 2000.



envasada y de gas licuado, y una productora de textiles. La importancia de lo agropecuario y lo industrial es porque entre ambos absorben el 55.8%⁴⁴ (8,355) de la población ocupada en el municipio (14,982), tal como se observa en el cuadro No. 4.

Cuadro No. 4: Población ocupada por actividad económica.

SECTOR	HOMBRES	%	MUJERES	%	TOTAL	%
Agricultura	3971	38.4	508	10.9	4479	29.9
Industria	2739	26.5	1137	24.5	3876	25.9
Servicios	1986	19.2	879	18.9	2865	19.1
Comercio	1261	12.2	1198	25.8	2459	16.4
Servicio doméstico	63	0.61	744	16.0	807	5.4
Otros	312	3.0	184	4.0	496	3.3
TOTAL	10332	100	4650	100	14982	100

Datos proporcionados por la Alcaldía Municipal; 2000.

En el área urbana las actividades económicas están centradas en el comercio y servicios. El micro-comercio de la ciudad cuenta con 1,261 puestos de venta en el mercado y existen 1,294 locales comerciales. La actividad bancaria que se realiza en el casco urbano de Quezaltepeque es aprovechado por los municipios aledaños.

Situación Social

La encuesta de FUNDE⁴⁵ evidenció que el 90% de las viviendas ubicadas en la zona urbana contaban con energía eléctrica y el 66% en la zona rural. Esta misma fuente mostró que el 70.7% de viviendas ubicadas en la zona urbana recibían servicio de agua potable, mientras que en la zona suburbana el 16% y en la rural el 30%. Datos que muestran un déficit significativo en el acceso a este servicio básico, aspecto que contrasta con el hecho de que Quezaltepeque provee de agua potable al Área Metropolitana de San Salvador.

En relación con la situación educativa de la población, los datos reflejan que el 21% de los hombres son analfabetas, pero este porcentaje se incrementa a 27% en el caso de las mujeres, es decir que la brecha de género en el acceso a la educación se mantiene en forma negativa hacia las mujeres.⁴⁶

El sistema vial del municipio es aceptable en la zona urbana, ya que el 30% de las calles están alfartadas, el 38% adoquinadas y el 48% son de tierra, sin embargo, en la zona rural

44. DIGESTYC, Censo 1992.

45. Encuesta aplicada por FUNDE en 1999.

46. Plan de Desarrollo del Municipio de Quezaltepeque período 2000-2003, pp. 17.

la situación cambia drásticamente, los datos reflejan que el 99% de las calles son de tierra, aspecto que afecta sensiblemente la movilización de las y los habitantes.⁴⁷

En cuanto al sistema de transporte público, Quezaltepeque cuenta con una terminal de autobuses que alberga 64 unidades, las que en su mayoría hacen su recorrido entre dicho municipio y San Salvador. Además, la población utiliza para transportarse en el interior del municipio microbuses y pick up.

Actores locales

Gobierno Local

En 1997 ganó la contienda electoral el partido Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN) y en las elecciones del año 2000 y del 2003 el mismo partido renovó su gestión que llegará hasta el 2006. El gobierno está a cargo de un Concejo Municipal, integrado por 14 personas, de las cuales 5 son mujeres (la síndica, 2 regidoras propietarias y 2 suplentes) y 9 hombres (el Alcalde, seis regidores propietarios y 2 suplentes).

Desde 1997 hasta la fecha, los concejos municipales han contribuido al impulso de la participación ciudadana y para ello han promovido:

- La organización comunitaria.
- Capacitación y asistencia técnica a lideresas y líderes comunitarios.
- Campañas de divulgación del proceso participativo facilitado por la municipalidad.
- Legalización de asociaciones comunales.
- Búsqueda de asistencia técnica sobre planificación, participación ciudadana y gestión municipal ante organizaciones no gubernamentales.

Los últimos tres gobiernos municipales, asumieron el rol de facilitadores de acciones orientadas a desatar procesos de desarrollo local; para ello realizaron un diagnóstico participativo que fue la base para elaborar el Plan de Desarrollo del Municipio período 2000-2003. Este esfuerzo del municipio contó con la participación de la sociedad civil, organizaciones gubernamentales y organizaciones no gubernamentales (ONGs), la empresa privada y otros actores locales. Este plan fue validado por 120 líderes, hombres y mujeres, representantes de las Asociaciones Comunales de las 4 zonas del municipio.

En el Plan de Desarrollo Local establecieron los siguientes esfuerzos:⁴⁸

47. Plan citado, pp. 20.

48. Plan de Desarrollo del Municipio de Quezaltepeque período 2000-2003.

- Realizar un programa de fortalecimiento y diversificación de las pequeñas iniciativas económicas en el municipio, utilizando la formación de un fondo red de crédito solidario como instrumento de organización y conducción del proceso.
- Convocar a las organizaciones no gubernamentales con experiencia e interés en financiamientos a pequeñas, medianas empresas, trabajadoras y trabajadores por cuenta propia, para promover el fortalecimiento productivo de estos sectores.
- Poner en marcha un programa de fomento de la mediana empresa, especialmente para la creación de redes para la capacitación técnica, que eleve la calidad de la producción manufacturera y amplíe la comercialización.
- Apoyar la formación de organizaciones sectoriales de productoras y productores para fomentar la producción sustentable.
- La formulación de un programa de reconversión tecnológica de la gran empresa de Quezaltepeque, orientándola hacia parámetros de ecoeficiencia y participación en la economía global.

Organizaciones Sociales

El proceso de organización comunitaria y sectorial facilitado por la municipalidad dejó como resultado la constitución del Comité para el Desarrollo Local (CODEL), espacio que fue constituido para involucrar a representantes de comunidades y otros sectores en la priorización y contraloría de la ejecución de proyectos financiados con las transferencias del gobierno nacional (6%). Las personas integrantes del Comité han recibido el mandato de la Asamblea de líderes y liderezas de velar por la implementación del Plan de Inversiones Participativo.

Por otra parte, han potenciado la existencia y el funcionamiento de un espacio de concertación denominado Asociación de Concertación para el Desarrollo de Quezaltepeque (ACDQ); cuya finalidad es apoyar el fortalecimiento del movimiento comunal y la coordinación con las Organizaciones No Gubernamentales para la implementación de acciones de desarrollo en forma articulada.

Organizaciones no gubernamentales.

Las Organizaciones No Gubernamentales han facilitado proyectos y asesorado iniciativas, contribuyendo cada una de ellas con la potenciación del desarrollo a partir de sus propias especificidades.

Cuadro No. 5: Instituciones presentes en el territorio.

INSTITUCIÓN	PROGRAMAS
Centro de Reorientación Familiar y Comunitaria (CREFAC)	Participación ciudadana y Formación vocacional.
Corporación de Proyectos de Desarrollo Comunales de El Salvador (PROCOMES)	Participación Ciudadana
Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE)	Participación Ciudadana y Concertación, Planificación y Asesoría institucional
Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral (FUSAI)	Formación profesional (Comités de formación profesional), cursos de formación especializada en programas de computación
Fundación MON 3 (Cataluña, España)	Apoyo a programas de acceso a servicios básicos.
Unidad Ecológica Salvadoreña (UNES)	Concientización ambiental

Instancias del Gobierno Central

Las dependencias del gobierno central que tienen presencia en el territorio son: Centro de Tecnología Apropriada (CENTA), dependencias del Ministerio de Agricultura y Ganadería, Unidad de Salud y Policía Nacional Civil.

Es importante señalar que la Unidad de Salud tiene un nivel de coordinación tanto con la alcaldía municipal como con la Asociación Quezalteca para el Desarrollo Sostenible.

Sector empresarial

El municipio cuenta con un área rural importante donde se hallan 29 cooperativas agropecuarias, incluyendo 8 de la reforma agraria. En la actividad industrial se destacan CORINCA en la rama de metal mecánica, con capacidad de exportación, AQUAPURA empacadora y distribuidora de agua envasada, ELFGAS distribuidora de gas en la zona y Textiles San Nicolás.

3.2.2. Recuperación de la experiencia

Surgimiento de la iniciativa

A finales del año 2000, FUNDE y FUSAI presentaron al Concejo Municipal y al Comité de Desarrollo Local (CODEL) del municipio de Quezaltepeque, la propuesta de

impulsar la construcción del Fondo de Contrapartida en dicho municipio, con el objetivo de unificar esfuerzos del gobierno local, el sector empresarial y la sociedad civil, con el propósito de contribuir al bienestar social y al desarrollo económico del territorio. En esa perspectiva, se discutieron y analizaron conjuntamente las experiencias de los Fondos de Nejapa y Soyapango, que funcionan desde los años 1998 y 2000 respectivamente. Como conclusión, el Gobierno Municipal y el Comité de Desarrollo Local (CODEL) se comprometieron a impulsar el proceso de construcción de la iniciativa.

En noviembre del 2001, acordaron una agenda de trabajo para iniciar la construcción del Fondo con la facilitación y asesoría de la FUNDE; las acciones principales contempladas en esta agenda eran:

- Identificación de los actores locales que podrían impulsar y liderar la iniciativa.
- Visitas de campo para identificar proyectos importantes para el municipio.
- Talleres e intercambios para conocer de cerca otras experiencias: intercambio con los socios del Fondo de Nejapa y presentación del FONDESOY, en ambos casos se realizó un nivel de reflexión y valoración de los aspectos positivos y negativos de los procesos.

Esta agenda fue el punto de partida para impulsar un proceso de diálogo con representantes de diferentes sectores, con interés de contribuir a la búsqueda de rutas para mejorar la calidad de vida de la población del municipio.

Preparación y proceso de constitución del Fondo

En marzo del 2002, se desarrollaron tres reuniones entre representantes de la Municipalidad y el Comité de Desarrollo Local (CODEL), en las que prepararon un plan para informar y promover la iniciativa.

El Concejo Municipal convocó a representantes del sector empresarial (transporte, comercio, agropecuario), comunal, instituciones de servicio, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, a participar en dos eventos para proponer el proceso de conformación del Fondo. En estas actividades la FUNDE presentó como insumo un marco conceptual, los objetivos, estrategias, principios, actores involucrados y estructura organizativa de los Fondos de Contrapartida, así como un acercamiento a las experiencias vividas en otros municipios.

En el primer evento participaron personas de distintos sectores: Alcaldía Municipal, Transporte (Ruta 109), comercio e industria, Comité para el Desarrollo Local (CODEL), sector agropecuario, Fundación Quezaltepeque (FUNDAQUEZALTE), Profesionales Independientes y Asociación de Proyectos Comunales de El Salvador (PROCOMES).

El resultado de ese encuentro fue la decisión colectiva de constituir el Fondo de Contrapartida de Quezaltepeque, como una iniciativa que posibilitara la articulación de diferentes sectores en función de gestionar de una manera distinta el desarrollo de su municipio. Para ello, acordaron concretar un segundo encuentro, con la finalidad de:

- Invitar a otros representantes de los sectores involucrados.
- Divulgar la iniciativa para lograr respaldo social y apropiamiento entre futuros socios.
- Alcanzar un consenso para constituir la iniciativa.

El segundo encuentro contó con la participación de la mayoría de personas del primer evento, pero además, asistieron por primera vez el director de la Unidad de Salud, una representante del sector informal, miembros del comercio formal (Comercial San Martín, Mr. John Pizza y Restaurante Nuevo Vagabundo) y representantes de ARGOZ. Se logró una participación más amplia que permitió un nivel de profundización en algunos puntos de la propuesta: estructura orgánica, actividades de la dirección, proceso de legalización, composición, criterios y gestión de proyectos. El interés fue tal, que las personas presentes no sólo se identificaron con el planteamiento sino que eligieron una Junta Directiva Provisional, cuyo mandato fue darle seguimiento a la construcción y promoción de la iniciativa. Ésta quedó integrada por representantes de los diferentes sectores, como se describe en el cuadro No. 6.

Cuadro No. 6: Junta Directiva Provisional

CARGOS	SECTORES
Presidencia	Agropecuario
Vicepresidencia	Alcaldía Municipal
Tesorería	Agropecuario
Secretaría	Organizaciones gubernamentales (Unidad de Salud)
Sindicatura	Profesional
Primera vocalía	Comercio no formal
Segunda vocalía	Comercio formal
Tercera vocalía	Organización comunitaria (CODEL)
Cuarta Vocalía	Comercio formal

Entre los aspectos que motivaron la participación de los socios en el Fondo se destacan:

- La oportunidad de contribuir y participar en el desarrollo del municipio.
- Es un esfuerzo de anteponer el desarrollo del municipio ante ideologías y colores partidarios.
- La creación de un espacio que facilitara la interlocución y la conciliación de intereses entre el sector empresarial, las organizaciones sociales y la municipalidad, con la finalidad de lograr el desarrollo sostenible.
- Trabajar a la par de la Municipalidad para promover la búsqueda de soluciones a problemas locales

Búsqueda del Marco Legal

Para formalizar su compromiso con el Desarrollo del Municipio iniciaron el proceso de constituirse como Asociación, tal como lo establece la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro; para ello elaboraron, revisaron y aprobaron los Estatutos. También firmaron una Carta de Intenciones, que ha sido fundamental en la búsqueda de la institucionalidad del Fondo. Entre los aspectos más importantes definidos para la vida de la Asociación se encuentran su denominación como “Asociación Quezalteca para el Desarrollo Sostenible” (AQUEDES)⁴⁹ y está integrada por un conjunto de ciudadanos, ciudadanas, empresas, gobierno municipal, organizaciones sociales y organizaciones no gubernamentales y gubernamentales interesadas en la búsqueda de soluciones integrales, que conlleven al mejoramiento de vida de los y las habitantes del municipio.

Se trata de una asociación apolítica y sin colores partidistas, que con su método de trabajo busca el establecimiento de relaciones de cooperación y articulación en torno a puntos de coincidencia entre el bien particular y el bien común.

Según los Estatutos sus objetivos principales son:

49. Estatutos de la Asociación Quezalteca para el Desarrollo Sostenible; 2002

- Gestionar y movilizar recursos humanos, financieros y técnicos en forma coordinada para invertir en proyectos de desarrollo.
- Gestionar y promover la inversión privada y pública en el ámbito local, nacional e internacional.
- Promover la inscripción de todos los sectores para que se incorporen a la Asociación, con la finalidad de impulsar la concertación de actores locales.

Funcionamiento

Para formalizar el trabajo de AQUEDES, la junta directiva elaboró un reglamento en el que establecieron las normas de participación entre sus socios y las funciones que éstos desempeñarían.

La estructura organizativa está integrada por: la Asamblea de Socios, que es la máxima autoridad y define lineamientos estratégicos y la Junta Directiva que tiene las siguientes responsabilidades:

- Elaborar y coordinar el plan de trabajo
- Gestionar, administrar y supervisar los recursos financieros, humanos y técnicos destinados a los proyectos.
- Realizar informes de trabajo y evaluaciones semestrales.
- Difundir y divulgar las metas y objetivos de la Asociación.
- Promover la incorporación de nuevos socios.

Para el funcionamiento del Fondo constituyeron además, tres comisiones que son: Promoción, Gestión Financiera y Proyectos.

Entre los acuerdos relevantes que ha tomado la Junta Directiva se encuentran:

- Aportar una cuota de membresía anual como se detalla a continuación:
 - Personas particulares, pequeña empresa y asociaciones comunales \$137.14 dólares;

- Mediana Empresa y Comercio \$342.86 dólares;
- Empresas Grandes \$1371.42 dólares.
- Acercamiento a la empresa privada grande para lograr su integración al Fondo.
- Aprobar los estatutos y realizar gestiones ante el Ministerio de Gobernación para obtener personería jurídica.

Actividades y proyectos ejecutados

Actividades: Dos encuentros de divulgación

En junio y octubre del año 2002 realizaron dos encuentros. El primero con el objetivo fundamental de promover y difundir el trabajo realizado, involucrar nuevos socio y compartir las actividades futuras. A éste asistieron más de 50 personas, entre empresarios, representantes de las comunidades, de asociaciones de servicio, de la alcaldía y organizaciones no gubernamentales.

El evento fue financiado con el aporte económico y en especie de los socios⁵⁰, además cooperaron la Embotelladora La Cascada y Avícola Salvadoreña, éstas dos últimas no son socias de este Fondo. Los resultados principales fueron:

- Establecer una comunicación fluida entre los y las participantes y los miembros de la Asociación.
- El respaldo al esfuerzo de construcción del Fondo y la juramentación de la Junta Directiva.
- Identificación de ideas de proyectos de manera colectiva.

Al segundo encuentro asistieron representantes de los cuatro sectores socios del Fondo (comunidades, empresarios, organizaciones no gubernamentales y del Gobierno Local). En éste la Junta Directiva informó sobre el proceso de legalización, los futuros proyectos y los resultados de su trabajo.

Los frutos de esta actividad fueron la integración de dos nuevos socios, el compromiso de colaborar en la construcción de la alianza y el acuerdo de impulsar dos proyectos específicos:

- Restauración del edificio de la estación del tren y vagón abandonado de FENADESAL, ubicado al sur del casco urbano, para convertirlo en un espacio cultural que recupere y muestre la forma de transportes utilizadas en el municipio y el país.
- Balastreado de Calle a San Matías, conocida como Sitio de los Nejapa, ubicada al norte del municipio.

Proyectos ejecutados

Los proyectos coordinados por AQUEDES hasta la fecha fueron dos: Limpieza de las quebradas Poluncuilo y San José y el mejoramiento de una vía de acceso que conduce desde Quezaltepeque hacia el municipio de San Matías, cuya población realiza sus actividades de comercialización y transacciones bancarias en Quezaltepeque.

Limpieza de las quebradas Poluncuilo y San José

En el marco del combate contra la epidemia del dengue, la Unidad de Salud (socio del Fondo) presentó a AQUEDES el proyecto de limpieza de las quebradas Poluncuilo y San José por un costo total de \$ 543.00, ambas localizadas en el casco urbano; y éste asumió la propuesta y la coordinó.

La ejecución de este proyecto logró la participación y el involucramiento de 40 estudiantes de los centros escolares cercanos a las quebradas, trabajadores de la municipalidad con sus respectivas herramientas, además, la Junta Directiva de AQUEDES contrató un camión e implementos para la realización de la limpieza y la Unidad de Salud fumigó el área ya limpia.

El proyecto benefició aproximadamente a mil niños, niñas y jóvenes, que estudian en las dos escuelas localizadas en las cercanías de las quebradas y sensibilizó a dos mil personas acerca de medidas preventivas para evitar la epidemia del dengue. También produjo un valor agregado que fue demostrar que se puede trabajar coordinadamente entre el gobierno local e instituciones del gobierno central, siempre y cuando se tenga voluntad política y se establezcan compromisos y alianzas sobre temas de interés común, como lo fue la necesidad de combatir la epidemia del dengue.

Mejoramiento de la calle que conduce a San Matías

El mejoramiento de la vía de acceso que comunica a Quezaltepeque con el municipio de San Matías, fue una demanda planteada por productores, quienes realizan sus actividades productivas en dicha área. La ejecución de este proyecto involucró el aporte del sector agropecuario, alcaldía municipal y AQUEDES, que movilizaron recursos por \$652.00 en concepto de transporte, combustible, grava y repuestos de maquinaria.

El proyecto benefició a productores y habitantes que transitan desde Quezaltepeque hacia San Matías, proporcionándoles mayores facilidades para transportar sus productos y realizar sus transacciones comerciales y financieras en el casco urbano del municipio. Además, propició la movilización de recursos privados para resolver un problema que afectaba la movilización de las personas.

Búsqueda de Sostenibilidad

Uno de los aspectos que preocupa a los socios de AQUEDES es encontrar el punto clave para la sostenibilidad de este esfuerzo. Esto les ha llevado a realizar una serie de reflexiones colectivas que les permitiera definir algunas acciones para contribuir con su funcionamiento a largo plazo: a) Legalización e institucionalización; y, b) Construir capacidad de gestión financiera y técnica.

Legalización e institucionalización de AQUEDES

Dar pasos para legalizar e institucionalizar a AQUEDES como un espacio para la concertación y movilización de recursos, implicaba dotar del cuerpo legal e institucional necesario para responder a las expectativas de los socios. El camino definido para ello fue en primer lugar, elaborar de manera participativa los estatutos que determinaron su naturaleza, objetivos y formas de gobierno.

En segundo lugar, gestionar la obtención de la personería jurídica que garantizara el funcionamiento legal y respondiera de manera oportuna a las exigencias de los socios, se convirtió en un punto trascendental para la Junta Directiva Provisional, porque partieron del supuesto que con su legalización les sería mucho más fácil conquistar nueva membresía.

Construir la capacidad de gestión financiera y técnica de AQUEDES

Implicó el establecimiento del pago de cuotas en concepto de membresía por parte de los socios y aportes específicos para proyectos; elaboración de una serie de perfiles de

proyectos; realización de gestiones para incrementar las organizaciones e instituciones socias de AQUEDES; y, el inicio de la instalación progresiva de una oficina que le diera presencia física y fuese ganando paulatinamente reconocimiento e identidad.

La Junta Directiva considera que la conjugación adecuada de los factores institucionales y la capacidad de gestión financiera y técnica podrían contribuir con la sostenibilidad de AQUEDES a mediano y largo plazo, de tal forma que Quezaltepeque contará con una institucionalidad aceptada por los diferentes sectores, ya que se sitúa como un espacio en el que participa el gobierno municipal, pero no es parte de la municipalidad, lo que le da un nivel de legitimidad para promover la concertación y articulación de los aportes multisectoriales.

3.2.3. Reflexiones

Resultados

A dos años de vida, la Asociación Quezalteca para el Desarrollo sostenible, ha logrado los siguientes resultados

- a) Identificación de los problemas que más preocupan a la población del municipio, tales como: inseguridad ciudadana, falta de acceso a la educación y poca o nula educación ciudadana, deterioro del medio ambiente (contaminación del río Sucio, basureros no controlados y utilización de las riberas de las quebradas El Chagüite y El Coyal, San José y Poluncuilo como botadero a cielo abierto), prestación deficiente de los servicios de recolección de basura, reparación y mantenimiento de calles, alumbrado público y mantenimiento de zonas verdes; inversión y supervisión deficiente por parte del Ministerio de Salud para evitar epidemias como el dengue y enfermedades gastrointestinales.
- b) Proyección pública a través de eventos y encuentros multisectoriales en donde se logró la participación y el compromiso de varios sectores para contribuir con el desarrollo del municipio a través de AQUEDES.
- c) La incorporación de la Unidad de Salud y del sector agropecuario como socios de AQUEDES es una muestra de confianza y respeto por un trabajo concertado y una nueva manera de gestionar los territorios.

- d) La gestión y ejecución de dos proyectos pequeños que motivaron la movilización de recursos locales de diversos sectores y que además, mostraron una manera diferente de abordar y resolver los problemas que limitan el desarrollo de Quezaltepeque.
- e) Establecer un espacio multisectorial que facilita la puesta en común de las diferentes maneras de ver el municipio y buscar mejores formas de construir un territorio, cuyas dinámicas económicas, sociales y políticas integren una visión colectiva y de largo plazo.

Desafíos

El interés y el entusiasmo de los socios de AQUEDES por continuar fortaleciendo la alianza multisectorial, como una nueva forma de aportar al desarrollo de su municipio, les ha llevado a plantearse los siguientes retos:

- a) Generar capacidades internas en cada uno de los sectores para que lideren procesos de participación y concertación en forma articulada, de tal manera que gestionen, movilicen y canalicen recursos orientados hacia el desarrollo integral del municipio a través de la Asociación Quezalteca como una expresión multisectorial.
- b) Impulsar acciones que profundicen el establecimiento de relaciones o vínculos entre los diferentes sectores para que cada uno de los socios construya su propia identidad y aporte en la creación de una visión común de municipio en función de dinamizar un proceso de desarrollo en el que cada uno de los sectores socios de la alianza tiene un rol específico, pero que al desplegar sus conocimientos y potencialidades contribuyan de manera más eficaz y eficiente en la definición e implementación de estrategias que mejoren la calidad de vida de la población quezalteca.
- c) Divulgar los resultados obtenidos por la Asociación Quezalteca para que a partir de su trabajo gane identidad, reconocimiento social y político como parte del tejido institucional local y sea considerado un referente importante para el impulso de cualquier proceso que busque promover el desarrollo local.
- d) Contribuir para que el gobierno local asuma un compromiso de largo plazo y que junto con AQUEDES lidere un proceso de identificación de las potencialidades y conocimientos de la ciudadanía que facilite buscar soluciones innovadoras para los viejos problemas que limitan el desarrollo de Quezaltepeque.

3.3. Fondo de Contrapartida para el Desarrollo de Santa Tecla (FONDETECLA)

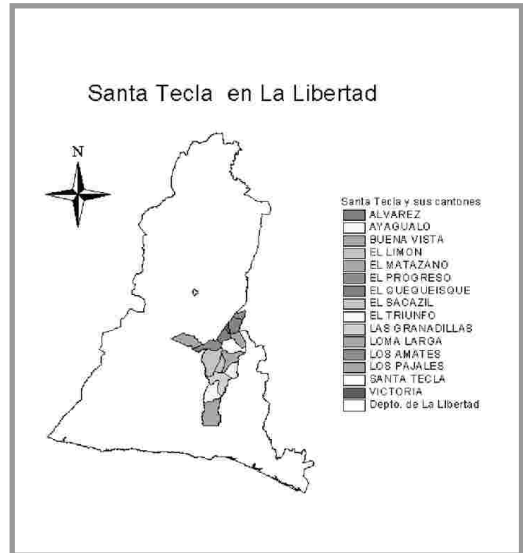
3.3.1. Descripción general del municipio

Ubicación y reseña histórica

Santa Tecla, está ubicado en el departamento de La Libertad y es uno de los municipios de la Zona Metropolitana de San Salvador. Tiene una extensión territorial de 112.2 km². Fue fundado entre finales de 1854 y febrero de 1855, como la nueva capital de El Salvador, ya que presentaba mejores condiciones para ello y se le llamó Nueva San Salvador. Esta medida fue tomada a partir de los terremotos de 1839 y 1854 ocurridos en San Salvador, capital del país; sin embargo, el 27 de enero de 1859 decretaron que San Salvador sería nuevamente la capital de El Salvador.

Fue uno de los municipios más afectados con los terremotos del 13 de enero y 13 de febrero de 2001. Estos dejaron cerca de 500 víctimas mortales, más de 19,000 damnificados, daños psicosociales y pérdidas materiales en la población y destrucción de la producción agrícola. Los cantones y caseríos de la zona sur, quedaron prácticamente desolados y el centro histórico con más de 800 edificaciones seriamente dañadas, más de 5,000 viviendas destruidas y considerables daños en toda la infraestructura del municipio. Esto se convirtió en un reto significativo para el Gobierno Municipal, cuya meta fue no sólo devolver el antiguo rostro a la ciudad, a sus cantones y comunidades, sino también mejorarlo con la participación de todos los sectores.

Oficialmente se reconoce la existencia de 14 cantones, sin embargo, producto del acelerado crecimiento poblacional y urbanístico dos cantones se han fusionado a la ciudad. En la actualidad son 12 cantones, 51 caseríos, 92 colonias y 18 comunidades.



En diciembre del 2003 el municipio cambió su nombre de Nueva San Salvador por el de Santa Tecla.

Características demográficas

Según datos de DIGESTYC el municipio cuenta con 181,328⁵¹ habitantes, de los cuales aproximadamente 14,506 viven en la zona rural. Del total de la población el 54% son mujeres. Además, tiene el 41% de personas cuyas edades oscilan entre los 10 y 29 años y la tasa de crecimiento poblacional es de 3.65%. La densidad poblacional de este municipio es de 1561⁵² habitantes por km², siendo uno de los menos poblados del Área Metropolitana de San Salvador.

Características económicas

Las principales actividades económicas del municipio se concentran alrededor de la agricultura, el comercio (micro, pequeño y mediano) y la industria.

Cerca de un 60% del total del territorio está dedicado al cultivo del café. Estas plantaciones representan un gran potencial para el municipio tanto en lo económico como en lo ambiental; están ubicadas en la zona norte (zona del volcán de San Salvador) y concentradas en pocos propietarios. Por la caída de los precios de este producto a nivel internacional, la cosecha del 2002 se vio afectada y la población que se dedicaba a la recolección del producto quedó desocupada y se integró a labores no agrícolas poco remuneradas.

En la zona sur del municipio son característicos los minifundios y las parcelas individuales de cultivo de granos básicos como maíz y frijol. Una parte de la población cultiva en terrenos alquilados. Actualmente, algunos terrenos para cultivos de granos básicos están siendo utilizados para la construcción de asentamientos humanos, lo que ha disminuido las áreas productivas.

Como cabecera departamental, Santa Tecla es un punto de gran importancia comercial. En ella se encuentran localizados grandes almacenes, centros comerciales, supermercados, ferreterías, distribuidoras de agroquímicos, productos de primera necesidad y una zona franca.

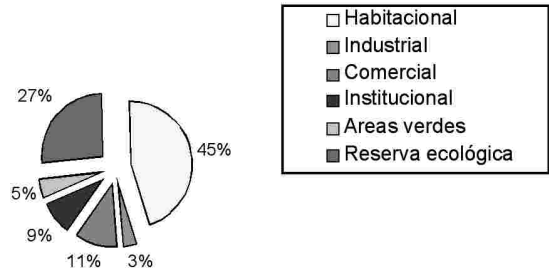
51. DIGESTYC (2004): Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2004. El Salvador.

52. DIGESTYC, encuesta citada.

Características urbanísticas

Santa Tecla muestra su mayor crecimiento urbanístico en el período comprendido entre 1968 y el 2000, incidiendo en esto la migración ocasionada por el terremoto de San Salvador en 1986 y el conflicto armado. Dicho crecimiento se ha realizado de forma acelerada y desordenada, produciendo un gran impacto ambiental en la Cordillera del Bálsamo y en las faldas del Volcán de San Salvador.

Gráfico No. 1: Uso de suelo urbano



Fuente: Plan Estratégico Participativo de Santa Tecla

Otro rasgo predominante en la forma de utilización de su territorio, es el desequilibrio entre la zona urbana y la rural, ya que la población que habita en esta última tiene acceso limitado a servicios básicos como agua potable domiciliar de calidad.

Características sociales

En el año 2001 había 104 centros escolares, de los cuales 34 eran públicos y 70 privados, con los que cubrían una demanda educativa del 46.2% de la población estudiantil del municipio.

Para atender la salud de las y los teclenos, Santa Tecla cuenta con un hospital general y dos unidades de salud que en conjunto intentan cubrir tanto la demanda del municipio como del departamento.

Según el diagnóstico del Plan Estratégico de Santa Tecla, la zona urbana del municipio goza de la mayoría de servicios públicos como agua potable, energía eléctrica, sistema de alcantarillados, telefonía y transporte público, sin embargo en el área rural estos servicios son limitados.⁵³

Para el servicio de transporte colectivo las y los habitantes del municipio cuentan con 78 rutas de buses de las cuales 16 hacen sus recorridos en la zona urbana y el resto en la zona rural e interdepartamentales. Además, cabe señalar que el área urbana cuenta con zonas verdes y de recreación que son una potencialidad para impulsar diferentes iniciativas vinculadas con la ciudadanía.

53. Plan Estratégico Participativo de Santa Tecla 2002-2010.

Actores locales

Gobierno Local

Este municipio ha sido gobernado desde 1997 por el Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN). El Concejo Municipal está integrado por 18 personas: el Alcalde, el Síndico y 16 Concejales y Concejales; con una representación femenina del 55.56%.

La municipalidad cuenta con 583 empleados y empleadas, cuya condición laboral es la siguiente: 339 tienen plaza permanente, 75 están por contrato y 153 por jornales. Del total del personal municipal el 82% son hombres y el 18% mujeres. Están distribuidos en la Secretaría, Sindicatura, Despacho del Alcalde, Formación y Gestión de Proyectos, Comunicaciones y Relaciones Públicas, Registro del Estado Familiar y Ciudadano, Asesoría Estratégica, Centro Histórico, Policía Metropolitana, Gerencia General, Proyección Social, Clínica Municipal y Escuelas Municipales; Gerencia Financiera, Gerencia de Ingresos Municipales, Empresas Municipales, Saneamiento Ambiental, Catastro y Ordenamiento Vial, Recreación y Deportes.

El gobierno municipal de Santa Tecla impulsó la elaboración del Plan Estratégico Participativo (PEP) y un Plan de Inversión Participativo como herramientas que guían a los diferentes sectores para construir en forma concertada el municipio que todos y todas quieren. Pero además, ha desarrollado dentro de sus políticas más importantes los siguientes ejes:⁵⁴

- Santa Tecla Ordenada, su objetivo es la recuperación, restauración, ordenamiento y embellecimiento para beneficio de sus habitantes.
- Santa Tecla Segura, con el propósito de mejorar las condiciones de seguridad y de tranquilidad de los ciudadanos y ciudadanas.
- Santa Tecla Limpia y Sana, con el fin de garantizar a la población un municipio más sano, donde se pueda vivir mejor.
- Santa Tecla Sostenible y Conectada, se orienta a promover un desarrollo sostenible y conectar el área rural a la ciudad, para mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

54. Memoria de Labores del año 2002 de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla

- Santa Tecla Participativa. Está promoviendo la participación de todos los actores locales, nacionales e internacionales en torno a los cuatro ejes anteriores, con la visión de convertir a Santa Tecla en un municipio ordenado, limpio, sano, sostenible, recreativo y seguro.

Organización social

El tejido organizativo del municipio está constituido por una diversidad de organizaciones comunitarias, sociales y religiosas. En el caso de las comunitarias se encuentran organizadas en Asociaciones de Desarrollo Comunitario (ADESCOS) y comités. Además, como resultado del proceso de Planificación Estratégica Participativa se constituyó un espacio integrado por representantes de cada una de las mesas temáticas y sectoriales, al que denominaron Asamblea Ciudadana.

Para facilitar espacios de participación de la ciudadanía, la municipalidad promovió la constitución de mesas de trabajo por temas, entre las que se encuentran: juventud, mujeres, industria, comercio, micro y pequeña empresa, transporte, medio ambiente, salud, deporte, agricultura, educación y ordenamiento territorial.

Entes del Gobierno Central

Las instituciones del gobierno central que desarrollan trabajo en el municipio son: la Policía Nacional Civil, Ministerio de Educación, Ministerio de Salud Pública (Hospital General San Rafael, dos Unidades de Salud Pública, tres casas de Salud en cantones rurales), una Unidad Médica del Seguro Social, dos Clínicas Comunes y una Unidad Quirúrgica, un instituto de capacitación agrícola del Ministerio de Agricultura y Ganadería, dependencias del sistema judicial y de los juzgados de familia.

Empresas

Santa Tecla es un municipio de contrastes que alberga a micro comercios y microempresas de subsistencias, así como a centros comerciales importantes vinculados al sector de la pequeña, mediana y gran empresa.

Según datos de CONAMYPE, en el municipio se ubican aproximadamente 24,426 microempresas y de éstas el 90.9% son de subsistencia. También se localizan 317 pequeñas empresas y según la municipalidad el micro comercio ubicado en las calles y parques asciende a 2,700 vendedoras y vendedores.

Por otro lado, el sector comercial se divide en comercios formales que se ubican en las grandes plazas comerciales, territorialmente ocupan 15 manzanas del centro de Santa Tecla y zonas aledañas como Plaza Merliot y el Gran Bazar.

Con respecto al sector industrial grande, éste se reduce a la instalación de una zona franca maquilera denominada Doall International, que genera empleo fundamentalmente para mano de obra femenina.

Organizaciones no Gubernamentales

En el municipio trabajan diversas organizaciones no gubernamentales tanto nacionales como internacionales que intentan aportar al desarrollo de Santa Tecla.

Cuadro No. 7: Instituciones nacionales presentes en el territorio

- Asociación de Desarrollo Salvadoreño (ASADES).
- Asociación de Capacitación e Investigación para la Salud Mental (ACISAM).
- Asociación Intersectorial para el Desarrollo Económico y el Progreso Social (CIDEP).
- Asociación Salvadoreña para el Desarrollo Integral (ASDI).
- Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria (PROVIDA).
- Asociación de Mujeres por la Dignidad y la Vida (Las Dignas).
- Asociación Católica Francesa (ACF).
- CARE El Salvador.
- Consejo Coordinador de Comunidades (CCM).
- Corporación de Municipalidades de El Salvador (COMURES).
- Fe y Trabajo.
- Foro Movimiento Obrero.
- Fundación de Capacitación y Asesoría en Microfinanzas (FUNDAMICRO).
- Fundación Guillermo Manuel Ungo (FUNDAUNGO).
- Fundación para la Cooperación al Desarrollo Comunitario de El Salvador (CORDES).
- Fundación Salvadoreña para la Reconstrucción y el Desarrollo (REDES).
- Fundación Maquilishuat (FUMA).
- Fundación para el Desarrollo Salvadoreño (FUNDESA).
- Fundación para el Auto Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (FADEMYPE)
- Instituto de Investigación, Capacitación y Desarrollo de la Mujer (IMU).
- Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer (ISDEMU).
- Movimiento de Mujeres “Mélida Anaya Montes” (Las Mélicas).
- Plan Internacional El Salvador.
- Proyectos Comunales de El Salvador (PROCOMES).

Cuadro No.8: Organismos internacionales

- β Asociación Cooperaccio de Cataluña, España.
- β Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).
- β ACSUR –Las Segovias, España.
- β Agencia de Cooperación Holandesa (IICCO).
- β Catholic Reliefe Service (CRS).
- β Christian AID de Inglaterra.
- β Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF).
- β Fundación Fredrich Ebert de Alemania.
- β Fundación Share Salvadoreño-Estadounidense.
- β Fundación Heinrich Boell, Alemania.
- β Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
- β Programa Mundial de Alimentos.
- β Save The Children, El Salvador.
- β Solidaridad Oxfam.

3.3.2. Antecedentes para el surgimiento del Fondo de Contrapartida de Santa Tecla.

Los antecedentes inmediatos de esta experiencia están relacionados con los Fondos de Contrapartida de Nejapa y Soyapango. Estas dos experiencias aportaron ideas para dinamizar y constituir el Fondo de Contrapartida de Santa Tecla; así como elementos en el contexto local que contribuyeron para que iniciaran la creación del FONDETECLA. Entre los más relevantes se encuentran:

- La existencia de un tejido empresarial variado (grande, mediana, pequeña y micro empresa)
- Voluntad por parte del Concejo Municipal de crear un espacio que movilice recursos financieros, humanos y técnicos para contribuir al desarrollo local.
- El liderazgo asumido por la Alcaldía y el acercamiento con el sector empresarial.
- Interés del gobierno municipal por impulsar el proceso de participación y concertación ciudadana.

- Interés de algunos empresarios por participar en este tipo de espacios multisectoriales.
- Simpatía de representantes de algunas iglesias católicas por contribuir desde su práctica con este tipo de esfuerzos.

Estas condiciones hicieron posible la creación del Fondo de Contrapartida para el Desarrollo de Santa Tecla, un proceso que lleva tres años y que ha pasado por diferentes etapas en su desarrollo.

3.3.3. Recuperación de la experiencia

Primer momento: Surgimiento de la iniciativa

A mediados del año 2000, FUNDE inició la facilitación y acompañamiento del proceso de construcción de esta iniciativa multisectorial, tomando como elemento dinamizador del proceso la existencia de una fuerte relación bilateral entre la municipalidad y el sector empresarial del municipio. Para emprender la iniciativa se desarrollaron acciones de sensibilización, promoción, generación de conocimientos y capacidades en el Concejo Municipal.

El conocimiento de las experiencias de los Fondos ya existentes y varias discusiones acerca de la concepción y enfoque teórico de las alianzas y fondos de contrapartida, fueron aspectos que facilitaron que el Concejo Municipal percibiera la propuesta como una oportunidad para involucrar a todos los sectores y actores, especialmente el empresarial, en el impulso del desarrollo local.

En este sentido, la municipalidad se comprometió a delegar y responsabilizar a miembros del Concejo Municipal y de la Dirección Administrativa para que, juntamente con Funde, promovieran y condujeran el proceso de construcción de la iniciativa, formular un programa de trabajo y dar seguimiento permanente al proceso.

Por su parte, la FUNDE se comprometió a asesorar y acompañar el establecimiento de la relación entre los diferentes sectores y actores, el diseño y montaje de un mecanismo institucional de cooperación entre las partes y a proporcionar asistencia técnica para identificar los proyectos que podían ser susceptibles de movilizar recursos conjuntos.

Los compromisos asumidos por la municipalidad y FUNDE, se convirtieron en el punto de partida de la construcción del Fondo. Las primeras actividades que desarrollaron fueron la identificación de empresas, de organizaciones sociales y religiosas existentes en el municipio, y un acercamiento con las organizaciones no gubernamentales que ejecutaban proyectos o programas en Santa Tecla.

Primeras convocatorias

La actividad de lanzamiento de la iniciativa fue asumida por la municipalidad y la convocatoria fue girada, principalmente a representantes del sector empresarial del municipio. Este primer encuentro tuvo como objetivos: a) Presentar ante el sector empresarial el Plan Municipal y la experiencia de los Fondos de Contrapartida, como un espacio para la movilización y canalización de recursos, con el objeto de invertir en proyectos para el desarrollo de Santa Tecla; y, b) Proponer el inicio de un proceso de alianza con los diferentes actores económicos, sociales y del sector público del municipio.

En esta actividad participaron 19 empresas (un 33.33% de las convocadas): Rayo Vac, Vidrí, Plaza Merliot, Banco Salvadoreño, Del Sur, Harisa, Argoz, Banco Hipotecario, Maya Country Club, Shelters, Protersa, Auto Inversiones, Ruta 101-A, TELECOM, Urgente Express, Avance Ingenieros, Periódico Tecleno, Ediciones Amada Libertad y Banco Cuscatlán. Este acercamiento entre el sector empresarial y el gobierno municipal fue valorado como exitoso, por ser la primera vez, que el gobierno local les invitaba a involucrarse en forma organizada en el desarrollo del municipio.

La mayoría de participantes mostraron interés en profundizar en la propuesta y en realizar una segunda actividad para que las empresas expresaran sus reacciones y decisiones respecto a su disposición de iniciar el proceso de constitución de la iniciativa, de aportar para el establecimiento de un fondo mínimo para inversiones pequeñas y analizar propuestas de cuotas como socios fundadores.

La importancia de haber dado el primer paso en este proceso radica en que el impulso del Fondo permitía “abrir la posibilidad de que las empresas se involucraran en el desarrollo local. Anteriormente la municipalidad había tenido acercamiento con las empresas, pero es la iniciativa de los Fondos la que abre las perspectivas de que las empresas puedan realizar obras específicas”⁵⁵. El Gobierno Local iniciaba de esta manera una relación nueva con el sector empresarial del municipio.

55. Elda Tobar Ortiz, Jefa de la Unidad de Gestión y Proyectos.

En este primer momento, empresas como: Plaza Merliot, Protersa, Doall Enterprises, Asociación de Empresarios Teclenos (ASET); instituciones como Fe y Trabajo junto a la Alcaldía de Santa Tecla, decidieron comprometerse con el esfuerzo porque:

- Les interesa aportar y desarrollar proyectos de beneficio común, orientados hacia las comunidades ubicadas cerca de sus instalaciones.
- Buscar relaciones con otras empresas que compartan el propósito de aportar algo al beneficio común del municipio.
- Establecer lazos de cooperación con la municipalidad y otros sectores ciudadanos.

También hubo otras empresas que participaron inicialmente, pero en el camino se retiraron por diferentes razones:

- No deseaban participar en instancias grupales, aunque sí contribuir con el desarrollo del municipio trabajando en estrecha relación con la municipalidad, como fue el caso del Banco Cuscatlán.
- La renuencia a aportar una cuota de membresía anual para iniciar el capital semilla del Fondo.
- No querían comprometerse con el desarrollo local.
- Consideraron que participar en dicha iniciativa era asumir un compromiso poco flexible.

Segundo momento: Comité Pro-Fondo

La municipalidad junto a las empresas más comprometidas en impulsar el desarrollo local, iniciaron la formación del Comité Pro-Fondo, que tuvo como objetivo crear las bases para la construcción y divulgación de la nueva iniciativa. Este era el inicio de un nuevo espacio de concertación entre la municipalidad y las empresas privadas.

El Comité surgió a principios del año 2001 y fue integrado por PROTERSA de C.V., empresa constructora que asumió la presidencia del Comité; Plaza Merliot, centro comercial muy importante ubicado en el municipio y facilitó un local en sus instalaciones para promover, difundir y coordinar las actividades durante la etapa de emergencia de los terremotos; Doall Enterprises S.A de C.V., zona franca ubicada en Santa Tecla; y la Alcaldía Municipal de Santa Tecla.

Este equipo inició su trabajo con el acuerdo de cumplir algunas tareas básicas:

- Elaborar e implementar el plan de trabajo;
- Normar la participación de sus miembros en las reuniones;
- Promover y organizar intercambios con otros Fondos y diversas actividades para atraer empresas locales;
- Identificar proyectos de interés multisectorial que promovería el Comité para movilizar y canalizar recursos.

Cuando el Comité Pro-Fondo iniciaba su trabajo en forma organizada sucedieron los terremotos de enero y febrero del 2001, que afectaron a toda la población salvadoreña y específicamente al municipio de Santa Tecla. A raíz de ello, las empresas que participaban en el Comité, se involucraron directamente con la municipalidad para responder en forma concertada y coordinada a las necesidades de emergencia y reconstrucción, sin abandonar las tareas relacionadas con la creación del Fondo. Las principales actividades desarrolladas en este período fueron:

- Firma de carta de intenciones para formalizar el aporte de las empresas, organizaciones no gubernamentales, iglesias, comunidades y alcaldía municipal y el compromiso de preparar las condiciones para la constitución del Fondo de Contrapartida para el Desarrollo de Santa Tecla.
- Instalación de la oficina del Comité Pro Fondo en Plaza Merliot, con el objetivo de potenciar el FONDETECLA y coordinar el involucramiento de la empresa privada en la emergencia.
- Constitución del Comité de Emergencia de Santa Tecla, con los objetivos de elaborar un plan de acciones inmediatas para enfrentar la emergencia, identificar terrenos

Cuadro No.9: Integrantes del Comité de Emergencia de Santa Tecla.

- β *Sector Transporte*
- β *Inter Cantonal*
- β *Alcaldía Municipal*
- β *Iglesia Monte Tabor*
- β *Servicios culturales (Restauradora)*
- β *Asociación de Empresarios Teclenos (ASET)*
- β *Plaza Merliot*
- β *Fundación Nacional para el Desarrollo (Funde)*

para viviendas y reubicación de las familias damnificadas hacia viviendas provisionales y apoyar el funcionamiento de la municipalidad en lugares provisionales. El Comité estuvo integrado por representantes de 8 instituciones, empresas y organizaciones sociales.

- Recolección de ripio, festival de limpieza y arborización. El Festival de Limpieza, tuvo como lema “Que brille Santa Tecla” y para ello, realizaron una fuerte campaña publicitaria (cuñas radiales, perifoneo, camisetas publicitando el lema, colocación de baners publicitarios en puntos estratégicos y calcomanías), para invitar a la ciudadanía a participar en dicha actividad.

Entre los resultados principales de estas acciones se encuentran:

- La participación en la emergencia de Plaza Merliot, PROTERSA, Urgente Express y Doall Enterprises.
- La movilización de un aproximado de \$13,828.58, (disponibilidad de un terreno para botar ripio, uso de un local por 3 meses en Plaza Merliot, alquiler de 2 vehículos por dos meses).
- Participación activa de empresas socias del Fondo en el Festival de Limpieza y su respectiva publicación como noticia en El Diario de Hoy.⁵⁶

Pero el Comité Pro Fondo también enfrentó dificultades de diverso tipo, como reuniones poco sistemáticas y falta de seguimiento al trabajo planificado, el fallecimiento de un miembro del Comité que era uno de los

Cuadro No. 10: Empresas, instituciones y organizaciones participantes en el Festival de Limpieza

EMPRESA	EQUIPO / RECURSO HUMANO
PROTERSA	1 Tractor D4 – Personal operativo
Hugo Linares y CIA	4 camiones, 1 cargador
DISA	2 camiones
HERCO	1 mini cargador
RENTACENTRO	3 Bob-cat 773
ECON	2 camiones
General de Equipos	2 mini cargadores
TRANSERVIS	3 camiones
Alcaldía de S.S.	1 camión, 3 Dumpers- personal
Alcaldía de Santa Tecla	5 camiones personal operativo
Embotelladora Salvadoreña	3,000 arbolitos
FUNDE	300 camisetas

56. Nota aparecida en el Diario de Hoy el 24 de junio de 2001.

más dinámicos y ejercía un liderazgo muy fuerte, diferencias entre dos empresas participantes del Fondo. Una de ellas se retiró del esfuerzo, el constante cambio de facilitadoras por parte de FUNDE (3 personas en un período de 15 meses) y la falta de asignación de una persona por parte de la municipalidad para darle seguimiento al proceso.

Tercer Momento: Nacimiento del Fondo de Contrapartida de Santa Tecla

Gestiones previas y nacimiento del FONDETECLA

Las dificultades descritas en el apartado anterior llevaron a la municipalidad, a la FUNDE y a la empresa constructora PROTERSA a analizar la situación del Fondo y relanzarlo nuevamente, tomando como punto de partida los éxitos logrados por el Comité Pro Fondo y los aportes realizados al municipio como movilización de recursos financieros, humanos y tecnológicos, y la creación de un espacio de concertación.

Para relanzar el Fondo acordaron dotarlo de los instrumentos necesarios para garantizar su institucionalidad y funcionamiento como la creación de sus estatutos, elección de junta directiva, elaboración de un directorio multisectorial⁵⁷, divulgación y promoción de las actividades realizadas y de sus proyecciones.

La alcaldía municipal designó una persona de Gestión de Proyectos para que la representara en las reuniones del Fondo y facilitara el trabajo de la Junta Directiva, dándole seguimiento a los acuerdos y apoyo en las gestiones institucionales.

Este Comité realizó varias convocatorias a reuniones de trabajo con el objetivo de integrar formalmente el Fondo de Contrapartida de Santa Tecla. A éstas asistieron por el sector privado: Protersa, Plaza Merliot, Ruta 101 A y B y Ruta 101-D; por el sector público: Alcaldía Municipal; Fe y Trabajo como organización no gubernamental y FUNDE como facilitadora del proceso.

Todas estas instituciones y empresas participaron con el interés de constituir el Fondo y contribuir a su consolidación. Con este fin iniciaron reuniones en forma sistemática, lo que le dio vida a dicho espacio de concertación a finales del año 2002, al respecto una nota periodística publicó que “Ocho son las empresas que conforman esta fundación que trabaja

junto a la comuna teclena: Publimovil, OCCA, Plaza Merliot, Protersa, Ruta 101 A y B, Casa de Hierro, Fe y Trabajo, y Rusconi Valdez”⁵⁸. Esto marcó el inicio de una nueva organización que pretende aportar, junto a otras instancias, al desarrollo de Santa Tecla.

Definiciones importantes

a. Marco legal

El Comité inició el proceso de formulación de los Estatutos, tomando como referencia los documentos del Fondo de Contrapartida de Soyapango (FONDESOY). Esto contribuyó con una mayor interrelación, incremento de confianza entre los miembros del Fondo y el manejo de un lenguaje común. Fue el primer paso para gestionar la personería jurídica. Posteriormente realizaron los trámites ante el Ministerio de Gobernación, tal como lo establece la Ley de Fundaciones y Asociaciones de El Salvador.

b. Estructura jurídica

El Fondo de Contrapartida para el Desarrollo Local de Santa Tecla es un espacio de concertación y coordinación multisectorial de carácter privado, sin fines de lucro, donde convergen la empresa privada, la municipalidad, las ONG’S y las organizaciones sociales, para movilizar y coordinar recursos financieros, humanos y técnicos, con el fin de contribuir al desarrollo integral del municipio. Se caracteriza por ser una asociación multisectorial, apolítica, no religiosa y sin fines de lucro.

Esta asociación es una alianza de diferentes sectores, pero queda establecida en forma implícita, porque los estatutos deben presentarse de acuerdo a los formatos que exige el Ministerio de Gobernación. De 48 artículos que tienen los Estatutos, solamente en el No. 10 hace referencia a los sectores que lo constituyen, y dice “Para evitar conflicto de intereses, no podrán ejercer cargos directivos en la Asociación, aquellos miembros que tengan representación en más de dos sectores asociados a la asociación.”⁵⁹ “De igual manera los miembros de la Asociación no podrán representar a más de un sector, de los que integren la Asociación, en la Asamblea General, la Junta Directiva o cualquier instancia de la Asociación, y su participación en comisiones deberá ser aprobada por la Junta Directiva”.⁶⁰

58. Diario de Hoy 2 de julio de 2003.

59. Estatutos de la Asociación Fondo de Contrapartidas para el Desarrollo Local de Santa Tecla art. 10.

60. Documento citado art. 10.

En los estatutos no está claramente establecida la integración multisectorial de dicha asociación, lo que puede ser un riesgo en el largo plazo, porque puede perderse la visión de concertación sectorial con la que se ha constituido y convertirse en una organización no gubernamental.

c. Fines y Objetivos del Fondo

La finalidad del Fondetecla es contribuir al desarrollo integral del municipio y sus objetivos son:⁶¹

- Constituirse en un mecanismo ágil y transparente de gestión, movilización, canalización y coordinación de recursos financieros y técnicos para el desarrollo integral del municipio de Santa Tecla.
- Facilitar la concertación y articulación de acciones entre los sectores público, empresarial y sociedad civil del municipio.
- Atender necesidades prioritarias de todos los sectores del municipio en el marco de las prioridades establecidas por el Plan Estratégico de Desarrollo de Santa Tecla.
- Apoyar actividades de generación de empleos e ingreso, incluida la gestión para el financiamiento de la micro y mediana empresa; formación de recursos humanos; sostenibilidad ambiental; infraestructura social y económica; desarrollo tecnológico; fortalecimiento institucional y la creación de valores culturales positivos para el desarrollo local.

d. Organización y marco operativo

La estructura organizativa del Fondo tiene tres niveles: 1) Decisorio, 2) Ejecutivo y 3) Operativo.

Cuadro No. 11: Junta Directiva

<i>Cargo</i>	<i>Sectores</i>
Propietarios	
Presidente	Ruta 101 A y B
Vice-Presidente	Plaza Merliot
Secretario	Alcaldía Municipal
Tesorero	Fe y Trabajo
Vocal	Casa del Hierro
Suplentes	
Publimovil	
Protersa	
Occa S. A. de C.V.	
Rusconi-Valdez	

61. Estatutos de la Asociación Fondo de Contrapartidas para el Desarrollo Local de Santa Tecla art. 41.

El nivel decisorio está ejercido por la Asamblea General que es la máxima autoridad y está constituida por todos los miembros fundadores y activos de la Asociación.

El nivel ejecutivo lo ejerce la Junta Directiva, que es elegida por la Asamblea General. Tiene que dirigir y administrar el Fondo y desarrollar todas las actividades necesarias para el logro de sus fines y objetivos.

El nivel operativo está ejercido por un equipo técnico integrado por cada una de las personas designadas por cada miembro de la junta directiva. Ejecuta las decisiones de la Junta Directiva.

Equipo de asesoría. Está integrado por la FUNDE que es la institución facilitadora del Fondo.

d) Financiamiento

La Junta Directiva acordó el establecimiento de cuotas o membresías diferenciadas a los socios del Fondo, con el fin de instalar una oficina técnica que contribuya con su institucionalización y gane identidad en el municipio. Esto significa que el tipo de aportes, ya sea monetario o en especie será de acuerdo a las capacidades y características de cada uno de los integrantes del FONDETECLA.

Cuadro No. 12: Cuotas membresía anual.

Personas Particulares:	\$ 120.00
Micro empresas:	\$ 350.00
Mediana empresa	\$ 700.00
Gran Empresa	\$ 1,400.00
Instituciones pequeñas	\$ 700.00
Instituciones grandes	\$ 1,400.00
Municipalidad	\$ 1,142.86

También determinaron otras modalidades de financiamiento como aportes financieros o contrapartidas a proyectos específicos, en la que los donantes definen en qué se invierten sus donativos.

Las socias y socios

Las socias y socios activos del FONDETECLA son:

- Alcaldía Municipal de Santa Tecla, que lidera el proceso de concertación entre los diferentes sectores del municipio.
- Café Don Pedro, empresa mediana que presta servicios de alimentación.

- Fe y Trabajo, organización no gubernamental que trabaja con programas orientados hacia la juventud del municipio de Santa Tecla, está vinculada a la Iglesia Monte Tabor.
- Fundación Nacional para el Desarrollo (Funde), desarrolla programas de participación ciudadana, planificación estratégica municipal, asesoría y asistencia técnica para implementar procesos de desarrollo local.
- Ida Maria Gropp De García, es socia de la institución S.O.S y participa en el Fondo en su calidad de persona, cuyo interés fundamental es el desarrollo de Santa Tecla.
- Inversiones Bolívar o Plaza Merliot, es el centro comercial más grande con que cuenta el municipio de Santa Tecla.
- La Casa del Hierro, mediana empresa que se dedica al arte en hierro.

Actividades realizadas por el Fondo

Divulgación

Uno de los temas en la agenda permanente de la Junta Directiva es la importancia de divulgar o dar a conocer el trabajo que realiza el FONDETECLA y sus proyecciones para contribuir con el desarrollo del municipio. La implementación de estas actividades ha permitido que nuevas empresas e instituciones conozcan la existencia de este esfuerzo y lo empiecen a identificar como un espacio al que pueden integrarse para aportar a su territorio.

Los proyectos

La gestión y movilización de recursos financieros, humanos y tecnológicos en forma concertada para invertir en el desarrollo local, es una particularidad del Fondo de Contrapartida. Es alrededor de esta idea que los socios están trabajando, tal como lo afirmara un rotativo nacional "...un grupo de empresarios conformaron FONDETECLA que tiene como compromiso ejecutar proyectos en pro del medio ambiente, la recreación, la seguridad y el fortalecimiento económico".⁶²

62. Diario de Hoy 2 de julio de 2003.

Para ello, han identificado proyectos como la remodelación del centro deportivo El Cafetalón, ubicado en el casco urbano de Santa Tecla, rehabilitación y equipamiento de la zona verde de Jardines de Cuscatlán, granja escuela para jóvenes, pasarelas y la segunda etapa de la nomenclatura del centro histórico, gestionar el financiamiento y la ejecución de estos proyectos implica cumplir con el compromiso asumido con la sociedad teclena, en el sentido de aportar su contribución para que la población del municipio mejore sustancialmente sus condiciones de vida.

Se desarrolló el proyecto “Nomenclatura del Centro Histórico”, que nace como propuesta para contribuir con el ordenamiento y promover el desarrollo local integral de Santa Tecla y además, responde a los ejes de acción del Fondo. Consiste en la colocación de estructuras de hierro ornamentales (postes) con iluminación, nombres de calles y avenidas.

Los beneficios que se buscan con este proyecto son de dos tipos: a) sociales: ordenamiento, seguridad peatonal, orientación vial y embellecimiento de la ciudad y b) empresariales: mejoramiento del ambiente de espacios comerciales, publicidad del establecimiento y / o marca por tres años, seguridad peatonal para clientes del área y facilitar la ubicación de la clientela cerca de la zona comercial.

El proyecto se ejecutará en tres fases: la primera consiste en la colocación de los primeros 20 postes; en la segunda se colocaran 35 y en la tercera 45. La inversión total de la obra será de \$57, 900.00. La primera fase del proyecto está concluida y están gestionando los recursos para implementar la segunda y tercera etapa.

3.3.4. Reflexiones

Resultados

A tres años y medio de trabajo constante en esta iniciativa, han obtenido los siguientes resultados:

- a) Este espacio de concertación ha sido el canal para que representantes del sector de iglesia, empresarial, organizaciones no gubernamentales y el gobierno municipal, asuman poco a poco compromisos con el desarrollo de Santa Tecla, lo que ha significado un proceso de apropiación de una visión de corresponsabilidad de líderes y lideresas que participan activamente en el FONDETECLA. Así como, el establecimiento de relaciones entre las empresas y otros sectores del municipio

que les ha permitido reconocerse como parte de un territorio y tomar conciencia que las acciones positivas o negativas de un sector puede beneficiar o afectar a otro.

- b) Los socios del Fondo han logrado manejar adecuadamente sus diferencias político-partidarias en periodos electorales, lo que se expresa en la continuidad de las actividades tanto de gestión como de ejecución de proyectos.
- c) Movilización de \$ 29,000.00 dólares para la ejecución de los proyectos: 1) Actividades de emergencia provocadas por el terremoto; 2) Campaña de limpieza “QUE BRILLE SANTA TECLA”; y, 3) “Nomenclatura: estructuras con iluminación, nombres de calles y avenidas”.
- d) Que una parte del sector empresarial contribuya con el desarrollo del municipio aportando recursos e ideas para mejorar las externalidades empresariales.
- e) Innovación en el diseño del proyecto “Nomenclatura: estructuras con iluminación, nombres de calles y avenidas” a partir del esfuerzo colectivo y participativo en el Fondo.
- f) Coordinación y compromisos entre las rutas 101 B y D y la Plaza Merliot para aumentar la circulación de buses hasta las 10:00 p.m. y las actividades comerciales en época navideña.
- g) Mayor apertura y acercamiento por parte de la municipalidad con el sector empresarial del municipio.

Desafíos

- a) Dado que esta experiencia se inscribe en un ámbito cultural que promueve los intereses individuales y criterios particulares, es importante sobre la base del respeto a la diversidad, construir poco a poco una cultura que apunte hacia la colectivización de intereses vinculados con el desarrollo de Santa Tecla.
- b) Establecer mecanismos de mediación de conflictos que facilite el abordaje de los antagonismos empresariales entre algunos socios, con el fin de evitar que se conviertan en limitantes para el desarrollo del FONDETECLA.

- c) Definir una estrategia y acciones concretas orientadas hacia la sostenibilidad financiera y social del Fondo, que tome en cuenta aportes de socios activos, integración de nuevos socios, gestión de contrapartidas para proyectos con instituciones nacionales e internacionales.
- d) Revalorar periódicamente los intereses, los compromisos y la corresponsabilidad de cada socio/agente y evaluar constantemente los aciertos y desaciertos, con la finalidad de ir definiendo estrategias adecuadas en cada momento histórico que les demanda el desarrollo de Santa Tecla.

3.4. Fondo de Contrapartida para el Desarrollo de Mejicanos (FONDECOM)

3.4.1. Descripción General del Municipio.

Ubicación geográfica y reseña histórica

Mejicanos es uno de los municipios que forman parte de la Zona Metropolitana de San Salvador. Tiene una extensión de 22.12 km² y está limitado al Norte por los municipios de Ayutuxtepeque, Apopa y Ciudad Delgado; al Noreste por Ciudad Delgado; al Este por Cuscatancingo; al Sur y Oeste por San Salvador.⁶³

Este municipio ha tenido distintos nombres: Mexicanos (1573 y 1807), Nuestra Señora de la Asunción (1740), Mejicanos (1707). En la administración del Presidente Francisco Menéndez, por Decreto Legislativo del 27 de marzo de 1888 le confirieron el Título de Villa de Mejicanos. El 11 de septiembre de 1948 obtuvo el Título de Ciudad de Mejicanos, por Decreto Legislativo en la administración del General Salvador Castañeda Castro.

El municipio está formalmente constituido por 4 cantones y 36 colonias y comunidades. Los cantones son: Cháncala, San Miguel, San Roque y Mejicanos. Para establecer una mejor relación con la ciudadanía el Concejo Municipal del período 2000-2003 lo dividió en 6 zonas.

Situación demográfica

El municipio de Mejicanos cuenta con una población de 201,132⁶⁴, de la cual el 52.77% son mujeres. Debido a la dinámica de crecimiento de la zona

63. Plan Estratégico de Desarrollo Local, Municipio de Mejicanos 2002-2012. Concejo Municipal de Mejicanos y PROCOMES, 2002.

64. Ministerio de Economía. Dirección General de Estadística y Censos. Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2003. El Salvador.



metropolitana de San Salvador, de la que es parte este municipio, su densidad poblacional es de 9,093 personas por km². La población en edad escolar que oscila entre los 5 y 19 años representa el 30.74%.

La población económicamente activa para el 2001 fue de 89,357⁶⁵, de los cuales 41,717 corresponde a mujeres.

Actividades económicas

Las principales actividades económicas que se desarrollan en el municipio son el comercio, la prestación de servicios, la industria y manufactura. La actividad comercial, que es la mayoritaria, cuenta con un alto porcentaje de sector informal.

En el caso del sector industrial grande y manufacturero, se percibe una tendencia de crecimiento por las condiciones de infraestructura que presenta el municipio. Su producción está relacionada con lencerías, accesorios para vestuario, químicos, metal mecánica y alimentos.

Situación social

Según el Censo de Población de 1992, el municipio contaba con 42,176 viviendas con un leve predominio del tipo de construcción de bahareque sobre el sistema mixto. Según la municipalidad “Aproximadamente el 14% de la población vive en estado de hacinamiento, el 10% reside en viviendas de piso de tierra y aproximadamente el 2% vive en ranchos, chozas y viviendas improvisadas”.⁶⁶

De un aproximado de 40,000 familias 32,520 cuentan con el servicio de agua potable y 30,806 con energía eléctrica. Es decir que, aproximadamente el 23 % no tiene acceso a estos servicios básicos.

Según datos de la Dirección General de Estadísticas y Censos año 2001, el total de personas analfabetas mayores de 10 años era de 6,244 y la escolaridad promedio era de 6.8

65. Ministerio de Economía (2003): Dirección General de Estadística y Censos. La pobreza en 107 municipios de El Salvador, 2001.

66. Plan Estratégico de Desarrollo Local. Documento citado, pp 57.

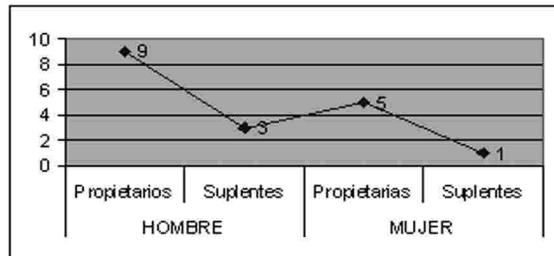
grados, esto significa que la mayoría de la población cuenta con educación básica y con niveles de acceso a servicios básicos aceptables. Sin embargo, éstos son de mala calidad y en ocasiones no son prestados por las instituciones responsables de hacerlo, aunque cobren por dicho servicio.

Actores locales

Gobierno Local

Mejicanos es gobernado por tercer período consecutivo (1997-2006) por el Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN). El Concejo Municipal está integrado por 18 personas, distribuidos en los siguientes cargos: alcalde, síndico, 12 regidoras y regidores propietarios y 4 suplentes. Las mujeres representan el 33.33%, tal como se observa en el gráfico No. 1.

Gráfico No. 2. Mujeres y hombres en el Concejo Municipal de Mejicanos



Entre los servicios que presta la municipalidad se encuentran los administrativos-internos y los externos. Los primeros se refieren a extensión de partidas de nacimiento, de defunción, matrimonios, divorcios y asentamientos de niñas y niños recién nacidos. Los segundos son alumbrado público, recolección de desechos sólidos, servicios de alcantarillados para aguas negras, atención en salud, mercados municipales, cementerio y mantenimiento de zonas verdes. Para realizar su trabajo la alcaldía tiene un aproximado de 400 empleadas y empleados permanentes, distribuidos en los diferentes departamentos que prestan los servicios y ejecutan proyectos municipales.

El municipio cuenta con un Plan Estratégico de Desarrollo Local con una visión hacia el 2012, que formularon el gobierno municipal y representantes de las Intercomunales y de otros sectores importantes del municipio; fue facilitado por la Asociación Proyectos Comunales de El Salvador (PROCOMES).

Tejido social

El tejido social del municipio está constituido por diversas organizaciones locales, entre las más importantes se encuentran Asociaciones de Desarrollo Comunal (ADESCOS),

Asociaciones Comunales Educativas (ACE), comités o directivas para gestión proyectos de agua y comités deportivos.

También, existen esfuerzos de articulación de espacios ciudadanos e institucionales, que coordinan diferentes iniciativas en el municipio. Entre ellos se encuentran seis Intercomunales, que son organizaciones vecinales que agrupan a varias comunidades; la Asociación de Intercomunales de Mejicanos (ACIM), que surgió como iniciativa para aglutinar a las organizaciones intercomunales y el Comité de Emergencia de Mejicanos, en el que participan el Concejo Municipal, el Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), la Fuerza Armada, organizaciones comunales y productivas del municipio.

Sector empresarial

El tejido empresarial está constituido por la micro, pequeña y mediana empresa de tipo industrial como producción de ropa interior, químicos, alimentos y otros. Además, las carpinterías y talleres de metal mecánica son parte de la industria artesanal que genera un soporte importante de auto y sub empleo.

El comercio minorista informal y formal, en su gran mayoría se concentra en el centro de Mejicanos y el resto está disperso en todo su territorio.

Instancias del Gobierno Central

Las instituciones del Gobierno Central que están presentes en el municipio son el Ministerio de Asistencia Social y Salud Pública, el Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), La Policía Nacional Civil (PNC), el Ministerio de Educación, el Instituto Nacional de los Deportes, la Fiscalía General de la República, los Juzgados, la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA) y el Consejo Nacional de Seguridad Pública. En la mayoría de los casos los niveles de coordinación son mínimos y sobre aspectos específicos.

Organizaciones no gubernamentales.

El municipio cuenta con presencia y trabajo de organizaciones no gubernamentales en campos como la formación de valores coherentes con la paz, derechos humanos, microfinanciamiento, acceso a información virtual, promoción de la participación ciudadana, y fortalecimiento de grupos de mujeres, entre otros.

Cuadro No. 13: Organizaciones presentes en el territorio

- Asociación Bienestar YEK-INEME.
- Asociación Consejo Coordinador de Comunidades (CCM).
- Asociación INFOCENTROS.
- Asociación Nuevo Amanecer.
- Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI).
- CARITAS de El Salvador.
- Centro para la Promoción de los Derechos Humanos “Madeleine Lagadec”.
- Centro Técnico Vocacional.
- Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE).
- ENLACE, Servicios Financieros.
- Fundación ABBA.
- Fundación AMOR.
- Fundación para el Autodesarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (FADEMYPE).
- Fundación Bálsamo.
- Fundación GÉNESIS.
- Fundación Guillermo Manuel Ungo (FUNDAUNGO).
- Fundación José Napoleón Duarte.
- Fundación Salvadoreña para la Democracia y el Desarrollo Social (FUNDASPAD).
- Fundación Salvadoreña para la Reconstrucción y el Desarrollo (REDES).
- Fundación OLOF PALME.
- HOMIES UNIDOS.
- Iniciativa Social para la Democracia (ISD).
- Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Sostenible (ISDES).
- Movimiento de Mujeres “Mélida Anaya Montes” (Las Mélicas).
- Proyectos de Desarrollo Comunales de El Salvador (PROCOMES).
- Sistema de Asesoría y Capacitación para El Desarrollo Local (SACDEL).

3.4.2. Recuperación de la experiencia

Pensamiento inicial

El acercamiento del sector empresarial y de la municipalidad con la experiencia del Fondo de Contrapartida de Soyapango, les animó a buscar una relación con la FUNDE a mediados del año 2000, con la finalidad de impulsar un proceso que aprovechara, según

la alcaldesa, María del Cid, el interés que “ciertos empresarios tenían por participar en proyectos que mejoraran el bienestar y ornato del municipio”⁶⁷. En este caso, la municipalidad tenía relación con una parte del sector empresarial pero no contaba con un mecanismo que facilitara el encuentro y cooperación del tejido empresarial de Mejicanos.

El Concejo Municipal estimó que ese tipo de iniciativa era una oportunidad para acercar al sector de la micro y pequeña empresa hacia la visión e ideas de desarrollo que estaban promoviendo y de esa manera aprovechar las relaciones empresariales que había construido la alcaldesa en su época de empresaria.

Por su parte, la FUNDE valoró como una buena oportunidad para el municipio el interés que mostraban el dueño de la empresa Melher y la Alcaldesa de Mejicanos, que se acercaron a la institución para solicitar que se compartiera la metodología de creación de los Fondos. En este caso, a diferencia de los anteriores, fueron los actores locales, quienes solicitaron su apoyo.

A estas oportunidades planteadas anteriormente, se agregó la percepción de la gente acerca de que el gobierno municipal “tenía una imagen concertadora”⁶⁸ y que el municipio contaba con una base empresarial constituida por micros y pequeñas empresas con algún nivel de identidad con su territorio, dado que en la mayoría de casos este empresariado trabaja y vive en Mejicanos.

El proceso de constitución del FONDECOM empezó con reuniones de trabajo con un equipo de la municipalidad, incluyendo la alcaldesa, identificación de empresas con potencialidad de liderar dicho proceso, definición de responsabilidades y financiamiento de las actividades de promoción y creación del Fondo.

La idea con que se inició la constitución del FONDECOM fue “unificar esfuerzos empresariales, ciudadanos y públicos para la ejecución de proyectos de infraestructura, inversión social, económica y medioambiental, que permitan generar progreso y desarrollo en el municipio de Mejicanos”.⁶⁹

Las ideas propuestas generaron entusiasmo ante la posibilidad de contar con un espacio organizativo que canalizara recursos para la ejecución de proyectos. Los entendidos y las

67. Entrevista con la Sra. María del Cid. Alcaldesa de Mejicanos períodos 1997-2000 y 2000-2003.

68. Entrevista con la Lic. Norma Torres (Facilitó el proceso de constitución del Fondo de Mejicanos).

69. Entrevista citada.

motivaciones que tuvieron las empresas e instituciones que finalmente constituyeron el FONDECOM, fueron:⁷⁰

- El Fondo sería para gestionar contrapartidas y la Fundación Interamericana (FIA) financiaría proyectos con la filosofía de dólar por dólar.
- El sector empresarial tenía que aportar algo, aunque no se especificó que estas contribuciones deberían ser con recursos financieros.
- Buscar una buena comunicación y relación entre el gobierno local y el sector empresarial del municipio⁷¹
- Trabajar en equipo para llegar a los grandes empresarios.
- Crear una fundación empresarial en función del desarrollo de la comunidad.⁷²

A partir de estos elementos, el sector empresarial y el gobierno municipal plantean contribuir en forma articulada con el desarrollo social, colaborar con las comunidades, con la gente que lo necesita y aportar en forma activa a la solución de las problemáticas que enfrenta el municipio para desarrollarse.

Para avanzar hacia la constitución del Fondo de Contrapartida, definieron una estrategia de trabajo con dos aspectos: 1) Integrar un Comité Pro Fondo que condujera y formulara propuestas para la creación del Fondo; y, 2) Generar condiciones para que el sector empresarial se insertara en las acciones orientadas hacia el desarrollo del municipio, involucrándose directamente en la constitución del Fondo y en el financiamiento de proyectos.

Cuadro No. 14: Empresas e instituciones firmantes de la carta-compromiso.

*Alquileres M y M
CIMER S.A.
MELHER S.A
Super Cerylac
Productos Deliciosos
Constru Gardens
Banco de Comercio
Fundación REDES
Empresas Peña
Servicios Profesionales
Alcaldía de Mejicanos*

70. Las primeras 3 afirmaciones las hace el Sr. Saúl Meléndez en entrevista realizada el día 4 de marzo de 2004. Es dueño de la empresa M y M y fue socio del FONDECOM.

71. Opinión vertida por la Señora María Tomasa del Cid, ex-alcaldesa de Mejicanos (1997-2003).

72. Percepción de Norma Torres después del primer evento realizado en un hotel de San Salvador.

El Comité Pro-Fondo se constituyó el 12 de enero del año 2001, respaldado por una carta de intenciones firmada por 13 representantes de empresas, ONG'S y la Alcaldía Municipal (Ver cuadro No. 14). Su función primordial consistiría en animar y dinamizar la constitución formal del Fondo de Contrapartida de Mejicanos.

El Comité discutió la filosofía, la visión y el enfoque para la conformación del FONDECOM y lo concretó en un plan de trabajo operativo, cuyos objetivos fueron⁷³: a) Garantizar en el corto plazo la constitución e institucionalización del Fondo de Contrapartida con la incorporación de todos los actores y sectores; b) Identificar ejes de acción y proyectos prioritarios para movilizar recursos en el marco del Fondo; y, c) Establecer con cada uno de los sectores sus aportes con base en sus prioridades individuales y las problemáticas del municipio.

El Comité Pro Fondo realizó su primera actividad con el objetivo de presentar la propuesta de constitución del Fondo y para “conocer las impresiones del sector empresarial sobre la idea de creación de un Fondo de Contrapartida para el desarrollo de Mejicanos”⁷⁴. En dicho evento participaron 25 empresas e instituciones que mostraron mucha receptividad ante la propuesta.

Los aspectos que se enfatizaron en este encuentro fueron los requerimientos para ser parte de esta nueva experiencia, el interés y voluntad de aportar al municipio, firmar una carta de intenciones que expresara un compromiso de participar activamente en el proceso de constitución, liderazgo claro de la municipalidad y una visión de concertación.

Este primer encuentro propició el interés de varios participantes de implicarse en la constitución del FONDECOM. El Sr. Saúl Meléndez afirma que se involucró porque “es un proyecto que buscaba integrar una estructura con los sectores vivos del municipio, principalmente los empresarios, el gobierno municipal y los donantes, con la finalidad de reunir esfuerzos entre todos (...) para hacer proyectos en beneficio de las comunidades de Mejicanos”.⁷⁵

73. Comité Pro Fondo: Documento Plan Operativo período enero-julio 2001.

74. Funde: Memoria del primer desayuno de trabajo entre el gobierno local y la gran empresa de Mejicanos; diciembre de 2000.

75. Entrevista con el Sr. Saúl Meléndez (Dueño de la empresa M y M) para este trabajo el 4 de marzo de 2004.

De la idea a la práctica

El 5 de febrero del 2001 el Comité Pro Fondo asumió públicamente su rol de facilitador y dinamizador de la creación del FONDECOM, cuya función principal fue realizar visitas a representantes empresariales, identificación de ejes de trabajo, preparación de documentación, instalación de oficina y cabildeo para lograr el involucramiento de los diferentes sectores.

Cuadro No. 15: Primera Junta Directiva de FONDECOM.

Presidencia: Melher S.A.

Vicepresidencia: Alcaldía Municipal.

Tesorería: Cerylac.

Secretaría: Empresas M y M

Vocal: Empresas Peña.

El Comité realizó encuentros de trabajo para clarificar la concepción, el enfoque, la definición de un aporte anual de \$342.86 dólares por socio y la elección de una Junta Directiva, cuya misión fue darle vida y consolidar la institucionalidad del Fondo. Las funciones desarrolladas fueron⁷⁶:

- Identificar proyectos y programas que involucraran a varios sectores y promover el apoyo de los socios.
- Movilizar contrapartidas locales, nacionales e internacionales.
- Administrar y responder ante socios y cooperantes.
- Fomentar la cooperación entre los sectores participantes del Fondo.

La Junta Directiva definió cinco ejes de trabajo e identificó sus respectivos proyectos⁷⁷:

76. Comité Pro Fondo y Funde: Presentación Fondo de Contrapartida de Mejicanos; marzo, 2001. Pág. 12.

77. Comité Pro Fondo y Funde: Presentación Fondo de Contrapartida de Mejicanos; marzo, 2001 pág. 7.

- ① **Reconstrucción** ➡ **Construcción de 664 viviendas** con características saludables
- ② **Infraestructura** ➡ **Pasarelas:** Centro Comercial Zacamil; Avenida Juan Aberle (Centro Histórico) y Calle a Mariona (Colonia Conacaste).

Parques: Colonia Zacamil, parque central del casco de la ciudad, plazas típicas, Super Manzana en Colonia Zacamil, ordenamiento y señalización (calles en general)
- ③ **Desarrollo Social** ➡ **Educación y deporte:** Casa de la Cultura, bibliotecas municipales, polideportivo, Centro de Expresión Artística en antiguo cine Zacamil.

Formación: Construcción de Centro de Formación Integral.
- ④ **Desarrollo Económico** ➡ **Generación de empleo:** Apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa de Mejicanos.

Fomento a la economía mixta: Rastro, cementerios, transportes, mercado de mayoreo y zona industrial.
- ⑤ **Medio Ambiente** ➡ **Recolección de basura** por empresas cooperativas y ordenamiento de tránsito vehicular.

Gestión de la institucionalidad del Fondo

Los factores que tomaron en cuenta los socios del Fondo para gestionar la institucionalización fueron: a) la legalización y gestión de la personería jurídica; b) Apropiación por parte de los actores y sectores locales; y, c) Funcionamiento sistemático de la Junta Directiva.

La legalización del Fondo implicó la formulación y aprobación de los estatutos y la gestión de la personería ante el Ministerio de Gobernación. Proceso que quedó inconcluso por la decisión que tomó la Junta Directiva de suspender el funcionamiento del Fondo como un espacio multisectorial.

Para que los actores y sectores locales se apropiaran e identificaran con el FONDECOR se dio a conocer la experiencia y los proyectos ejecutados a través de intercambios y publicaciones. Además, se instaló una oficina y se contrató una gerenta a tiempo parcial, que permitió poner en marcha el plan de trabajo, el programa de visitas sistemáticas a los socios y la gestión de contrapartidas para proyectos con instituciones y empresas que mostraron interés en cooperar con Mejicanos.

La Junta Directiva se reunía cada 15 días y las decisiones las tomaban por mayoría, pero en algunos casos con mucha presión por alguno de los directivos. Para su funcionamiento no establecieron ni mecanismos, ni reglamentación que normara el proceso de toma de decisiones, por lo que quedó a discreción de la Junta Directiva.

Proyectos identificados y ejecutados

Para la identificación, selección y priorización de proyectos definieron 3 criterios que les falicitara la toma de decisiones: a) Proyectos de impacto en el corto plazo con una inversión financiera baja, cuyos montos oscilaron entre mil y 3 mil dólares; b) Proyectos de impacto a mediano plazo con una inversión mayor de 3,000 dólares; y, c) Proyectos que involucraran a dos o más socios del Fondo.

Cuadro No. 16: Proyectos seleccionados

No.	PROYECTO	TIEMPO
1	Recuperación de un espacio público utilizado como basurero	Corto plazo
2	Ordenamiento y apoyo para la construcción de galerías en el centro de Mejicanos	Corto plazo
3	Iluminación del centro de Mejicanos en la época navideña.	Corto plazo
4	Rehabilitación de plaza y parque en el centro de Mejicanos	Corto plazo
5	Rehabilitación de aceras e iluminación de la Calle Champañat	Mediano plazo
6	Construcción de centro de capacitaciones o convenciones	Largo plazo

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por el FONDECOR.

El FONDECOR gestionó y ejecutó tres proyectos en los que se involucraron pequeños, medianos y grandes empresarios y la municipalidad.

Cuadro No. 17: Proyectos ejecutados

NOMBRE DE LOS PROYECTOS	PROBLEMA QUE RESOLVIERON	INVERSIÓN EN \$	PARTICIPANTES
Construcción de jardinera y 15 metros de acera en Col. Jardín	Eliminación de un basurero a cielo abierto que tenía 30 años de existencia	1,898.00	Socios del Fondo
Colocación de adornos navideños en el centro de Mejicanos.	Mejorar la imagen del municipio e incrementar el comercio.	2,200.00	Alquileres M y M, Productos Deliciosos, Empresas Peña, Productos Melow, Financiera Calpia, Pollo Campero, Almacenes Rabel, Tienda y Distribuidora Ramírez.
Construcción de galerías en el centro de Mejicanos.	La falta de ordenamiento y de protección de las vendedoras del mercado.	2,057.14	Vendedoras del mercado, alcaldía municipal y empresas Peña (Financiamiento)

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por FONDECOM.

3.4.3. Reflexiones

Resultados

Los resultados obtenidos por el Fondo de Contrapartida de Mejicanos en dos años de trabajo fueron:

- a) El acercamiento, la creación de lazos de cooperación y la amistad surgida entre los representantes de las empresas, como un valor agregado que generó la existencia del Fondo. Hecho que confirma que la idea fue acertada y que la “organización del FONDECOM fue buena”.⁷⁸
- b) Tanto la municipalidad como el sector empresarial comprobaron su capacidad de concertar y gestionar la implementación de proyectos pequeños que exigían el concurso de ambos, ya que esto les permitió complementar recursos. Por ejemplo, el cierre de un basurero a cielo abierto que tenía 25 años de existencia. La municipalidad había hecho sus propios esfuerzos, pero no fructificaron; eso

78. Sr. Saúl Meléndez. Entrevista citada.

significa que hacer el esfuerzo de involucrar a otros en la gestión de lo público es valioso y deja mejores frutos.

- c) Haber movilizado la cantidad de \$9,584.00, de los cuales \$6,155.00 fueron destinados para la ejecución de proyectos y \$3,429.00 para pago de gerencia y funcionamiento del Fondo.
- d) Esa primera experiencia le dejó un cúmulo de conocimientos al sector empresarial, que les ha permitido contribuir de mejor manera en la conformación y el funcionamiento de una organización propiamente empresarial que ha establecido relaciones con la municipalidad.

Factores conflictivos

El Fondo de Mejicanos entendido como un espacio de articulación entre representantes del sector empresarial, gobierno municipal y sociedad civil, se inscribe en los mecanismos que buscan facilitar la participación multisectorial en el co-financiamiento de proyectos con un enfoque de desarrollo local, que supone impulsar dinámicas concertadas entre diferentes sectores que resuelvan problemáticas estratégicas.

Como espacio multisectorial que involucraba a diferentes sectores, era normal que afloraran conflictos en la forma de conducción, toma de decisiones, relaciones personales e institucionales. Estos conflictos aparecieron en las diferentes etapas de constitución del Fondo, pero no se abordaron como tales sino que fueron evadidos para no generar discusiones y entorpecer el proceso, a pesar de ser identificados por los diferentes actores participantes del Comité Pro Fondo.

La actitud asumida ante las manifestaciones del conflicto no salvó la desaparición del FONDECOM, ya que al no ser enfrentados en su momento se incrementaron y a mediados del 2002, la Junta Directiva se vio obligada a tomar la decisión de suspender el funcionamiento del Fondo y reactivarlo después de las elecciones de marzo de 2003. En marzo de 2004 no ha sido reactivado, por lo que sus ex-socios sostienen que fue una buena experiencia, pero que no lograron su sostenibilidad política.

En términos generales, el FONDECOM enfrentó cuatro hechos que generaron crisis en diferentes momentos: a) Poca claridad en los aportes empresariales; b) Utilización del planteamiento del Fondo para constituir otro espacio llamado FUNDIM; c) Actitud autoritaria en la dirección y toma de decisiones; y, d) Problemas políticos partidarios.

Sobre la poca claridad en los aportes empresariales, una de las personas entrevistadas sostuvo que al principio del proceso no se planteó adecuadamente que las entidades socias deberían contribuir con el pago de membresías y con el financiamiento de proyectos específicos. Al aclararse dicha situación varios empresarios se retiraron, pero los que continuaron e hicieron el esfuerzo de cooperar fue por “un compromiso moral, por responsabilidad y por el tiempo que le dedicamos... y porque podíamos apostarle con nuestros recursos, conocimientos y mano de obra, que no va a significar (para nosotros) una salida de dinero sino aporte en especie”.⁷⁹

El segundo factor que generó crisis, fue el relacionado con la constitución de una ONG llamada Fundación para el Desarrollo integral de Mejicanos (FUNDIM), que en su constitución retomó los planteamientos filosóficos y objetivos del Fondo. Esta nueva institución le propuso al Comité Pro-Fondo que ella podía facilitar la constitución del FONDECOM y administrar los recursos financieros gestionados por el Fondo.

Frente a esta situación, la decisión que tomó el Comité ante la primera propuesta de FUNDIM fue confirmar que la FUNDE siguiera facilitando la constitución del FONDECOM y sobre la segunda, resolvió que se discutiría al momento de gestionar y administrar los recursos movilizados por el Fondo. Estas decisiones suscitaron el retiro de una de las personas que inicialmente estaba entusiasmada con el esfuerzo de constituir el Fondo de Contrapartida

El tercer factor de crisis estuvo relacionado con la actitud autoritaria en la dirección y toma de decisiones del Fondo. Escenario que se fundamentó en una cultura centralista y poco participativa, que crea una idea generalizada acerca de que los cargos directivos llevan implícito el derecho de imponer sus puntos de vista, sin considerar las normas democráticas que se supone que tenía el FONDECOM. Fenómeno que derivó en una disputa de poder entre la presidencia y vice presidencia del Fondo, porque ambas querían hacer las cosas a su estilo sin tomar en cuenta las opiniones de los demás miembros de la Junta Directiva.

El cuarto factor de crisis fue llevar el conflicto partidario al seno del FONDECOM. La circunstancia que propició dicha situación fue el interés de la representación municipal por continuar como candidata a la alcaldía por otro partido político. La pretensión fundamental era que los socios del Fondo se comprometieran a apoyar su candidatura sin

considerar que muchos de los participantes lo “hacían por apoyar al municipio y no una figura política en particular”⁸⁰. La coyuntura obligó a la Junta Directiva a tomar la decisión de suspender el funcionamiento del Fondo en periodo electoral, medida que tenía el propósito de sentar el precedente de que el Fondo no era un espacio ni un instrumento electoral que se podía utilizar en función de intereses personales-partidarios.

La combinación de los cuatro hechos antes descritos propició una institucionalidad débil y sujeta a los vaivenes políticos y personales de los socios, por ello el Fondo de Contrapartida nació y cesó sus funciones en una gestión municipal.

80. Sr. Saúl Meléndez entrevista realizada para este trabajo.

3.5. Fondo de Contrapartida para el Desarrollo de Acajutla (FONDECA)

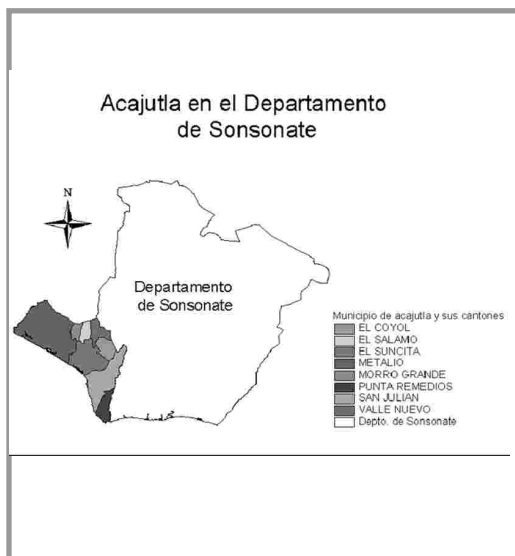
3.5.1. Descripción General del Municipio

Ubicación geográfica y breve reseña histórica

Acajutla se encuentra ubicado en el departamento de Sonsonate. Al norte está limitado por los municipios de Guaymango y Santo Domingo de Guzmán, al este por Sonsonate, al sur por el Océano Pacífico y al oeste por Jujutla. Tiene una extensión territorial de 166.59 Km², con un área urbana de 6.15 km² y un área rural de 160.44 km².

Originalmente fue llamado Acayutla, que significa “Lugar de Tortugas y Matas”⁸¹. Posteriormente se le conoció con el nombre de San Luis de Acajutla⁸². Por Decreto Legislativo en la administración de Francisco Dueñas le dieron el título de Pueblo el 19 de enero de 1871 y obtuvo el título de ciudad el 17 de febrero de 1967.

Este Puerto fue importante para Centroamérica porque se utilizó para el comercio de cacao y mercaderías provenientes de Perú y México. Por esa fuerte actividad comercial decidieron construir el muelle de hierro que fue finalizado en 1870.



Acajutla se divide administrativamente en 8 cantones y más de 80 caseríos. Tiene una densidad poblacional en el área urbana de 2,942 habitantes por km² y en la rural de 194 habitantes por km².

81. Lardé y Larín, Jorge (2000): El Salvador: Historia de sus pueblos, villas y ciudades. 2ª. Edición, San Salvador, El Salvador. Dirección de publicaciones; pp. 23.

82. Acajutla fue descubierto en 1524 por Don Pedro de Alvarado.

Situación demográfica y características económicas

Hasta 1992 la población de Acajutla era de 47,678⁸³, de la cual el 49.97 % son mujeres y el 50.03% hombres. Según estimaciones de la municipalidad, en el año 2001 la población ascendió a 90,000 habitantes⁸⁴ y las personas entre 0 y 24 años representa el 48.36%. El 63% de la población se encuentra localizada en el área rural.

La población económicamente activa es de 24,059⁸⁵, de las cuales 15,384 son hombres y 8,675 mujeres; el 92.65% está ocupada. Del total de mujeres con alguna ocupación el 61.77% se localiza en la zona urbana, situación que se comporta en forma inversa en el caso de los hombres, ya que el 65.97% se encuentra ocupado en la zona rural.

Según datos recientes⁸⁶, en este municipio el 13.38% de los hogares se encuentran en extrema pobreza y el 23.39% en pobreza relativa. Además, 3,865 hogares reciben un promedio mensual de \$110.60 dólares en concepto de remesas.

Las principales actividades económicas de Acajutla son la producción agropecuaria, la industria y el comercio. En el primer caso, el suelo es utilizado para los cultivos de invierno y el pastoreo de ganado. En el segundo, se cuenta con un complejo industrial de "aproximadamente 2 km² de suelo"⁸⁷ en donde se localizan industrias pesqueras, químicas y agroindustriales. El comercio para el abastecimiento de la población se concentra alrededor del mercado central y el turístico se ubica en las cercanías de las playas de la ciudad.

Situación social

La situación educativa del municipio refleja que el promedio de grados estudiados por persona es de 4.44 y la población analfabeta mayor de 10 años asciende a 9,981 que representa el 15.89% de la totalidad.

Según datos del Plan Estratégico del municipio⁸⁸, el casco urbano cuenta con el servicio de agua potable proporcionado por ANDA y tiene una cobertura del 59.95%. Mientras

83. DIGESTYC censo de 1992.

84. Plan Estratégico Participativo de Acajutla; 2001.

85. FISDL (2001): Datos de pobreza de 107 municipios de El Salvador.

86. FISDL (2001): Datos de pobreza de 107 municipios de El Salvador.

87. Plan Estratégico Participativo de Acajutla. Documento citado.

88. Ibid. Pág. 24.

que en la zona rural el 80% de los hogares se abastece de pozos individuales y el restante 20% de una red de bombeo domiciliar, ríos, quebradas y aguas lluvias.

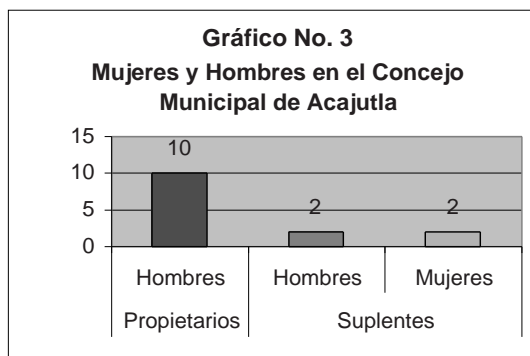
El 90%⁸⁹ de los hogares tanto de la zona rural como urbana tiene acceso a energía eléctrica, aunque es deficiente por el bajo nivel de voltaje. El 70% de las calles son de tierra, por lo que en época de invierno casi la mitad son intransitables y tienden a perderse por la acción de las lluvias.

Según el censo de 1992⁹⁰, el tipo de vivienda que predomina en la zona urbana es de concreto o mixto, con techos de lámina de asbesto y metálica, con pisos de ladrillo o losa de cemento y de tierra. En la zona rural, la construcción predominante es de tipo mixto o de concreto y madera, con techos de teja o lámina metálica y pisos de tierra.

Actores locales

Gobierno Local

El Municipio de Acajutla es gobernado por segundo período consecutivo (2000-2006) por el Centro Democrático Unido. El Concejo Municipal está integrado por el alcalde, el síndico, 8 regidores o concejales propietarios y 4 suplentes. Las mujeres representan el 14.29% y son suplentes, es decir, que sólo tienen derecho a voz en las deliberaciones dentro del Concejo.



Fuente: Construcción propia con datos del TSE

Entre los servicios que presta la municipalidad se encuentran los internos y externos. Los primeros se refieren a extensión de partidas de nacimiento, de defunción, matrimonios,

89. Ibid. Pág. 24.

90. Ministerio de Economía: Censos Nacionales V de Población y IV de Vivienda; El Salvador Tomo III, Departamento de Sonsonate, 1992.

divorcios y asentamientos de recién nacidos. Los segundos⁹¹, son alumbrado público, recolección de desechos sólidos, mantenimiento de vías, fundamentalmente urbanas. Para realizar su trabajo la municipalidad cuenta con 180 personas permanentes.

El municipio posee un Plan Estratégico Participativo, que elaboró el gobierno local con la participación de representantes de los cantones, caseríos, barrios y sectoriales. Fue facilitado por un equipo integrado por ciudadanos y ciudadanas del municipio, municipalidad y Research Triangle Intitute (RTI).

Tejido social

Acajutla cuenta con tres tipos de organizaciones locales: 1) Las asociaciones de desarrollo comunitario; 2) Los comités de desarrollo zonal; y 3) El comité de desarrollo local. También, la municipalidad ha propiciado espacios como mesas de turismo, de seguridad ciudadana, de medio ambiente, de mujeres, de jóvenes, de educación, de agricultura y de pesca. Éstos tienen como objetivo facilitar la participación de la ciudadanía en la concertación, planificación, gestión, ejecución y seguimiento de proyectos. El marco jurídico para el funcionamiento del tejido organizativo local es proporcionado por la municipalidad.

Por otro lado, se encuentran organizaciones de tipo gremial y social que están relacionadas con la dinámica económica-social del municipio, entre ellas se tienen⁹²: La Asociación de Fotógrafos, Asociación de Pescadores (ACOPAC), Asociación de Pescadores Tiburoneros Artesanales San Rafael (APETASAR), Asociación de Taxistas, Asociación de Trabajadores Públicos y Municipales (ASTRAM), Asociación de Transportistas Urbanos y Fundación Acajutla (FUNDACAJUTLA).

Tejido empresarial

En Acajutla se localizan empresas grandes⁹³ como Refinería de Petróleo, S.A. (RSA); Fertilizantes de Centroamérica (FERTICA), Metales y Estructuras, S.A. (METASA); Texaco, Almacenadora Centroamericana, S.A. (ALCASA); las plantas térmicas de la CEL; Concretera Salvadoreña, S.A.; Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma, CEPA; Siderurgia del Pacífico,

91. Plan Estratégico Participativo de Acajutla; 2001. Pág. 85.

92. FUNDE: Bienvenidos a la Micro Región del Pacífico-Sonsonate; 2002. Pág. 68

93. www.fisdL.gob.sv

Terminales Químicas, Industria el Paso y DUKE ENERGY. Este es un sitio importante para este tipo de empresas, porque utilizan el puerto como punto de embarque y desembarque.

La microempresa que predomina en la ciudad es de tipo comercial y se concentra en las cercanías del mercado, en las principales calles y avenidas. También se encuentra el comercio turístico en las playas de la ciudad y la producción manufacturera⁹⁴ como hamacas, atarrayas, mallas y matatas o cebaderas para el consumo local y doméstico.

Instancias del Gobierno Central

Las instituciones gubernamentales que tienen presencia en el municipio son⁹⁵: la Asociación de Acueductos y Alcantarillados (ANDA), La Casa de la Cultura, CENDEPESCA-MAG, El Consejo Nacional de Seguridad Pública (CNSP), Correos de El Salvador, FENADESAL, Fuerza Naval, Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), Juzgado de Primera Instancia, Juzgado de Paz, El Ministerio de Educación y La Policía Nacional Civil (PNC).

Organizaciones no gubernamentales

Las organizaciones no gubernamentales e instituciones que realizan trabajo en el municipio, apoyan procesos de financiamiento empresarial, de capacitación, de educación, de organización, de participación ciudadana y de construcción micro regional y una institución que prestan ayuda en casos de emergencia. El detalle se presenta en el cuadro No. 17.⁹⁶

Cuadro No. 18: ONG'S e instituciones presentes en el territorio.

- Asociación Ágape de El Salvador.
- Asociación para el Desarrollo Humano (ADHU).
- Centro de Reorientación Familiar y Comunitario (CREFAC).
- Consorcio de ONG'S de Educación Cívica.
- Club de Leones.
- Club Rotario.
- Cruz Roja Salvadoreña.
- Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE).
- Organización Empresarial Femenina (OEF).
- Research Triangle Institute (RTI).

94. FUNDE: Bienvenidos a la Micro Región del Pacífico-Sonsonate; 2002, pp. 46.

95. FUNDE: Obra citada, pp. 85.

96. FUNDE: Obra citada, pp. 82.

3.5.2. Recuperación de la experiencia

Las primeras actividades

El interés del Concejo Municipal del período 2000-2003 por conocer experiencias novedosas que fuesen punto de encuentro entre diferentes sectores, les animó a participar en una reunión de trabajo convocada por la FUNDE, para presentar las experiencias de los Fondos de Contrapartida de Soyapango y Nejapa. Al escuchar que el objetivo de estos espacios era impulsar la articulación entre el sector empresarial, gobierno municipal y sociedad civil, decidieron promover este tipo de iniciativa. Solicitaron el apoyo de la FUNDE para realizar un encuentro con la empresa privada del municipio.

La primera actividad pública se realizó el 14 de noviembre del año 2000, el objetivo principal fue “dar a conocer la proyección de desarrollo municipal para Acajutla con la participación y protagonismo de las empresas”⁹⁷ e “investigar la voluntad de formar un comité o crear un Fondo o algún tipo de fundación”⁹⁸. En este evento participaron las empresas socias de FUNDACAUTLA y el Banco Cuscatlán.

Los resultados de esta primera actividad fueron asumir compromisos para visitar a otras empresas, trabajar con el sector de mercados para impulsar el reordenamiento del centro de Acajutla, crear el Comité Pro Fondo, divulgar la idea y generar las condiciones para la constitución del FONDECA.

El Comité Pro Fondo se integró por dos representantes del Consejo Ciudadano para el Desarrollo del Puerto de Acajutla (CONCIDPA), uno de la alcaldía municipal⁹⁹ y uno de la FUNDE. El Comité definió como prioridad promover la integración de las empresas grandes al FONDECA, aunque según una funcionaria de la municipalidad, fue un error enfocarse sólo en éstas, pero intentaron corregirlo posteriormente convocando a la micro, pequeña y mediana empresa.

La preparación de condiciones para la constitución del Fondo implicó dar a conocer la importancia de que los agentes locales establecieran un espacio o mecanismo con la finalidad de concertar iniciativas estratégicas orientadas hacia el desarrollo del municipio

97. Alcaldía Municipal de Acajutla: Invitación al almuerzo; 31/10/2000.

98. Entrevista con el Sr. David Moisés Bonilla, Proyección Social Alcaldía de Acajutla. Entrevista realizada el 10/03/04.

99. El representante de la alcaldía municipal fue el alcalde.

de Acajutla. El sector empresarial aceptó la invitación a “participar... en proyectos de desarrollo y participamos porque se fundamentaba en los mismos principios que tenemos en FUNDACAJUTLA”.¹⁰⁰

También se identificaron dos proyectos para ser ejecutados en el corto plazo como el saneamiento del Puerto y el reordenamiento del mercado central. Con el primero, se buscaba resolver la contaminación de la zona turística y comercial producida por las descargas de las aguas negras y los residuos de aguas servidas en el Puerto y con el segundo, reordenar el centro de Acajutla para facilitar la movilidad de la gente y mostrar una mejor imagen de la ciudad. Para concretar la ejecución de los proyectos se realizaron visitas y reuniones con las personas directamente involucradas.

Además, se entendía que la FUNDE se comprometía a gestionar el 50% de la inversión requerida para la ejecución de los proyectos, según representantes de FUNDACAJUTLA. Esto significaba que les sería mucho más fácil completar las inversiones requeridas para ejecutar los proyectos.

La concreción de la idea

La idea que finalmente tomó fuerza para la constitución del FONDECA fue la necesidad de “... involucrar a las empresas en la participación ciudadana y promover una relación más fuerte con la municipalidad”, para ello el Fondo debería estar integrado por la alcaldía municipal y las empresas como socios estratégicos, aunque en los planteamientos iniciales se mencionó a la sociedad civil como parte de éste, pero decidieron que “no era conveniente que las comunidades participaran en el Fondo, sino que se les llamaría cuando fuera necesario”.¹⁰¹

El 28 de mayo del año 2001, los representantes de diferentes empresas y la municipalidad eligieron la primera Junta Directiva del Fondo y firmaron una carta de intenciones, que los comprometía a cumplir con los siguientes objetivos¹⁰²:

Cuadro No. 19: Primera Junta Directiva del FONDECA

Cargos	Institución/ Empresa
Presidente	RASA
Vicepresidente	Alcaldía Municipal
Tesorero	Texaco

100. Tanto el Sr. Pacheco como el Sr. Olmedo son socios de FUNDACAJUTLA, quiénes participaron en la conformación del Fondo en representación de la Fundación. Fueron entrevistados para este trabajo el 24 de marzo de 2004.

101. Comentario del Sr. David Moisés Bonilla.

102. Objetivos planteados en la carta de intenciones firmada por representantes del sector empresarial y el alcalde municipal.

- Movilizar recursos humanos, financieros y técnicos en forma coordinada para invertir en proyectos que contribuyeran con el desarrollo del municipio.
- Promover la concertación entre los actores locales.
- Crear relaciones y sinergias positivas entre instituciones del municipio que facilitarán el desarrollo integral de Acajutla.

El 4 de junio del año 2001, la Junta Directiva convocó a un acto público para dar a conocer la constitución del FONDECA como un espacio que permitiría que “el sector empresarial unificara esfuerzos con la municipalidad de Acajutla, y le apostara al desarrollo social de la ciudad con la creación del Fondo de Contrapartida”¹⁰³, con el objeto de trabajar en obras de desarrollo que beneficiarán a más de 90 mil habitantes del municipio y al mismo sector empresarial.

En este evento participaron representantes de la Cámara de Comercio, Organización Empresarial Femenina (OEF), Consejo Ciudadano para el Desarrollo del Puerto de Acajutla (CONCIDPA), Club de Leones, Comité de Festejos, Concejo Municipal, FUNDACAJUTLA, Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL), Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma y La FUNDE.

La Junta Directiva definió cuatro ejes de trabajo e identificó sus respectivos proyectos¹⁰⁴:

- | | | |
|-----------------------------------|---|--|
| ① Obras de Infraestructura | ➔ | Instalaciones deportivas, pasarelas, creación o mejoramiento de parques. |
| ② Bienestar Social | ➔ | Campañas de concientización, fomento de la cultura y promoción del deporte. |
| ③ Desarrollo Económico | ➔ | Capacitación empresarial y fomento del turismo. |
| ④ Medio Ambiente | ➔ | Orientación en el manejo de desechos sólidos, campañas de concientización, campañas de limpieza y reforestación. |

103. Diario de Hoy: Viernes 8 de junio de 2001.

104. Fondo de Contrapartida para el Desarrollo de Acajutla: Presentación en power point.

Las actividades realizadas por la Junta Directiva fueron la elaboración de la carpeta técnica para la construcción de la pasarela del Kilo Cinco y la gestión para el financiamiento de proyectos, reuniones mensuales de forma sistemática y visitas a empresas de la zona.

Los proyectos

La Junta Directiva tomó el acuerdo de gestionar recursos para la ejecución de dos proyectos: 1) La construcción de una cancha de fútbol en el parque botánico para promover el sano esparcimiento de la juventud; y 2) La construcción de la pasarela del Kilo Cinco, para garantizar la seguridad de las personas que transitan en la zona.

Para este fin se apertura una cuenta bancaria con \$2,285.71 provenientes de las aportaciones de FUNDACAJUTLA y la municipalidad, como un fondo semilla para acelerar la gestión de nuevos recursos financieros.

La FUNDE realizó una serie de gestiones con representantes del Ministerio de Educación y el director de la escuela de la zona para generar condiciones de cooperación por parte de instituciones del gobierno central.

3.5.3. Reflexiones.

Logros

El Fondo de Contrapartida de Acajutla funcionó aproximadamente un año y medio, si se considera que surgió públicamente el 4 de junio de 2001 y dejó de funcionar probablemente a finales del año 2002, aunque ninguna de las personas entrevistadas pudo establecer una fecha de cierre formal. En esa etapa de trabajo el FONDECA obtuvo los siguientes resultados:

- a) Propició el acercamiento entre el sector empresarial y la municipalidad. Toda la dinámica de intercambios y reuniones de trabajo facilitó el encuentro entre estos dos sectores, situación que no había fructificado con anterioridad por la desconfianza y cautela que mostraba el sector empresarial hacia el gobierno municipal y la idea preconcebida de que los municipios no tienen las posibilidades de jugar un rol importante en el economía local.
- b) Haber movilizado la cantidad de \$2,506.00, como fondo semilla para la ejecución de proyectos y la motivación para seguir con la gestión de proyectos y finalizarlos en el marco de una relación bilateral entre FUNDACAJUTLA y la Municipalidad.

Factores conflictivos

El proceso de constitución del FONDECA presenta aspectos positivos como: a) El liderazgo de la municipalidad en la conducción de la iniciativa y el compromiso activo para el financiamiento de las actividades para la promoción del Fondo, y b) La participación activa de los socios de FUNDACAJUTLA. Elementos que auguraban que el Fondo de Contrapartida se convertiría en un espacio de participación y concertación de la acción conjunta de los diferentes agentes locales, tal como fue planteado en sus objetivos de creación.

Al analizar las causas que propiciaron la desaparición del FONDECA se pueden sintetizar en la ausencia de concertación multisectorial y en la canalización de recursos externos.

Ausencia de concertación multisectorial

Desde que tomaron la decisión de constituir el Fondo solo con la integración del gobierno local y el sector empresarial, se convirtió en un tipo de concertación tradicional que se ha dado regularmente entre los grupos de poder y el Estado, obviando la idea fundamental de garantizar la integración de las organizaciones comunitarias como socias y no como beneficiarias de los proyectos. Situación que laceró desde un inicio la filosofía de garantizar que las organizaciones ciudadanas-comunitarias, generalmente excluidas de los procesos de toma de decisiones participaran como protagonistas activas en la definición de la naturaleza y los objetivos del Fondo.

La negociación y la toma de acuerdos fue relativamente fácil porque se dio entre dos actores con poder: uno que tiene el poder político y el otro el poder económico, escenario que facilitó el establecimiento de una agenda y compromisos para impulsar la gestión y ejecución de proyectos desde una perspectiva altruista, en la que ellos hacen las buenas obras y las comunidades reciben las acciones de los otros.

Realmente no se aprovechó la oportunidad de constituir un espacio que garantizara la participación del Consejo Ciudadano para el Puerto de Acajutla (CONCIDPA), organización ciudadana que podría haber facilitado una experiencia de concertación entre más de dos y la posibilidad de contar con un canal de comunicación fluido y directo con las comunidades, de tal forma que la identificación de problemáticas comunitarias y las propuestas de solución tuviesen un mayor fundamento objetivo y real.

La ausencia de diferentes sectores en el Fondo fue lo que limitó impulsar un proceso de concertación amplio y con una perspectiva multisectorial, que fundamentara la creación de una institucionalidad que podría contribuir con el desarrollo del municipio.

La gestión del Fondo se centró en la canalización de recursos financieros externos

Los dos socios del FONDECA cifraron sus esperanzas en que la existencia de esta institución automáticamente se convertiría en una especie de canal de captación y administración de recursos financieros para la ejecución de proyectos.

En el año 2002 hicieron su primera experiencia de gestionar financiamiento para la construcción de la pasarela del Kilo Cinco, ante el Ministerio de Educación, el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL) y otras instituciones. Las respuestas fueron negativas, lo que dio paso a la desesperanza y a una exigencia y cuestionamiento directo hacia la FUNDE para que aportara el 50% de la inversión del costo total del proyecto que implicaba un monto de \$30,000.00. Esta exigencia se fundamentaba en la idea de que la FUNDE “manejaba muchos recursos, por eso exigían que diera dinero, pero esto se aclaró”¹⁰⁵, aunque los representantes de FUNDACAJUTLA afirman que “Todo se frustró cuando la FUNDE no cumplió con el aporte del 50% del costo del proyecto del Kilo Cinco”.¹⁰⁶

El principio de contrapartida que sustentaba la filosofía inicial del Fondo no fue considerado por el sector empresarial, más bien buscaban que los actores externos se responsabilizaran del financiamiento de los proyectos y el FONDECA funcionaría como un administrador de los recursos aportados por otros. Obtener resultados de esta manera es fácil, lo difícil es que cada socio del Fondo se desprenda de cantidades significativas de dinero para co-financiar los proyectos.

La combinación de estos dos aspectos contribuyeron con la decisión de no continuar trabajando en el marco del Fondo, porque consideraron que no le agregaba ningún valor a la forma de trabajo que ya tenía FUNDACAJUTLA, sin embargo a pesar de la desaparición del Fondo tanto la alcaldía como el sector empresarial siempre mantienen relaciones de cooperación pero de manera bilateral.

105. David Moisés Bonilla, Gerente de Proyección Social de la Alcaldía Municipal de Acajutla. Entrevista realizada el 10/03/04.

106. Entrevista realizada al Lic. Stanley Pacheco y al Lic. Efraín Olmedo el 24/03/04.

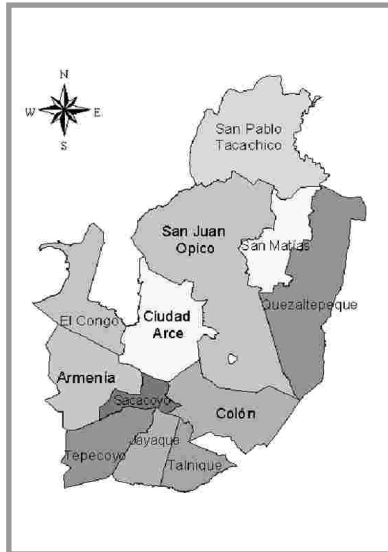
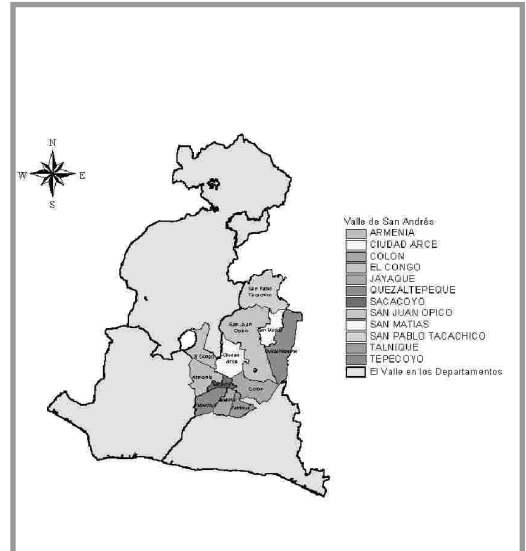
3.6. Grupo Gestor del Valle de San Andrés

3.6.1. Descripción General del Valle

Ubicación geográfica

De los 14 departamentos que integran el territorio salvadoreño, tres son los que albergan a los municipios que constituyen el Valle de San Andrés y estos son Sonsonate, La Libertad y Santa Ana.

Los municipios que idealmente deberían integrar la Alianza Multisectorial del Valle de San Andrés son 12: Sacacoyo, Tepecoyo, Quezaltepeque, San Juan Opico, Talnique, Jayaque, Colón, Ciudad Arce, San Pablo Tacachico y San Matías del departamento de La Libertad. El Congo



de Santa Ana y Armenia de Sonsonate. Los que realmente la integran son 10, los ausentes son Quezaltepeque y San Pablo Tacachico.

El Valle de San Andrés, tiene una extensión de 840 km² y se encuentra en la cuenca del río Sucio y la Cuenca Alta del Río Lempa, a 4 km² del Área Metropolitana de San Salvador. En este territorio convergen los principales distritos de riego del país (Zapotitán y Atiocoyo) y extensas zonas con potencial agrícola¹⁰⁷ e industrial.

107. Tríptico promocional del Grupo Gestor para el Valle de San Andrés.

En el ámbito geográfico está constituido por la Cuenca Hidrográfica del Río Sucio, en la que se distinguen dos áreas, una es la planicie central del Valle de San Andrés presionada por la creciente urbanización e industrialización y la otra es la Sierra o Cordillera del Bálsamo y parte de la Caldera del Congo.

Situación demográfica y actividades económicas

Cuadro No. 20: Mujeres y hombres por municipio.

Municipio	Población		Población 2000
	Mujeres	Hombres	
Colón	37,233	35,350	72,583
San Juan Opico	31,341	31,920	63,261
Quezaltepeque	29,372	28,220	57,592
Ciudad Arce	24,869	24,722	49,591
Sacacoyo	6,276	6,251	12,527
Tepecoyo	6,151	6,101	12,252
Talnique	3,656	3,714	7,370
San Pablo Tacachico	10,961	11,495	22,456
San Matías	4,420	4,567	8,987
Jayaque	7,093	6,925	14,018
El Congo	10,791	10,429	21,220
Armenia	13,419	13,082	26,501
TOTAL	185,582	182,776	368,358
%	50.38	49.62	100

Fuente: Propuesta de reactivación de comisiones de trabajo del Grupo Gestor.

La población total del Valle de San Andrés es de 368,358 habitantes y el 50.38% son mujeres. Los tres municipios más poblados son Colón, San Juan Opico y Quezaltepeque en los que se ubica el 52.51% del total de residentes, tal como se detalla en el cuadro No.20.

Dentro del Valle de San Andrés se ubica el Valle de Zapotitán, que fue reconocido como uno de los principales productores de hortalizas hace más o menos dos décadas. Por ello, la actividad primordial ha sido la producción agrícola y se dedican a cultivar café, maíz, caña de azúcar, cítricos, frutales y hortalizas. También, sobresale la producción ganadera y la crianza de aves.

En los últimos años, este territorio muestra una tendencia creciente de la producción industrial, comercial y prestación de servicios.

Actores locales

Gobiernos Locales

Al momento de constituirse esta alianza (1999), los Concejos Municipales estaban integrados de la siguiente manera:

Cuadro No. 21: Composición política de los Gobiernos Municipales período 1997-2000.

No.	Municipio	Departamento	Partido político (período 1997-2000)	Composición de los Concejos Municipales	
				Mujeres	Hombres
1	Quezaltepeque	La Libertad	FMLN	2	12
2	Ciudad Arce	La Libertad	ARENA	3	11
3	San Juan Opico	La Libertad	ARENA	4	12
4	Colón	La Libertad	ARENA	3	11
5	San Pablo Tacachico	La Libertad	FMLN	2	10
6	Jayaque	La Libertad	ARENA	1	11
7	Tepecoyo	La Libertad	ARENA	2	10
8	Sacacoyo	La Libertad	ARENA	2	8
9	Talnique	La Libertad	ARENA	3	7
10	San Matías	La Libertad	PCN	3	7
11	El Congo	Santa Ana	ARENA	2	10
12	Armenia	Sonsonate	FMLN-PDC	2	12
				29 (19.33%)	121 (80.67%)

Fuente: Creación propia con base a datos del Tribunal Supremo Electoral de El Salvador.

Tal como se observa en el cuadro anterior el Partido Alianza Republicana Nacionalista (ARENA) gobernaba 8 municipios, dos el Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN), uno en coalición con la Democracia Cristiana y uno el Partido de Conciliación Nacional (PCN). La presencia mayoritaria de un mismo partido político en los concejos municipales facilitó la toma de acuerdos y puesta en marcha del proceso de constitución del Grupo Gestor del Valle de San Andrés.

Los resultados electorales del 16 de marzo de 2003 no cambiaron el panorama de la composición político-partidaria de los concejos municipales del Valle, ya que siempre mantiene una presencia mayoritaria el mismo partido político, tal como se detalla en el cuadro No. 21.

Cuadro No. 22: Composición política de los gobiernos municipales período 2003-2006

No.	Municipio	Departamento	Partido político	Composición de los Concejos Municipales	
				Mujeres	Hombres
1	Quezaltepeque	La Libertad	FMLN	5	9
2	Ciudad Arce	La Libertad	ARENA	3	11
3	San Juan Opico	La Libertad	ARENA	4	12
4	Colón	La Libertad	ARENA	3	11
5	San Pablo Tacachico	La Libertad	ARENA	1	11
6	Jayaque	La Libertad	ARENA	2	10
7	Tepecoyo	La Libertad	ARENA	2	10
8	Sacacoyo	La Libertad	ARENA	2	8
9	Talnique	La Libertad	ARENA	0	10
10	San Matías	La Libertad	PCN	3	7
11	El Congo	Santa Ana	FMLN-PDC	2	10
12	Armenia	Sonsonate	ARENA	1	13
				28 (18.67%)	122 (81.33%)

Fuente: Creación propia con base a datos del Tribunal Supremo Electoral.

Otro aspecto importante de resaltar, es que la participación de mujeres en los Concejos Municipales en ambos períodos es menor al 20% y se observa una reducción, aunque mínima en el período 2003-2006, han pasado del 19.33% al 18.67% (es decir que de 29 mujeres bajó a 28). También es de señalar que el municipio de Talnique tenía en el período anterior 3 mujeres, en el presente el Concejo Municipal está integrado en un 100% por hombres.

Tejido social y articulaciones locales y micro regionales

El tejido social-organizativo está constituido por Comités de Desarrollo Local, Asociaciones Comunitarias, Comités de Emergencia, directivas intercomunales y otro tipo de asociaciones locales que realizan sus actividades en el ámbito comunitario y municipal, con el fin de participar en la gestión pública local, generalmente en la identificación, planificación y seguimiento de proyectos de infraestructura para la dotación de servicios básicos.

Por otro lado, se registra la existencia de articulaciones locales y microregionales como el Fondo de Contrapartida para el Desarrollo Local de Quezaltepeque (AQUEDES), integrado por el sector agropecuario, instancias del gobierno nacional, gobierno local,

Comité de Desarrollo Local, comercio formal y no formal, sector profesional y organizaciones no gubernamentales. La Asociación de Municipios del Valle de San Andrés (AMUVASAN), constituido por San Juan Opico, Sacacoyo, Ciudad Arce y Colón; y, la Micro región El Bálsamo formada por Sacacoyo, Tepecoyo, Jayaque y Talnique. Estas dos últimas son iniciativas integradas solo por los gobiernos municipales.

Tejido empresarial

El crecimiento industrial y comercial presenta mucho dinamismo en la actualidad. La presencia de más de 300 empresas como la zona franca Export-Salva, Bonna Petit, Kimberly Clark, tenerías de ADOC, el centro comercial Unicentro de Lourdes, empresas de metal mecánica con capacidad de exportación, empaedora y distribuidora de agua envasada (AQUAPURA), distribuidora de gas (ELFGAS), Textiles San Andrés, fábrica Sello de Oro, explotación de pétreos, granjas de pollos, beneficios cafetaleros, fábricas de concentrados y comercios pequeños, medianos y empresas de servicio son una muestra de la importancia del tejido empresarial regional.

Lo anterior contrasta con el “potencial agrícola”¹⁰⁸ que no es aprovechado para dinamizar la producción agropecuaria por la fragilidad de este sector, sin embargo, las cooperativas agropecuarias intentan mantener la actividad productiva en la zona.

Instancias del Gobierno Central

Las dependencias del gobierno central que realizan trabajo en el territorio son: Centro de Tecnología Apropiada (CENTA), dependencia del Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ministerio de Obras Públicas, Unidad de Salud, Policía Nacional Civil (PNC), Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL), Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Municipal (ISDEM), Fundación Salvadoreña para Investigaciones del Café (PROCAFE), Ministerio de Educación, Vice Ministerio de Vivienda, Concultura, Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN) y el Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Organizaciones no gubernamentales

Las organizaciones no gubernamentales presentes en la zona y que apoyan proyectos y procesos en los diferentes municipios del Valle se detallan en el siguiente cuadro:

108. Plan de Desarrollo Territorial para el Valle de San Andrés. Síntesis del informe final, San Salvador, 2000.

Cuadro No. 23: Organizaciones no gubernamentales

- Amigos del Volcán.
- Asociación Centro de Capacitación y Promoción de la Democracia (CECADE).
- Asociación de Proyectos Comunales de El Salvador (PROCOMES).
- Centro de Reorientación Familiar y Comunitaria (CREFAC).
- Comité Ambiental Empresarial del Valle (CAESA).
- Comité Ambiental de la Mediana y Pequeña Empresa (CAMPES).
- Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE).
- Fundación Amigos de la educación (FUNDAEDUCA).
- Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE).
- Fundación Quezaltepeque.
- Fundación San Andrés.
- Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano (FUSAL).
- Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral (FUSAI).
- FUNDECOLL.
- Fundación MON 3 (Cataluña, España)
- Plan El Salvador.
- Research Triangle Institute (RTI).
- Unidad Ecológica Salvadoreña (UNES).

3.6.2. Recuperación de la experiencia del Grupo Gestor

Primera fase: Surgimiento de la iniciativa

Los factores que contribuyeron con el surgimiento de esta iniciativa fueron: 1) Los resultados del estudio “Desarrollo Territorial de la Región” realizado por la Fundación San Andrés (FUSANDRES) en 1993, que recomendaba hacer un estudio para el ordenamiento territorial e impulsar la constitución de una alianza multisectorial para promover el desarrollo del Valle; 2) En 1993 el sector empresarial y el gobierno central manifestaron su preocupación por la tendencia a un crecimiento desordenado del Valle; y, 3) La trascendencia económica, arqueológica y agrícola de la zona.

La propuesta de la Fundación San Andrés fue divulgada por su presidenta¹⁰⁹ en diferentes foros, pero no prosperó debido a que “no tenían instrumentos definidos”¹¹⁰ para

109. Doña Anabel Tinoco de Meza.

110. Sr. Pedro Montoya. Alcalde Municipal de Sacacoyo, presidente de AMUVASAN y miembro del Grupo Gestor del Valle de San Andrés.

proteger la zona. Sin embargo, sus planteamientos pusieron en discusión la importancia de la zona y el rol de los diferentes sectores y actores del Valle.

Este debate sirvió para relevar el trabajo descoordinado que realizaban el gobierno local, el sector empresarial, la sociedad civil y el gobierno central, porque no existían mecanismos formales ni informales que les permitiera poner en común sus ideas, intereses y proyecciones relacionadas con el Valle.

En 1995, la empresa privada y las municipalidades retomaron la idea y promovieron un encuentro en el que participaron representantes del Ministerio de Planificación¹¹¹ y del Vice Ministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano¹¹². Los aspectos analizados fueron el crecimiento poblacional, urbanístico e industrial del Valle en forma desordenada, la pérdida de la vocación agropecuaria y las implicaciones en el medio ambiente, como por ejemplo, el proceso acelerado de contaminación de la cuenca del Río Sucio que nace en Ciudad Arce, la deforestación de la Cordillera del Bálsamo y su impacto en la generación de la riqueza productiva y social. Ante esto, el Vice Ministro de Vivienda asumió el compromiso de gestionar los recursos para realizar el estudio y la propuesta para el ordenamiento y desarrollo del Valle de San Andrés.

En 1997, representantes de los gobiernos locales del Valle, el sector empresarial, el Presidente de la República¹¹³ y un delegado del Vice Ministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano¹¹⁴, se reunieron en la Escuela Nacional de Agricultura (ENA) y firmaron un convenio para respaldar la gestión del préstamo ante el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para financiar el Plan de Desarrollo y Ordenamiento del Valle de San Andrés y otros planes de las principales ciudades del país.

La empresa Informes y Proyectos S.A. (INYPESA) ganó la licitación e inició el estudio el 23 de abril de 1999 y finalizó a mediados del año 2000. El producto fue el Plan de Desarrollo Territorial para el Valle de San Andrés.

111. Lic. Francisco Flores.

112. Arq. Hans Bodewing.

113. Dr. Armando Calderón Sol.

114. Ing. René Ayala.

Segunda fase: Los primeros pasos

El proceso definido por la empresa consultora, entre 1999 y el año 2000, implicó la presentación de los objetivos del estudio a representantes de diferentes sectores. Metodología que facilitó la reflexión y la sensibilización sobre la importancia del Valle de San Andrés para el desarrollo de la región.

Surgió la motivación para coordinar y convocar

a diferentes representantes sectoriales, para analizar la importancia y utilidad de los instrumentos y herramientas resultantes del proceso de planificación del territorio.

Las y los representantes de los sectores coincidieron con la idea de constituir una gran alianza, la cual se fundamentó en la preocupación por generar un espacio de concertación y de articulación que integrara la diversidad de actores vinculados con el territorio y se convirtiera en la instancia encargada de conducir y aplicar los instrumentos resultantes del estudio, porque "...tuvieron la certeza de que el Plan de Ordenamiento Territorial no iba a funcionar sin nadie que lo impulsara, fue allí que surgió el Grupo"¹¹⁵. Esa reunión fue el punto de encuentro y de partida para la integración del Grupo Gestor, que fue reforzado por las opiniones que esta acción provocó en los medios de prensa, por ejemplo, El Diario de Hoy publicó que "Velar por la riqueza natural y económica del Valle de San Andrés, es una de las metas por las que se ha unido un grupo de instituciones"¹¹⁶.

Entre las primeras acciones realizadas por este grupo de instituciones fue nombrar un Comité Gestor Interino que facilitaría convocatorias y diversas reuniones con el sector

Cuadro No. 24. Organizaciones e instituciones participantes en la discusión de los objetivos del estudio.

Sector	Nombres
Empresarial	ADOC
	Kimberly Clark
	Duralita de El Salvador
	Textiles San Andrés
Organizaciones no gubernamentales	Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE).
	Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral (FUSAI)
	Fundación San Andrés.
Instituciones del gobierno central	Vice Ministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano

Fuente: Construcción propia con datos proporcionados por las personas entrevistadas.

115. Arq. Anamaria de Rivas. Gerenta de Recursos Humanos de Esport-Salva. Entrevista realizada el 23 de abril de 2003.

116. Diario de Hoy, 3 de septiembre del 2000.

industrial, con los 12 alcaldes de la Cuenca del Río Sucio, con las organizaciones no gubernamentales que contaban con oficinas permanentes en el Valle, asambleas con organizaciones territoriales (ADESCOS) e intercambios de experiencias para conocer iniciativas como ADEL Morazán y los Fondos de Contrapartida de Soyapango y Nejapa.

La Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral (FUSAI) facilitó el desarrollo de las reuniones y asambleas, que tenían como objetivos: 1) Dar a conocer los resultados del estudio para visibilizar la problemática del Valle de San Andrés y divulgar las propuestas de solución; 2) Reconocerse como piezas importantes del territorio y la importancia de su involucramiento en el proceso de discusión para compartir las responsabilidades con el desarrollo de la región; 3) Dar a conocer la trascendencia de la formulación del Plan de Ordenamiento territorial; y, 4) Iniciar el proceso de construcción del Grupo Gestor del Valle de San Andrés.

Los pasos que siguieron para orientar la constitución del Grupo Gestor del Valle fueron: la construcción de una alianza entre empresas para apoyar e integrar la iniciativa, constitución de mesas de trabajo con el apoyo de FUSAI y FEPADE, formulación de una propuesta de estructuración de la alianza y proyectar la contratación de una persona para la gerencia.

Tercera fase: De los primeros pasos a la culminación de una Alianza Multisectorial

El Comité Gestor Interino aprovechó el entusiasmo y el interés mostrado por diferentes sectores para impulsar y concretar el 14 de diciembre del año 2000 la constitución del Grupo Gestor para el Desarrollo del Valle de San Andrés. En el evento participaron un aproximado de 200 organizaciones e instituciones que mostraron interés por contribuir con el proceso, pero fueron 78 representantes de diferentes sectores que firmaron un documento llamado ACTA-COMPROMISO que sellaba de forma expresa y pública la responsabilidad que asumían con el Valle de San Andrés. Las entidades firmantes fueron 10 gobiernos locales, 25 instituciones gubernamentales, 13 organizaciones no gubernamentales, 12 Asociaciones de Desarrollo Comunal y 18 empresas localizadas en el Valle.¹¹⁷.

En ese mismo evento el Vice Ministerio de Vivienda que era el propietario del estudio, hizo entrega de éste a los gobiernos municipales como un reconocimiento a su papel de

117. Datos tomados de Propuesta de Reactivación de las Comisiones de Trabajo. Documento interno de trabajo del Grupo Gestor del Valle de San Andrés; noviembre 2002.

actores aplicadores de normas y leyes, y a las organizaciones e instituciones participantes como garantes de su implementación. Esa actitud de una instancia del gobierno central contribuyó para que todas y todos los participantes asumieran la responsabilidad de cooperar con el desarrollo del Valle y apoyar la implementación y seguimiento del Plan de Desarrollo Territorial.

El compromiso firmado implicaba contribuir con la proyección de la Alianza de acuerdo a sus capacidades y recursos. El resultado de esta gran asamblea marcó el camino hacia la construcción de una nueva manera de gestionar el territorio, tomando como punto de partida las siguientes características y las tendencias de la zona¹¹⁸:

- Es un territorio que muestra un constante crecimiento demográfico y por ello el establecimiento de asentamientos humanos a partir de procesos de inmigración provenientes de diversas zonas del país.
- Existencia de una fuerte demanda y presión por el uso del suelo.
- Una creciente industrialización, especialmente de empresas maquileras.
- El potencial de desarrollo agroindustrial vinculado a la existencia de mantos acuíferos.
- La confluencia territorial en cuanto a intereses tan diversos relacionados con ambientalistas y constructores; agrícolas e industriales; arqueológicos y culturales; urbanos y rurales.
- Las potencialidades turísticas y arqueológicas de la zona.

Nombraron una Comisión Coordinadora integrada por representantes de FEPADE que asumió la presidencia, Alcaldía Municipal de Sacacoyo, Alcaldía Municipal de San Juan Opico, ADESCO Sitio del Niño, FUNDECOLL, Cooperativa de Chanmico, Unidad de Salud de Lourdes, Colón; Vice Ministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano, Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral (FUSAI), Fundación San Andrés, Export Salva Free Zone y Vivero Xochicali. La misión principal era dinamizar la integración y consolidación de la Alianza Regional. Las funciones asignadas fueron preparar las condiciones para el lanzamiento del Grupo Gestor vinculado con el Plan de Ordenamiento Territorial, generar la

118. Tomado del documento de trabajo del Grupo Gestor: "Plan de Reactivación de las Comisiones de Trabajo", noviembre, 2002.

institucionalidad para el funcionamiento de la iniciativa, formular el plan y los ejes de trabajo e impulsar una campaña de sensibilización y promoción de la iniciativa.

En este proceso, los diferentes sectores fueron percibiendo e identificando razones de peso para ser parte de este esfuerzo. Las organizaciones no gubernamentales afirmaron que se integraron a esta iniciativa por el interés de aportar al desarrollo de las comunidades y de la región; y porque además, lo consideraban un canal idóneo para impulsar sus ideas.

Por su parte, el sector empresarial consideró que el trabajar en un espacio multisectorial que tuviese como objetivo contribuir con el desarrollo del Valle, les generaría un entorno positivo para su gestión empresarial, porque para ellos “si el Valle se convierte en un lugar no atractivo para que la gente viva y emigra, se quedan sin el recurso humano que es el más importante”¹¹⁹, por ello quieren aportar en la solución de problemáticas como la generación de desechos sólidos e inseguridad ciudadana. Otras empresas tienen conciencia ecológica y social¹²⁰, por lo que les interesa tratar de mantener un equilibrio entre el desarrollo de la industria, el medio ambiente y las comunidades, especialmente en las que vive su personal. En general están convencidas que obtendrán beneficios en el mediano y largo plazo.

Por otro lado, las municipalidades argumentan, que por su naturaleza, aspiran a contribuir con el ordenamiento de sus municipios aplicando las normativas necesarias y promulgando las ordenanzas relacionadas con el ordenamiento territorial, tomando como base el consenso de todos los sectores involucrados en el Valle.

Las actividades realizadas por la Comisión Coordinadora para desarrollar la institucionalidad del Grupo Gestor fueron: la formulación de un plan inicial de acción; la definición de seis áreas de trabajo: Medio ambiente, salubridad, desarrollo económico local, educación, juventud y deportes, ordenamiento territorial y seguridad ciudadana; la constitución de grupos de impulso para promover la participación ciudadana, apoyo a la asociatividad municipal y la decisión de crear la Unidad Técnica.

Todas estas actividades contribuyeron con el logro de una de sus aspiraciones: constituir el Grupo Gestor como un espacio con independencia y que poco a poco se convirtiera en “la alianza de todos los entes, organismos, personas y organizaciones con interés en el

119. Arq. Ana María de Rivas. Citada anteriormente.

120. Se refiere a las empresas que son parte del Grupo Hilasal y que se caracterizan por buscar clientes que tengan algún nivel de conciencia social y ecológica.

Valle, porque vivimos en él o vivimos de él”¹²¹. Además, buscan que los actores locales deben verlo como “el recurso para intercambiar, interrelacionarse, organizarse y convivir mejor con las diferentes personas que tienen un quehacer en el Valle de San Andrés”.¹²²

Estas opiniones ilustran acerca de las expectativas, las esperanzas y la utilidad que la alianza pudiera tener para promover el desarrollo de la zona, pero van más allá y pretenden transformarla en “una alianza de varios sectores para poder incidir en políticas nacionales y regionales”¹²³ como una nueva forma y oportunidad de hacer las cosas en el país.

El Grupo Gestor está constituido por diversos sectores: municipalidades, empresas privadas, sociedad civil y organizaciones no gubernamentales, por ello es calificada como una gran alianza¹²⁴ y es considerada como “una oportunidad para que diferentes sectores encuentren sus intereses abismalmente diferentes”¹²⁵.

Los factores que facilitaron la creación del Grupo Gestor fueron la voluntad política de los diferentes sectores, el compartir una visión de largo plazo para hacer del Valle una mejor zona donde vivir y laborar, la disponibilidad de tiempo para impulsar esta experiencia, la capacidad de concertar y los aportes de espacio físico y materiales para iniciar el esfuerzo por parte de algunos sectores.

Búsqueda de marco legal

El Grupo Gestor es una alianza que ha realizado sus actividades hasta la fecha sin contar con personería jurídica, lo cual no ha sido un obstáculo para impulsar actividades; pero sí una limitante para administrar recursos provenientes de organismos de cooperación. Sin embargo, desde julio del 2003 están discutiendo sobre la conveniencia de gestionar la legalidad o no.

Los puntos de discusión se han centrado en dos aspectos: 1) Análisis del marco jurídico nacional y municipal; y, 2) Búsqueda de la figura jurídica y estructura organizativa más conveniente por las características particulares de la alianza. En el primer aspecto concluyeron

121. Arq. Ana María de Rivas. Citada anteriormente.

122. Arq. Ana María de Rivas. Citada anteriormente

123. Patricia de Reinoso es la gerenta del Grupo Gestor.

124. Don Pedro Montoya, Alcalde de Sacacoyo y Presidente del Grupo Gestor.

125. Lic. Mario Méndez Asesor Técnico Municipal de ISDEM.

que éste no considera formas organizativas innovadoras, mucho menos las alianzas integradas por diferentes sectores y actores con fines que van más allá del altruismo. En síntesis “el marco jurídico nacional no da respuesta a estas iniciativas”¹²⁶. La otra posibilidad valorada fue el Código municipal, pero las experiencias que existen sólo “reconocen el vínculo entre los gobiernos locales y no así a los otros actores”¹²⁷.

Estas discusiones también cruzan dos planteamientos: 1) ¿Porqué legalizar la iniciativa del Grupo Gestor?; y 2) Existencia del Grupo Gestor como un hecho social y no de derecho. En el primer caso, los argumentos están centrados en la necesidad de tener autonomía que supone no depender de la personería jurídica de los socios y contar con la capacidad de gestionar y administrar proyectos e invertir en el Valle. La importancia de esta discusión radica en buscar la formalidad en los aportes y en la forma de operar del Grupo para lograr con ello un compromiso de mediano y largo plazo, que les ayude a construir una visión más o menos integral y estratégica.

En el segundo caso, los argumentos afirman que buscar la personería jurídica “va a encasillar (al Grupo Gestor) en el marco legal, porque las alianzas no son asunto de legalidad sino que es asunto de convergencia de intereses”¹²⁸. En ese sentido un funcionario del ISDEM plantea que la gente trabaja en las alianzas hasta que cree que está defendiendo sus intereses, en el momento que deja de creer en ello puede retirarse de dicho espacio. Es por eso que sostiene que la legalidad rompería el espacio de encuentro de diferentes sectores y actores, porque se perdería la flexibilidad y el “encanto” de encontrarse, discutir, aportar en forma voluntaria y hacer avanzar los procesos.

Estas reflexiones han contribuido a esclarecer dudas, pero han aparecido nuevas interrogantes. Ante esto, decidieron definir un proceso de análisis que les permitiera proponer una figura jurídica que responda a la naturaleza, a la visión y objetivos del Grupo Gestor, que además tome en cuenta que este esfuerzo integra diferentes sectores¹²⁹. FUSADES les apoyara en el análisis jurídico y en la formulación de la propuesta.

126. Lic. Urania Morales funcionaria de FUSAI.

127. Lic. Urania Morales. Idem.

128. Lic. Mario Mendez.

129. Sr. Pedro Montoya Alcalde de Sacacoyo y presidente del Grupo Gestor.

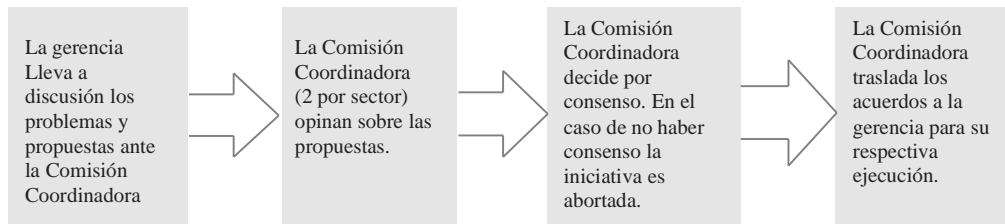
Estructura institucional y funcionamiento

Para garantizar el funcionamiento adecuado del Grupo Gestor definieron la siguiente estructura orgánica:

- Asamblea General, integrada por representantes del sector empresarial, gobierno local, gobierno central, comunidades y organizaciones no gubernamentales. Sus funciones son:
 - a) Elegir el Comité Coordinador;
 - b) Determinar las políticas y lineamientos generales de acción del Grupo Gestor;
 - c) Aprobar la memoria anual de labores presentada por el Comité Coordinador;
 - d) Acordar la expulsión de miembros por inactividad o actividades incompatibles con los fines de la entidad;
 - e) Conocer y decidir sobre cualquier asunto importante que el Comité Coordinador le someta; y
 - f) Conformar las comisiones de trabajo que consideren necesarias.
- Comité Coordinador integrado por 10 miembros, dos por cada sector. Esta figura equivale a una junta directiva con responsabilidad directa sobre la mayor parte de las decisiones del Grupo Gestor. Sus funciones son:
 - a) Determinar las actividades a ejecutar para el cumplimiento de los fines del Grupo Gestor;
 - b) Realizar las gestiones necesarias para la obtención de fondos para el financiamiento de los proyectos acordados por la Asamblea del Grupo Gestor;
 - c) Elaborar anualmente la memoria de labores y presentarla a la Asamblea General para su conocimiento y aprobación.
- Grupos de Impulso, cada uno de ellos está integrado por representantes de diversas organizaciones que se interesan por algún tema o área en particular. Sus funciones son:

- a) Realizar un diagnóstico relacionado con el tema de trabajo.
 - b) Proponer las estrategias de abordaje de la problemática identificada.
 - c) Establecer prioridades y un plan de trabajo que operativice la solución de problemas.
- Gerencia General, cuya función principal es operativizar las decisiones y garantizar la ejecución de los acuerdos emanados de la Junta Directiva, coordinar las actividades administrativas y mantener una comunicación permanente con y entre los socios del Grupo Gestor.

El proceso de toma de decisiones se fundamenta en el respeto mutuo, el consenso, la búsqueda del beneficio prioritario para las comunidades y la protección a los sectores más vulnerables. El gráfico siguiente muestra el camino que siguen para tomar decisiones:



Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas con integrantes del Grupo Gestor.

El trabajo del Grupo Gestor del Valle de San Andrés tiene como guía el Plan de Ordenamiento Territorial y el Plan Operativo. La Junta Directiva se reúne ordinariamente una vez al mes, aunque en ocasiones, lo hacen de manera extraordinaria para tratar asuntos urgentes. La agenda permanente se centra en temas como:

- El ordenamiento territorial.
- La educación, cultura y recreación.
- El medio ambiente, higiene y salubridad.
- El desarrollo económico local

La Junta Directiva ha propiciado acciones como la contratación de la gerencia, definición de una propuesta de Estatutos, apoyo a las municipalidades para la elaboración de las ordenanzas para la aplicación de la normativa resultante del Plan de Ordenamiento Territorial, la gestión de recursos para la ejecución de actividades, divulgación de la experiencia, mediación entre los diferentes sectores para que las autorizaciones de construcción y parcelación sean de beneficio para la zona, la instalación de la Oficina Técnica para la aplicación del Ordenamiento Territorial y firma de convenios con el Vice Ministerio de Vivienda para la instalación de la Oficina Técnica y con el Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Municipal (ISDEM), entre otras.

Formas de Sostenibilidad del Grupo Gestor

La sostenibilidad del Grupo Gestor como una alianza multisectorial y micro regional es un tema recurrente en las reuniones de los socios, por ello muchas de las acciones y discusiones están orientadas a descubrir la ruta crítica que se debería seguir para garantizar la vida de esta experiencia. Esto exige fortalecer la existencia de los socios en forma individual y su participación colectiva dentro de la alianza; así como establecer un método de trabajo que garantice mecanismos de comunicación y contribuciones de acuerdo a las capacidades de los socios.

Las estrategias implementadas han sido la articulación de una serie de acciones orientadas hacia la institucionalización y la obtención de recursos para el financiamiento, de tal manera que contribuya con su existencia social, financiera y política. Los esfuerzos realizados para fortalecer la institucionalidad son:

- Reuniones sistemáticas de la Comisión Coordinadora, que les ha permitido involucrarse e involucrar a diferentes socios en la cotidianidad de la alianza, lo que ha favorecido la construcción de su identidad en el territorio y el establecimiento de relaciones con instituciones y organismos nacionales e internacionales.
- Funcionamiento de Comisiones de Trabajo. Estos espacios fueron impulsados a partir del primer trimestre del 2003 como un mecanismo para promover la participación de los socios y socias en temas como: Desarrollo Económico y Empleo; Medio Ambiente, Higiene y Salubridad; Educación, Cultura y Deportes; Seguridad Pública; Infraestructura y Comunicaciones; Ordenamiento Urbano y Territorial.

Posteriormente esas comisiones se convirtieron en Grupos de Impulso, porque da una idea de esfuerzo permanente y de cohesión. El lanzamiento de dichos grupos ha sido un punto de partida para la articulación, la búsqueda de identidad territorial, arraigo social y político.

- Puesta en marcha del Plan de Ordenamiento Territorial y Plan Operativo, que facilita el trabajo de la Comisión Coordinadora y de los diferentes socios involucrados en el quehacer del Grupo Gestor. La existencia del Plan le da el fundamento necesario para funcionar como una institución.

El Grupo Gestor ha caminado hacia la sostenibilidad institucional, en la medida que conjuga el funcionamiento de una estructura de dirección, comisiones de trabajo y un plan de largo plazo con sus respectivas acciones operativas.

La sostenibilidad financiera es una pieza necesaria para el funcionamiento del Grupo Gestor, para ello han implementado las siguientes acciones:

- Constitución e instalación de la Oficina de Planificación del Valle de San Andrés (OPVSA), creada por un acuerdo de la Asociación de Municipios del Valle de San Andrés (AMUVASAN), quienes decidieron que de los ingresos obtenidos por OPVSA se destinara un porcentaje para el funcionamiento del Grupo Gestor.
- Aportes financieros y técnicos de la Asociación de Municipios para garantizar la continuidad de esta alianza.
- Aportes técnicos de organizaciones no gubernamentales para el fortalecimiento de la alianza y de sus socios.
- Aportes en especie y donaciones de diferentes socios para el desarrollo de actividades específicas como capacitaciones, reuniones, asambleas e intercambios de experiencias.

El Grupo Gestor no genera directamente sus ingresos permanentes sino que depende de otras instancias, lo que podría convertirse en punto débil por un lado, pero por otro le obliga a mantener altos niveles de concertación y revalidación permanente de los acuerdos entre todos los socios. Este aspecto, probablemente contribuye con los niveles de actividad que mantienen alrededor del Plan de Ordenamiento Territorial y la constante búsqueda de interrelación entre los integrantes sectoriales de la alianza.

En síntesis las acciones realizadas han estado encaminadas a construir institucionalidad y a obtener recursos financieros como bases para su proyección técnica y política en el largo plazo.

Iniciativas impulsadas

Esta Alianza micro regional ha ganado credibilidad debido a que ha impulsado una serie de iniciativas o proyectos para los que han movilizad o recursos humanos, materiales y financieros. Entre las principales acciones realizadas se encuentran:

- a) Instalación de la Oficina del Grupo Gestor del Valle en el municipio de Colón, para ello se contó con el financiamiento de FUSAI, FEPADE y en forma puntual de la empresa privada y municipalidades.
- b) Constitución e instalación de la Unidad Técnica “Oficina de Planificación del Valle de San Andrés” (OPVSA), con el apoyo de la Asociación de Municipios del Valle de San Andrés (AMUVASAN) y del Vice Ministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano.
- c) Constitución de un Comité de Recursos Humanos, integrada por responsables de las gerencias de las empresas socias de la alianza para buscar mecanismos que generen empleo a personas residentes del Valle.
- d) FUSAI puso a disposición del Grupo Gestor una bolsa de trabajo para garantizar la selección de personal con criterio de territorialidad; así como el impulso de acciones de capacitación orientadas hacia la formación del recurso humano en aquellos aspectos que las empresas lo requieran y contribuir con la inserción laboral de la juventud apoyándoles en la elaboración de sus hojas de vida, asesoría para conducirse adecuadamente en entrevistas de trabajo y para acceder a la bolsa de trabajo electrónica.
- e) Facilitación de asistencia técnica a diferentes sectores fundamentados en un diagnóstico de la zona.

Las instalaciones de la oficina del Grupo Gestor y la de Planificación del Valle de San Andrés ubicadas en Lourdes, Colón, se han convertido en espacios que le aportan identidad y autonomía a la alianza, porque en ese marco se realizan acciones que cuentan con un valor simbólico y son una contribución para su continuidad, por ejemplo:

- Articula y genera información de utilidad para los socios de la Alianza y otros sectores que la necesiten.
- Ha facilitado un espacio de encuentro y debate para analizar el impacto ambiental, fundamentalmente de las urbanizaciones proyectadas en la zona.
- Ha facilita la opinión de la ciudadanía en aspectos relacionados con el respeto al medio ambiente en el Valle.
- Ha contribuido en la prevención y resolución de conflictos. Por ejemplo, facilitó reuniones sectoriales para discutir la conveniencia de urbanizar o no en la zona de Chanmico, que según el Plan de Ordenamiento Territorial era zona protegida, sin embargo la Cooperativa el Ángel propietaria de la tierra vendió una parte con ese fin. La conclusión fue que el proyecto podría llevarse a cabo siempre y cuando cumpliera con los compromisos medioambientales y sociales para compensar los daños provocados por la urbanización.

3.6.3. Reflexiones

Resultados

Después de tres años de haber constituido el Grupo Gestor del Valle de San Andrés han obtenido los siguientes logros:

- a) Contar con un espacio de concertación que facilita la comunicación, la interrelación, el intercambio, el compartir y construir constantemente una visión de ordenamiento territorial y usos del suelo, de tal forma que facilita la contribución de todos y todas en la resolución de problemas cotidianos y complejos. Esta construcción de una visión colectiva acerca de la gestión del territorio ha ido generando poco a poco niveles de tolerancia entre las instituciones, empresas, organizaciones sociales y ciudadanas.
- b) El Grupo Gestor se ha convertido en una garantía para la inversión del sector empresarial porque interviene en garantizar el ordenamiento y respeto de las normativas establecidas en el marco del Plan de Ordenamiento Territorial y Uso del Suelo. Además, está contribuyendo con la creación de un entorno positivo y atractivo para la inversión financiera de grupos empresariales amigables con el medio ambiente.

- c) Ser la primera Alianza Multisectorial de carácter micro regional que ha sido constituida con aportes de los sectores empresariales, gubernamentales locales y central, organizaciones no gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil.
- d) Los sectores participantes han obtenido beneficios al ser parte del Grupo Gestor. El sector empresarial ha ganado imagen de corresponsabilidad social y con ello competitividad. En el caso de las municipalidades, la gestión de los gobiernos locales se ha visto fortalecida, porque están aprendiendo a gobernar junto con otros y han generado espacios al menos en ocho de ellas para que la ciudadanía tenga relación directa con sus respectivos gobernantes, tienen acceso a información y apoyo técnico para impulsar proyectos.
- e) El Grupo Gestor ha contribuido para que los gobiernos locales dimensionen desde otra perspectiva su relación con los diferentes sectores y actores de sus municipios. En ese sentido, cuatro municipalidades están asumiendo un rol normativo y definiendo en forma conjunta los lineamientos y el camino a seguir para buscar el desarrollo local y regional. Para ello, han iniciado un proceso formal de protección del Valle de San Andrés a través de la aplicación de una Ordenanza Reguladora de uso de suelos en la zona, que ha sido aprobada y oficializada por las municipalidades asociadas en AMUVASAN.
- f) Movilización de \$66,000.00 dólares entre el 2002 y 2003 para la constitución, funcionamiento y financiamiento de proyectos orientados hacia el desarrollo del municipio.
- g) Creación y fortalecimiento de vínculos en aspectos como:
 - Incremento de las relaciones entre las empresas a través de la creación de un Comité de Gerentes de Recursos Humanos asesorado por FUSAI.
 - Mayor coordinación y sensibilidad empresarial sobre el tema ambiental, a tal grado que han constituido el Comité Ambiental Empresarial del Valle –CAESA- que aglutina a 23 empresas grandes, quienes analizan constantemente la acción interna de la empresas con respecto al medio ambiente de la zona.

- Establecimiento de lazos de cooperación entre el sector empresarial, gobierno local, comunidades, organizaciones no gubernamentales e instancias del gobierno central y el reconocimiento de la existencia de cada uno de éstos sectores, la importancia de su participación en el desarrollo de sus territorios y el impulso de proyectos que beneficien a la población de la zona.
 - El Grupo Gestor ha posibilitado el surgimiento de credibilidad, confianza y conocimiento de los diferentes problemas de la zona y de los intereses sectoriales, ya que juega un papel de mediador en los conflictos intersectoriales.
- h) Los compromisos e implicaciones que significa la existencia del Grupo Gestor son:
- El sector empresarial tiene que ajustarse a las reglas y normas resultantes del Plan de Ordenamiento Territorial y de las Ordenanzas Municipales, aspecto que les obliga a cumplir con una normativa que tiende a buscar un equilibrio entre la generación de ingresos y el medio ambiente.
 - Trabajar en una lógica común que retome el interés por lo público del gobierno municipal, el accionar gerencial del sector empresarial y la visión social de las organizaciones ciudadanas, de tal manera que esa simbiosis construya una nueva forma de hacer desarrollo.
 - La exigencia de fortalecer la organización local y estimular el desarrollo de la microempresa y el sector agropecuario.
 - La incidencia del Grupo Gestor para frenar algún tipo de proyectos habitacionales que no cumplen con los requisitos establecidos y que afecten el medio ambiente.
 - La responsabilidad de integrar los puntos de vista de otros sectores y analizar desde esa perspectiva los efectos de las decisiones en otros y no sólo centrarse en el beneficio individual.

Los desafíos

- a) Generar capacidades en los diferentes socios del Grupo Gestor que facilite la gestión y movilización de recursos endógenos para impulsar inversiones en proyectos que promuevan el desarrollo local y regional del Valle.
- b) Lograr que el Grupo Gestor se convierta en una instancia concertadora, rectora y generadora de sinergias en cuanto a la promoción de políticas locales y regionales; así como, en el establecimiento de iniciativas sociales, económicas, culturales y democráticas que contribuyan con el bienestar de la población del Valle.
- c) Promover y profundizar la participación de la ciudadanía en el Grupo Gestor, ya que es el motor que puede dinamizar la sostenibilidad en el largo plazo de esta alianza multisectorial.
- d) Estimular la creación de redes y vasos comunicantes entre los diferentes actores y sectores, que permita construir de manera colectiva una visión estratégica de territorio que tome en cuenta las fortalezas de la zona.
- e) Promover la legalización de la Alianza que le permita ser una entidad de derecho y gestionar recursos en el ámbito local, nacional e internacional que apalanque los proyectos de desarrollo promovidos en la zona del Valle.
- f) Construir en forma participativa un Plan Estratégico Regional que integre y articule las dimensiones económicas, sociales, culturales, políticas y ambientales, que facilite a los actores locales/regionales realizar una gestión integrada de la zona.
- g) Promover la descentralización del Estado es un tema coadyuvante al impulso de las Alianzas Multisectoriales tanto locales como regionales, porque esta nueva manera de gestionar el país significa un quiebre a la cultura verticalista que practican las diferentes instancias del gobierno central. Aspecto que limitan su participación en este tipo de esfuerzo y su rol de apoyo se ve sumamente coartado.

IV

Lecciones y reflexiones generales



IV. Lecciones y Reflexiones Generales

A lo largo de este trabajo hemos tratado de analizar la experiencia de seis alianzas multisectoriales, en dos modalidades, la de Fondos de Contrapartida y la del Grupo Gestor y dicho análisis nos ha permitido encontrar algunas lecciones que presentamos a continuación:

1. Trabajar en alianzas multisectoriales es un compromiso a largo plazo, pero se requiere de resultados a corto plazo.

Las experiencias muestran, en primer lugar, que para garantizar el funcionamiento eficaz y eficiente de los Fondos de Contrapartida y del Grupo Gestor, es necesario partir de la voluntad individual y colectiva de trabajar en forma concertada sobre objetivos claros y compartidos; pero además de ello, es imprescindible que los aportes, los límites y alcances de los compromisos queden bien dibujados; así como establecer los roles que cada quién asumirá en el proceso y los beneficios que obtendrán al participar activamente en este tipo de alianza; ya que la falta de concreción de los respectivos compromisos ha sido una limitante en la implementación de acciones concertadas en el corto y largo plazo.

Si bien en las experiencias presentadas, hubo firma de documentos de compromisos, que establecían la intención de contribuir con el proceso de construcción de los Fondos como mecanismos de movilización de recursos para el financiamiento de proyectos de desarrollo, y en el caso del Grupo Gestor como un mecanismo para promover el ordenamiento territorial, es necesario hacer un esfuerzo por particularizar los compromisos, aclarar más los objetivos y definir los aportes; para evitar conflictos innecesarios en el funcionamiento de estas alianzas. Por ejemplo, en la experiencia de Quezaltepeque, la municipalidad tuvo presencia en las reuniones, pero debido a que no se estableció el rol que tendría en la alianza siempre se le percibió como una entidad con interés, pero con casi ninguna decisión

que diera señales de que el gobierno municipal estaba comprometido con dinamizar este espacio.

Otro elemento importante es que la voluntad política implica un compromiso del alcalde o alcaldesa y del concejo municipal que va más allá de las declaraciones de buenas intenciones de éstos. Se requiere que garanticen su integración activa y permanente en el impulso del trabajo en la alianza, aspecto que se debe visibilizar destinando recursos materiales y humanos para potenciarla, aportando contrapartidas para cofinanciar proyectos concertados, acompañando la gestión ante organismos nacionales e internacionales, promoviendo la participación y concertación permanente dentro de la alianza y de ésta con otros actores del territorio.

2. Los Fondos son un espacio de encuentro que atraen el interés de los empresarios hacia la inversión en sus territorios, pero esta ventaja no es fácilmente aprovechada por el gobierno local y las organizaciones de la sociedad civil en función del desarrollo económico local.

La integración de representantes empresariales junto con organizaciones no gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil, gobierno municipal, y en algunos casos, instituciones del gobierno central, se convirtió en una señal clara de parte de éstos sectores de buscar acuerdos entre sí, sustentados en la idea de que concertar significa discutir sobre las diferencias y exige que cada quién disponga de sus propios planteamientos en función de su sector. En ese sentido, fue un avance importante la creación de estos mecanismos, porque los Fondos de Contrapartida y el Grupo Gestor abrieron un espacio de encuentro multisectorial. Sin embargo, éste no ha sido aprovechado en su totalidad, especialmente el hecho de contar con la presencia del sector empresarial. Hasta el momento, la práctica multisectorial se reduce a ponerse de acuerdo sobre el tipo de proyectos a ejecutar, pero todavía no se ha ampliado su visión hacia otros temas como el desarrollo económico local y poner en el centro de la discusión estrategias para la generación de ingresos y empleo.

Esto significa que no es suficiente establecer espacios en el que converjan diferentes sectores y actores; sino tener o dibujar claramente hacia dónde se quiere llegar, los recursos que se necesitan y los mecanismos e instrumentos para hacerlo. Exige además, un nivel de aprendizaje y un proceso de construcción de tejidos sectoriales y poblacionales fuertes y con capacidad de propuesta y demanda que se fundamente en sus propios intereses e identidades.

3. La sostenibilidad de los Fondos de Contrapartida y del Grupo Gestor requiere de gobiernos municipales con liderazgo y un sector empresarial identificado y comprometido con su localidad.

La viabilidad de los Fondos de Contrapartida y del Grupo Gestor se centra en dos aspectos: a) Liderazgo de los gobiernos locales y b) La identidad del sector empresarial con el territorio (agropecuario, comercial e industrial). En el primer aspecto, se realiza la importancia del rol de facilitación y liderazgo que deben asumir las municipalidades en cuanto a la generación de políticas públicas orientadas hacia el aprovechamiento de las potencialidades con que cuenta los municipios. Eso supone que los Concejos Municipales deben hacer el esfuerzo de articular las visiones e ideas de diferentes sectores para canalizar adecuadamente la gestión de los recursos locales y externos; así como encargarse de la gestión integral del territorio.

La identidad del sector empresarial con el territorio es un factor importante para que este esfuerzo de concertación continúe, este aspecto es el detonante de la participación e integración del tejido productivo en estas alianzas. Otro factor que contribuye a su integración es la ejecución de proyectos a corto plazo que resuelvan problemas cotidianos como sistema vial en malas condiciones, alumbrado público y mejoras en los niveles de seguridad.

4. Contar con una estructura formal contribuye con el funcionamiento de estos espacios multisectoriales, pero no garantiza la legitimidad de su existencia ante los actores locales.

Fue necesario el establecimiento de una estructura institucional formal que viabilizara el funcionamiento operativo, la gestión financiera y ejecución de proyectos por parte de los Fondos de Contrapartida, y en el caso del Grupo Gestor para impulsar el Plan de Ordenamiento Territorial; pero la práctica cotidiana ha demostrado que las instancias directivas y ejecutivas de los Fondos de Contrapartida y del Grupo Gestor deben ir más allá de las reuniones ordinarias del órgano de dirección y habilitar espacios de interrelación con los sectores asociados, ya que se pierde el vínculo permanente con éstos, se desencadena el retiro de los socios y se pone en riesgo el nivel de sostenibilidad.

Lo anterior es importante, porque centra la discusión en la legalidad y la legitimidad. La primera se logró al establecer una estructura jerárquica del quehacer del Fondo y del Grupo Gestor, ya que se cuenta con una asamblea, una Junta

Directiva y una gerencia administrativa; sin embargo, no está resuelto el tema de la legitimidad, que supone un nivel de apropiación y de reconocimiento de los Fondos y del Grupo Gestor por parte de los socios y de los diferentes sectores como una instancia necesaria para las sociedades locales.

Esto significa que los Fondos y el Grupo Gestor deberían hacer un esfuerzo por reestablecer espacios que posibiliten el encuentro de los socios y promover intercambios con otros que actualmente no forman parte de su membresías, pero que muestran interés en aportar para acciones que contribuyan con el desarrollo del municipio y de la microregión del Valle de San Andrés; así como establecer mecanismos para darle seguimiento a la información requerida por las instituciones y sectores participantes.

5. La sostenibilidad de estas experiencias requiere de la conjugación de cuatro factores: financiero, técnico, político y social.

Estas experiencias muestran que han ido logrando un nivel de sostenibilidad política y financiera. La sostenibilidad política ha sido posible debido a que el gobierno municipal delegó a un o una funcionaria permanente, que le diera seguimiento e informara de los resultados y compromisos asumidos por la municipalidad en cada una de las reuniones ordinarias de la Junta Directiva y viceversa. Además, las gestiones para obtener la personería jurídica y convertirse en un organismo de derecho, le da a los y las integrantes de los Fondos y del Grupo Gestor un nivel de confianza y formalidad en las acciones que realizan, especialmente en las relacionadas con la gestión y administración de recursos financieros.

En la búsqueda de sostenibilidad financiera iniciaron pasos como la estipulación de cuotas de membresía, que fueron establecidas de acuerdo al tamaño y tipo de empresa o institución. Este esfuerzo está empezando y la tendencia es que facilitará un funcionamiento más estable. En el caso del Grupo Gestor, han constituido la Oficina de Planificación del Valle de San Andrés (OPVSA) y acordaron que los de ingresos obtenidos por ésta destinaran un porcentaje para el funcionamiento del Grupo Gestor.

Estos dos elementos son importantes, pero no son suficientes para que los Fondos de Contrapartida y el Grupo Gestor sean sostenibles, para ello es necesario que se realicen acciones encaminadas a establecer una gerencia técnica que responda a la idea central de concertar, negociar y gestionar, cuyo perfil requiere de una

persona con capacidad política y técnica. Capacidad política por el hecho de que concertar es un fenómeno propiamente político, dado que se persigue buscar puntos de encuentro y acuerdos entre las instancias socias de los Fondos. Capacidad técnica porque deberá asesorar procesos técnicos relacionados con la gestión, formulación y ejecución de proyectos, así como la administración de los recursos. Cabe señalar que en estas experiencias se requiere integrar procesos de negociación política y gestión de recursos; por ello es importante contar con recursos humanos que integre ambas capacidades.

La sostenibilidad social es un aspecto que requiere mucha atención, porque exige un nivel de apropiación por parte de los integrantes de los Fondos y del Grupo Gestor, y el reconocimiento de los principales sectores del municipio y de la Microregión del Valle de San Andrés. A este factor le han puesto muy poca atención en estas experiencias, por ello se considera que es importante desarrollar una línea de trabajo que retome los siguientes aspectos:

- Consolidación de los Fondos y del Grupo Gestor como instrumentos de concertación y articulación de acciones. Esto significa el establecimiento de interrelaciones con otras instancias que están implementando trabajo en el municipio y la Microregión (mesa económica, transporte, comercio, grupos de impulso y otras).
- Promoción y divulgación de las virtudes y las posibilidades que ofrecen los Fondos y el Grupo Gestor.
- Establecimiento de incentivos para motivar la incorporación de nuevos socios a los Fondos y al Grupo Gestor.

La integración de todos estos factores contribuirá en el mediano y largo plazo a la sostenibilidad de estos espacios de concertación y participación multisectorial.

6. La integración de mujeres a la estructura de los Fondos no es suficiente para que el trabajo de éstos responda a sus necesidades e intereses.

La integración de organizaciones de base de mujeres en los Fondos y del Grupo Gestor, es un paso hacia la transformación de una visión asistencialista a un enfoque que potencia a las mujeres como agentes de cambio, cuyo papel va más allá del ámbito privado-doméstico y comunitario. En ese sentido, estas alianzas son un espacio que facilitan las opiniones de las mujeres en cuanto a la identificación,

selección, ejecución y seguimiento de proyectos. Sin embargo, sus aportes son muy generales y no profundizan en el análisis las implicaciones que los proyectos identificados o ejecutados tienen para las mujeres y de que forma aportan o no a la reducción de las brechas de género.

En el caso del Fondo de Soyapango, la participación de la organización de mujeres ha estado más plegada a los planteamientos de los representantes del grupo de empresas, micro empresas y gobierno municipal; esto les ha limitado para que establezcan una agenda propia que recupere las necesidades prácticas y estratégicas de género.

Este hecho nos dice que no basta con la presencia de organizaciones de mujeres en estos espacios, sino que se debe garantizar la creación de capacidades y la construcción de instrumentos, técnicas y herramientas necesarias para que mantengan su rol en la búsqueda de la equidad entre hombres y mujeres, de tal forma que contribuyan con una visión de género en los proyectos que se implementan en el marco de los Fondos de Contrapartida y del Grupo Gestor.

7. Los Fondos de Contrapartida para el Desarrollo Local deben articularse a los procesos de planificación estratégica participativa de los municipios.

Los Fondos de Contrapartida han realizado una serie de actividades intentando responder a una visión de largo plazo. Sin embargo, este esfuerzo ha quedado muy atomizado y limitado a un funcionamiento más formal debido a su falta de coordinación y articulación con los diferentes esfuerzos que se realizan en las localidades.

La tendencia que se observa en los Fondos, es que éstos se pueden ir quedando como organizaciones sociales o económicas y dejar de ser instancias que concertan sus aportes para el desarrollo local. Para evitar este riesgo y ampliar su visión y quehacer en función del municipio, los Fondos de Contrapartida deben de articularse al resultado de los procesos de Planificación Estratégica Participativa y ponderarlos como espacios y mecanismos que pueden ser parte de la mesa económica, de tal manera que trascienda de una función propiamente gestora de proyectos hacia una instancia que aporte ideas para la generación de ingresos y empleo; aprovechando la participación activa de un grupo empresarial, que se interesa por promover la creación de un entorno positivo y amigable con el tejido productivo, social y cultural.

8. El conocimiento previo del tejido empresarial es imprescindible para proponer medidas de financiamiento y funcionamiento de alianzas.

Los procesos de construcción de estas alianzas multisectoriales requieren de información muy detallada del tejido productivo presente en los territorios, porque ese conocimiento es vital para la formulación de propuestas y estrategias encaminadas a buscar su contribución para la ejecución de proyectos orientados hacia el desarrollo. De lo contrario, se estarían implementando estrategias que no retoman las condiciones objetivas del sector empresarial, tal como sucedió en Mejianos y Acajutla.

9. La generación de capacidades en los actores locales es un elemento que contribuye a la dinamización de procesos de concertación.

El funcionamiento de las alianzas requiere de algunas condiciones mínimas como: la organización previa de cada uno de los sectores y el establecimiento de relaciones más o menos homogéneas; por ejemplo, en Acajutla una parte del sector de la gran empresa estaba organizada en FUNDACAJUTLA y actuaba como un conjunto, pero la microempresa carecía y carece de una organización propia, por ello su participación inicial fue en forma individual, esto limitó su integración en el Fondo como una entidad colectiva.

Estos esfuerzos organizativos previos deben buscar la generación de capacidades para la negociación y la elaboración de propuestas, con la finalidad de que los grupos poblacionales organizados, cuyo poder reside en las relaciones y vínculos con la sociedad civil, jueguen un rol de interlocución frente a aquellos sectores, cuyo poder radica en la tenencia de recursos económicos.

10. Trabajar en alianzas con otros sectores es un proceso de educación democrática.

Trabajar en alianzas y buscar acuerdos con otros, no es parte natural de la vida cotidiana, dado que tenemos una cultura poco tolerante e individualista; es por ello que los avances en esta modalidad de abordar la solución de las problemáticas locales y microregionales, deben verse y plantearse como un proceso educativo para los diferentes sectores, especialmente para el empresarial; ya que han ido aprendiendo en forma conjunta a hacer las cosas no solo “como les conviene a ellos sino como le conviene a

todos”¹³⁰. Es decir, que se están intentando crear lazos de solidaridad entre los diferentes sectores a partir de comprender los sueños y problemas de los “otros” e ir trascendiendo hacia hablar y trabajar por “nosotros”.

Además, en la medida que los diferentes sectores se han ido involucrando en el quehacer de sus municipios su percepción e interés por la localidad se irá modificando y empezarán a buscar formas de identificar proyectos que beneficien a las personas que habitan en sus respectivos territorios. Por ejemplo, en el caso del Grupo Gestor para el Desarrollo del Valle de San Andrés, han avanzado en la definición de una política que garantice el acceso al empleo y capacitaciones al recurso humano de los municipios que constituyen el Valle.

11. Los conflictos son parte de los procesos concertados y participativos, por ello es clave manejarlos adecuadamente.

La gestión de las Alianzas Multisectoriales no están exentas de conflictos, dado que se mezclan una serie de intereses sectoriales-particulares, lo que genera discusiones disimuladas o abiertas, cuyo denominador común es el interés por orientar la inversión de los recursos en los proyectos que más beneficien a un sector en particular.

La existencia de conflictos no significa que estos espacios sean malos sino que reflejan el nivel de discusión y debate para tomar decisiones. En algunos casos están siendo manejados y administrados en forma preventiva para lo que utilizan métodos participativos en la que los sectores y organizaciones involucradas tienen la posibilidad real de exponer y defender sus puntos de vista, de ahí que su existencia es necesaria y hacen un aporte invaluable a procesos democrático locales y nacionales.

Algunos factores de crisis en las alianzas son: a) La cultura autoritaria y la falta de procesos participativos y de concertación genuinos; b) Falta de identidad con el territorio; c) la dependencia de agentes externos; d) La falta de creación de capacidades en los territorios; y, e) La falta de manejo adecuado de conflictos.

Estos factores de crisis pueden enfrentarse solamente construyendo una cultura democrática, fundamentada en la tolerancia y el respeto a la diversidad de opiniones

130. Entrevista con la Lic. Anamaria de Rivas, Gerenta de Recursos Humanos de Export Salva.

y de pensamiento; fortaleciendo la identidad de los diferentes sectores, especialmente del empresarial con el territorio; dinamizando iniciativas de desarrollo con base en las capacidades locales, para que el financiamiento externo sea un apalancamiento; fomentando acciones tendientes a incrementar las capacidades de los actores locales en el corto, mediano y largo plazo; y, estableciendo reglamentaciones y acuerdos que normen las relaciones y garanticen la generación de un ambiente de confianza, cada vez más creciente que permita exponer los desacuerdos de una manera clara y precisa.

Reflexión Final

El modelo de los Fondos de Contrapartida y el Grupo Gestor son modalidades de alianzas multisectoriales que pueden ser replicables con algunos niveles de innovación, si los municipios o regiones cuentan con algunas condiciones que posibiliten la convergencia, la concertación y la cooperación del sector privado-público y sociedad civil, en función del desarrollo de sus localidades.

En ese sentido, los territorios deben contar con un tejido empresarial que tenga identidad y compromiso con sus municipios, lo que implica disposición para contribuir con el mejoramiento de su entorno; pero además, supone empresarios y empresarias susceptibles a la innovación y en la búsqueda constante para mejorar las capacidades del recurso humano integrado en la generación de sus productos. Es decir, que muestran un interés por cumplir su responsabilidad social, desde una perspectiva de desarrollo y no tanto con una visión asistencialista.

El empresariado con una identidad fuerte con sus territorios es muy escaso, pero existen algunos y esto se convierte en una oportunidad si los municipios tienen la capacidad de construir espacios multisectoriales, en los que este sector empresarial puede ejercer un nivel de liderazgo y de sensibilización con el resto de empresas cercanas; es decir, que se parte de la idea que un empresario o empresaria escuchará las propuestas que le realizan otros de su mismo sector o gremio.

Por otro lado, la existencia de organizaciones sociales fuertes y con capacidad de propuesta contribuyen al establecimiento de un nivel de interlocución entre los diferentes sectores integrantes de las alianzas. Además, esto facilita el intercambio entre el sector empresarial y la ciudadanía, lo que de alguna manera ayuda a confrontar visiones y

problemáticas relacionadas con el empleo y los ingresos, que involucra a ambos sectores, es decir que esto sirve para ir construyendo esas interrelaciones multisectoriales.

Otro de los sectores imprescindibles en estas alianzas es el sector público, especialmente los gobiernos municipales. Estos deben jugar un rol de liderazgo y facilitadores de la concertación y la participación de los diferentes sectores en estos espacios, para ello es necesario que muestren capacidad, asuman y cumplan con sus compromisos, de tal forma que el hecho de cumplir su palabra se convierta en presión para los otros socios.

Por lo consiguiente, para que este tipo de alianzas analizadas en este trabajo sean replicables se requiere de municipios o micro regiones en cuyas dinámicas económicas, sociales, políticas y culturales se perciban los siguientes factores:

- Un sector empresarial, innovador y comprometido con el desarrollo de su localidad. (grande, mediana, pequeña y microempresa)
- Un gobierno municipal abierto, con una visión estratégica y con interés por implementar acciones innovadoras que garanticen la participación y la concertación multisectorial.
- Una sociedad civil, fuerte y con capacidad de proponer, negociar y aportar de acuerdo a sus capacidades para el desarrollo de iniciativas concertadas.
- Que los municipios cuenten con planes de desarrollo que facilite la articulación de acción en un marco general.

Cabe señalar, que aplicar modelos sin tomar en cuenta las especificidades de los territorios, lleva indefectiblemente a un fracaso; es por ello, que el modelo de los Fondos de Contrapartida y del Grupo Gestor, requiere de imaginación, innovación y adaptación a las condiciones objetivas y subjetivas que consideren los recursos, los actores, los niveles de confianza y la disposición a asumir riesgos y compromisos con otros y para otros.

Otro elemento a considerar en la replicabilidad de éstas experiencias es la sostenibilidad, que es uno de los temas que está en el centro de las discusiones y además es un reto para los integrantes de estas iniciativas.

En la sostenibilidad de las alianzas intervienen los factores financieros, sociales, políticos y técnicos.

Es la conjugación de estos factores lo que permite una proyección a mediano y largo plazo, siempre que integre el interés y la visión de los diferentes sectores socios de esta alianza.

El aspecto financiero, es un factor que facilita la disponibilidad de contrapartidas para la ejecución de proyectos, el funcionamiento y la operatividad de las oficinas gerenciales y técnicas que cumplen con las orientaciones emanadas de los órganos de dirección. Por lo general, este tipo de alianzas pueden contar con cuatro modalidades de financiamiento: a) Pago de membresías; b) Recursos financieros destinados específicamente para proyectos; c) Asistencia y asesoría técnica; y, d) Recursos en especie.

El factor social no se puede cuantificar, pero es de trascendental importancia, ya que la estabilidad de estos esfuerzos requiere de un nivel de reconocimiento y aceptación por parte de los representantes sectoriales. Esto pasa por la legitimación que socialmente tengan estos espacios de movilización y canalización de recursos.

Lo político es un factor clave en la sostenibilidad, ya que estas experiencias han sido exitosas en la medida que los gobiernos municipales asumieron un liderazgo activo y destinaron recursos humanos, técnicos y financieros para implementar las decisiones tomadas por los integrantes de las Alianzas. Esto produjo, que los otros sectores socios de éstas iniciativas percibieran con seriedad estos esfuerzos y se comprometieran con mayor entusiasmo. Por el contrario, en los casos que las municipalidades tuvieron un liderazgo de bajo perfil o autoritario la tendencia fue a retirarse de los espacios multisectoriales.

El factor técnico está relacionado con las capacidades de los actores locales para trabajar en alianzas; ya que esto exige un nivel de aporte técnico, en algunos casos especializado y en otros habilidades para la negociación de acuerdos y contribuciones. El recurso humano delegado a estos espacios debe contar con algún nivel de conocimientos sobre temas de desarrollo local, manejo de conflictos, gestión de espacios concertados y gestión de recursos financieros y proyectos.

Para lograr la conjugación de estos cuatro factores de sostenibilidad en las alianzas multisectoriales se requiere tener claridad en criterios indispensables que faciliten la valoración de estos procesos de concertación. Para ello se propone lo siguiente:

Matriz de factores de sostenibilidad y criterios de aplicación

FACTORES DE SOSTENIBILIDAD	CRITERIOS DE APLICACIÓN
1. Sostenibilidad financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Compromisos financieros por parte del sector empresarial, gobierno local y organizaciones no gubernamentales • Compromisos de aportes de acuerdo a sus capacidades (mano de obra, materiales y otros) de organizaciones sociales.
2. Sostenibilidad social	<ul style="list-style-type: none"> • Participación de la población como socios y no como beneficiarios. • Divulgación de los logros de las alianzas. • Habilitación de espacios de concertación entre los diferentes sectores.
3. Sostenibilidad política	<ul style="list-style-type: none"> • Claridad en los objetivos y principios. • Implementación de relaciones abiertas, que facilitan en alguna medida un trato de igual a igual, independientemente de sus aportes financieros. • Liderazgo democrático y participativo. • La construcción de confianza entre el sector privado y público.
4. Sostenibilidad técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Actores locales con capacidad de dinamizar procesos de interrelación entre diferentes sectores. • Recurso humano con capacidad para gestionar estos espacios multisectoriales.

Otros elementos claves para el garantizar el éxito en las alianzas multisectoriales, son: a) Fomento de la confianza y la solidaridad entre los socios; b) El logro de resultados; c) Una gestión horizontal y democrática de los órganos de dirección; d) El intercambio y la fluidez de la información entre los socios; e) La puesta en práctica de la concertación y participación para prevenir y/o manejar adecuadamente los conflictos; y, f) La toma de decisiones y la gestión eficiente de la alianza.

También hay que hacer referencia a los factores que generan crisis y han llevado a la extinción de algunas experiencias, entre los más importantes se encuentran: a) La cultura autoritaria y la falta de procesos participativos y de concertación genuinos; b) Falta de identidad con el territorio; c) la dependencia de agentes externos; d) La falta de creación de capacidades en los territorios; y, e) La falta de manejo adecuado de conflictos.

El arraigo de una tradición cultural autoritaria en El Salvador es un factor que riñe con la búsqueda de un nuevo ideario democrático que potencie la participación, concertación y las alianzas multisectoriales, como una manera de impulsar acciones conjuntas en las localidades. Sin embargo, esta realidad se convierte en un desafío colectivo, que incentiva el impulso de esfuerzos por ir construyendo esas nuevas formas de relaciones armónicas entre los diferentes sectores y actores que comparten un espacio territorial determinado.

Por otra parte, la identidad o no que los diferentes actores tengan con su territorio influye en su actuación y en el interés por contribuir con la generación de un ambiente atractivo y positivo para que las personas se desarrollen adecuadamente, o al contrario, muestran una marcada indiferencia por aquellas iniciativas colectivas que buscan mejorar el hábitat de sus municipios.

La creciente dependencia de agentes externos expresada en una tendencia a descargar la responsabilidad del desarrollo en los que llegan “de afuera” es perniciosa, debido a que limita las capacidades de gestión de los agentes internos, los niveles de apropiación y la responsabilidad de conducir los procesos de desarrollo de sus propios territorios.

En muchos casos la dependencia de agentes externos está ligada a la ausencia de capacidades de los actores internos; esto debe llevar a valorar la importancia del capital social, entendido como el conjunto de relaciones sociales que posibilitan la gestión y cooperación para la resolución de problemáticas que limitan el desarrollo. Este aspecto puede ser aprovechado para impulsar iniciativas de diferente tipo, considerando que “...en todas las sociedades existen la habilidad de trabajar en equipo, la ayuda mutua basada en una identidad compartida, y la capacidad de articular organizaciones para el logro de ciertas metas comunes a las colectividades y grupos sociales involucrados”¹³¹. Estos factores construidos a partir de las relaciones sociales, son de invaluable valor no monetario más bien simbólico, que en el caso de los Fondos de Contrapartida y el Grupo Gestor del Valle de San Andrés tienen un gran potencial y presentan muchas posibilidades para contribuir en la mejora de las condiciones de las localidades.

En la medida que se conjuntan sectores y actores con diversidad de capacidades e intereses se generan conflictos, que conducidos adecuadamente pueden convertirse en procesos creativos, generar crecimiento, producir nuevos patrones de relaciones si éstos se asumen como motores de cambio que pueden influir en transformaciones en el ámbito individual, colectivo y cultural.

En esencia, el valor agregado de las alianzas multisectoriales es que contribuye con el surgimiento de mecanismos en el que se articulan sectores con diferentes capacidades, tales como la empresa privada, organizaciones de la sociedad civil y la municipalidad. Cada uno de éstos tienen capacidades diferenciadas y el reto es la búsqueda de formas que viabilicen la participación y contribución como socios, cuyos aportes no sean necesariamente sólo económicos sino formas distintas que valoren sus niveles de representación y sus relaciones sociales y comunitarias.

131. Ocampo, José Antonio. Capital social y desarrollo. Primera parte, pp. 28.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Libros

1. Benavides, Blanca Mirna y Flores, Daniel (2000): Microempresa y Micro Comercio en el Municipio de Soyapango, (San Salvador, El Salvador, FUNDE).
2. Bienvenidos a la Micro Región del Pacífico-Sonsonate (2002). (Editorial Maya, San Salvador, El Salvador, FUNDE)
3. Borja, Jordi y Castells, Manuel (2000): Local y Global: La gestión de las ciudades en la era de información, (México, D. F., United Nations for Human Settlements).
4. DIGESTYC (2004): Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2003. (San Salvador, El Salvador).
5. Enríquez Villacorta, A. y otros (1997): Desarrollo regional/local en El Salvador: reto estratégico del Siglo XXI. (San Salvador, El Salvador, FUNDE).
6. Enríquez Villacorta, Alberto y otros (2001): Participación Ciudadana y Concertación: una lectura desde experiencias locales, (San Salvador, El Salvador, FUNDE).
7. Formación de alianzas para el desarrollo sostenible: pautas generales. (Foro de Líderes Empresariales del Príncipe de Gales, Fundación Interamerica (FIA) y Kvaerner de México).
8. Florez, Margareth y otros (2002): Creación y consolidación de alianzas: Elementos metodológicos, (Programa Nacional de Alianzas para la Convivencia y la Superación de la Pobreza. Banco Mundial, Fundación Corona, Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido. Bogotá, Colombia).
9. INIPSA S.A. (2000): Plan de Desarrollo Territorial para el Valle de San Andrés. Síntesis del informe final, (San Salvador, El Salvador).

10. Lardé y Larín, Jorge (2000): El Salvador: Historia de sus pueblos, villas y ciudades, (2ª. Edición, Dirección de Publicaciones, San Salvador, El Salvador).
11. Ministerio de Economía. Dirección General de Estadística y Censos (1995): Censos Nacionales V de Población y IV de Vivienda 1992, (San Salvador, El Salvador).
12. Ministerio de Economía. Dirección General de Estadística y Censos (1996): Proyección de Población de El Salvador al 2025, (San Salvador, El Salvador).
13. Ministerio de Economía. Dirección General de Estadísticas y Censos (1995): Censos Nacionales V de población y IV de Vivienda, 1992. (Tomo III, Sonsonete, El Salvador).
14. Ocampo, José Antonio: Capital Social y Desarrollo, en Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe, (CEPAL).
15. Rodríguez, Marcos y García, Alfonso (2000): Concertación y Alianzas para el Desarrollo local: La experiencia del Fondo de Contrapartidas para el Desarrollo Local de Nejapa, (San Salvador, El Salvador).
16. Warner, Michael y otros (2001): Módulo de capacitación para formar Alianzas Multisectoriales, (Canadá).

Documentos de trabajo

17. Comité Interinstitucional de Prevención Social de la Violencia en el Municipio de Soyapango (2002), Sondeo de Opinión de la Situación de la violencia en Soyapango, documento de trabajo.
18. Comité Pro Fondo, Plan Operativo período enero-julio 2001, Documento trabajo.
19. Comité Pro Fondo de Mejicanos y FUNDE (2001), Presentación Fondo de Contrapartida de Mejicanos.
20. Comité Pro Fondo de Acajutla, Carta de Intenciones, documento
21. FISDL (2001): Datos de pobreza de 107 municipios de El Salvador.

22. Diario de Hoy, viernes 8 de junio de 2001.
23. Grupo Gestor para el Desarrollo del Valle de San Andrés (2002), Plan de Reactivación de las Comisiones de Trabajo, Documento de trabajo.
24. Grupo Gestor para el Desarrollo del Valle de San Andrés (2000), Memoria Acto de Firma del Contrato, Documento de trabajo.
25. FONDESOY (2000), Estatutos de la Asociación Fondo de Contrapartidas para el Desarrollo Local de Soyapango. Documento en Diario oficial de El Salvador.
26. AQUEDES (2002), Estatutos de la Asociación Quezalteca para el Desarrollo Sostenible.
27. FONDETECLA, Estatutos de la Asociación Fondo de Contrapartidas para el Desarrollo Local de Santa Tecla.
28. FONDETECLA (2003), Informe narrativo bimensual: Asesoría al montaje del Fondo de Contrapartidas para el Desarrollo Local de Santa Tecla.
29. FUNDE (1999), Datos del Municipio de Soyapango. Documento de trabajo de circulación limitada, San Salvador.
30. FUNDE (2003), Sistematización de los Fondos de Contrapartidas de Soyapango y Quezaltepeque, sus impactos sobre la creación de empleo, las nuevas redes y la economía informal. Documento de trabajo.
31. FUNDE (2000), Diagnóstico institucional del municipio de Quezaltepeque. Documento de trabajo.
32. FUNDE, Informes de trabajo del Proyecto Activación, organización, institucionalización y aprendizaje sobre dos procesos de Desarrollo Local en los municipios de Soyapango y Nejapa (2001-2003).
33. FUNDE (2001), Documento presentación Fondo de Contrapartidas.
34. FUNDE (2000), Memoria del primer desayuno de trabajo entre el gobierno local y la gran empresa de Mejicanos.

35. Germain, Ana (1997), Diagnóstico y propuesta para la concertación local entre el sector de la gran empresa y gobierno local en el municipio de Soyapango. Trabajo no publicado, FUNDE.
36. AQUEDES, Memorias de trabajo de la Asociación Quezalteca para el Desarrollo Sostenible (2001-2003).
37. Alcaldía de Santa Tecla, Memoria de Labores de la Alcaldía de Santa Tecla (2000).
38. Alcaldía de Santa Tecla, Memoria de Labores de la Alcaldía de Santa Tecla (2002).
39. Alcaldía Municipal de Quezaltepeque (2000), Plan de Desarrollo del Municipio de Quezaltepeque período 2000-2003.
40. Alcaldía Municipal de Santa Tecla (2003), Plan estratégico Participativo del Municipio de Santa Tecla.
41. Alcaldía Municipal de Mejicanos (2002), Plan Estratégico de Desarrollo Local, Municipio de Mejicanos 2002-2012.
42. Alcaldía Municipal de Acajutla (2001), Plan Estratégico Participativo del Municipio de Acajutla.
43. Grupo Gestor para el Desarrollo del Valle de San Andrés, Tríptico promocional.

Sitios WEB

44. Alianzas Multisectoriales: Una parte viable de la solución.
45. Melgarejo, Alberto (2000): Síntesis de ponencia presentada en mesa redonda: Cooperativas y Sociedad “Construyendo Alianzas Sociales”, por la Central Sindical:
46. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (2003): Incidencia de las principales enfermedades en vigilancia epidemiológica especial:
47. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (2003): Situación Epidemiológica de Dengue en El Salvador:
48. Reyna, Carlos: El Valor de las Alianzas para el Desarrollo: Informe de un estudio de casos en el Perú.

ANEXOS



ANEXOS

ANEXO No. 1: COMITÉ COORDINADOR POR SECTORES DEL GRUPO GESTOR PARA EL DESARROLLO DEL VALLE DE SAN ANDRÉS.

SECTOR	REPRESENTANTES
Gobiernos Municipales	Pedro Montoya (Alcalde de Sacacoyo)
	Romeo José Barillas (Alcalde de San Juan Opico)
Sociedad Civil	Pedro Bonilla (ADESCO San Sitio del Niño)
	Manuel Portillo (FUNDECOLL)
	Andrés Segura (Cooperativa de Chanmico)
Gobierno Central	Jaime García (Director Unidad de Salud de Lourdes)
	René Ayala (Vice Ministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano)
Organizaciones no Gubernamentales	Roberto Palomo (FEPADE)
	Luis Castillo (FUSAI)
	Anabel Tinoco de Meza (Fundación San Andrés)
Empresas	Anamaría de Rivas (Export Salva Free Zone)
	Willy Menjívar (Vivero Xochicali)

ANEXO No. 2: PERSONAS ENTREVISTADAS

EXPERIENCIA SISTEMATIZADA	NOMBRES	INSTITUCIÓN QUE REPRESENTA	CARGO
Fondo de Contrapartida para el Desarrollo Local de Soyapango (FONDESOY).	Marta Elena García de Rodríguez	Alcaldía Municipal de Soyapango	Alcaldesa período 2000-2003
	Carlos García Ruiz	Alcaldía Municipal de Soyapango	Síndico período 2000-2003
	Jorge Cuevas	ADOC	Gerente de Recursos Humanos
	Marta Alicia Durán	FUSAI	Ex – asesora del FONDESOY
	Leda Castro	FUNDE	Ex – gerenta del FONDESOY
	David Vásquez	FUSAI	Ex – asesor del FONDESOY
Asociación Quezalteca para el Desarrollo Sostenible (AQUEDES).	Mario Gamero	Sector Ganadero	Delegado
	Guadalupe Rivas	Comité de Desarrollo Local	Vice-presidenta
	Rosa Morales	Sector Mercados	Delegada
	Roberto Arguello	Alcaldía Municipal	Alcalde período 2000-2003
	Mario López	Sector profesional	Delegado
	Ricardo Guevara	Alcaldía Municipal	Asesor del Concejo Municipal
	Roberto Portal	Sector agricultura	Delegado
Fondo de Contrapartida para el Desarrollo de Santa Tecla	Doris Morales	Alcaldía Municipal	Proyección Social
	Giuseppe Angelucci	Inversiones Bolívar	Gerente
	Cecilia A. de Maza	Inversiones Bolívar	Gerenta
	Norma Torres	Fondo de Santa Tecla	Gerenta
	Francisco Rivas	Casa del Hierro	Propietario
	Elda Tobar	Alcaldía Municipal	Jefa de Gestión
	Carla Rivera	Alcaldía Municipal	Asistente de Gestión
	Víctor Rodríguez	PROTERSA	Gerente
Fondo de Contrapartida de Mejicanos	Mario Vaquero	Ruta de Autobuses 101 A y B	Propietario
	María Tomasa del Cid	Ex –alcaldesa del municipio de Mejicanos	Alcaldesa período 2000-2003
	Saúl Meléndez.	Empresa M y M	Propietario
	Norma Torres	Fue facilitadora del Fondo de Mejicanos como empleada de Funde hasta abril del 2001.	Ex- asesora
Fondo de Contrapartida de Acajutla.	María Morales.	Fue facilitadora del Fondo en el año 2001, como empleada de Funde.	Ex - asesora
	Cristonal Alemán	Alcaldía Municipal de Acajutla	Alcalde Municipal
	Leslie Esquivel	Alcaldía Municipal de Acajutla	Funcionaria .
	David Moisés Bonilla	Alcaldía Municipal de Acajutla	Gerente de Proyección Social
	Stanley Pacheco	FUNDACAJUTLA	Miembro de Junta Directiva
	Efraín Olmedo	FUNDACAJUTLA	Miembro de Junta Directiva.
	María Morales	Ex – funcionaria de Funde	
Grupo Gestor para el Desarrollo del Valle de San Andrés	Norma Torres	Ex – funcionaria de Funde	
	Miguel Angel Sánchez	Fundación San Andrés	Director Ejecutivo
	Anamaría de Rivas	Export Salva	Gerenta de Recursos Humanos
	Pedro Montoya	Miembro del Grupo Gestor. Socio de AMUVASAN Alcaldía de Sacacoyo	Alcalde de Sacacoyo, Presidente de GG y de AMUVASAN.
	Patricia de Reinoso.	Grupo Gestor	Gerenta
Urania Morales	FUSAI	Coordinadora Desarrollo Local	