

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES**



**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:  
Los mecanismos de gestión de la Cooperación  
Internacional Descentralizada para el  
Desarrollo Local en el municipio de Santa Tecla  
en el período de 2009-2013**

**PRESENTADO POR:  
JORGE MIGUEL POZUELO BONILLA  
AÍDA ALEJANDRA RODRÍGUEZ GONZÁLEZ**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIATURA EN RELACIONES INTERNACIONALES**

CIUDAD UNIVERSITARIA, JULIO 2015

## **UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

### **RECTOR:**

Ingeniero Mario Roberto Nieto Lovo

### **VICERECTORA ACADÉMICA:**

MSD Ana María Glower de Alvarado

### **VICERECTOR ADMINISTRATIVO:**

Maestro Oscar Noé Navarrete

### **SECRETARIA GENERAL:**

Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya

### **FISCAL GENERAL:**

Licenciado Francisco Cruz Letona

## **FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES**

### **DECANO:**

Licenciado José Reinerio Carranza

### **VICEDECANO:**

Licenciado Donald Sosa Preza

### **SECRETARIO:**

Licenciado Francisco Alberto Granados

## **ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES**

### **DIRECTORA DE LA ESCUELA: (a. i.)**

Maestra Claudia Samayoa

### **COORDINADOR DEL PROCESO DE GRADUACIÓN:**

MRI Efraín Jovel Reyes

### **DIRECTOR(A) DEL PROCESO DE GRADUACIÓN:**

Maestra Yaqueline Suleyma Rodas

## Contenido

Introducción .....	iv
Capítulo I.....	1
Evolución de la Cooperación Descentralizada para el Desarrollo.....	1
1.1 La Cooperación Descentralizada: marco teórico y conceptual .....	2
1.1.1 Comportamiento de la Cooperación Descentralizada en el sistema de Cooperación Internacional .....	8
1.2. La Cooperación Descentralizada en El Salvador .....	13
1.2.1 Antecedentes de la Cooperación Descentralizada en El Salvador .....	14
1.2.2 Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada* .....	18
1.3. Cooperación Descentralizada en el municipio de Santa Tecla .....	24
1.3.1 Antecedentes de la Cooperación Descentralizada en Santa Tecla.....	26
1.3.2 Estrategias y lineamientos de Cooperación Descentralizada para el desarrollo en la municipalidad .....	30
1.4 Articulación de la Cooperación Descentralizada .....	34
1.4.1 Actores que participan en las dinámicas de gestión de la Cooperación Descentralizada .....	37
1.4.2 Flujos y proyectos de cooperación para el desarrollo local en Santa Tecla .....	41
Capítulo II.....	50
La Política Exterior del Gobierno Local y Mecanismo Clave de Gestión de Cooperación Descentralizada .....	50
2.1 La Política Exterior de los gobiernos locales en América Latina .....	51
2.2 La Política Exterior de gobiernos locales en El Salvador .....	56
2.3 La Política Exterior del gobierno local de Santa Tecla .....	62
2.4 Mecanismos e instrumentos de la paradiplomacia .....	65
Capítulo III.....	72
El rol de la red de actores descentralizados .....	72
activos en el municipio de Santa Tecla.....	72
3.1 Incidencia del Gobierno Central en la articulación de actores de la Cooperación Descentralizada.....	73

3.2 Lógicas y dinámicas de los actores descentralizados en el municipio.....	77
3.2.1 Gobierno local .....	78
3.2.2 Sociedad civil y participación ciudadana .....	80
3.2.3 Donantes o aliados para el desarrollo .....	84
3.3 Retos a futuro de la Alcaldía Municipal frente a la articulación de actores descentralizados.....	89
3.4 Tendencias de la Alcaldía Municipal frente a la Cooperación Descentralizada .....	92
Conclusiones.....	98
Recomendaciones .....	100
Anexos.....	103
Anexo #1: Entrevistas realizadas (Revisar CD adjunto).....	103
Anexo #2: Guías de entrevista.....	103
Anexo 3: Mapa administrativo del municipio de Santa Tecla.....	107
Anexo 4: Tabla #1 Año 2009 .....	108
Anexo 5: Tabla #2 Año 2010 .....	111
Anexo 6: Tabla #3 Año 2011 .....	113
Anexo 7: Tabla #4 Año 2012 .....	116
Anexo 8: Tabla #5 Año 2013 .....	118
Bibliografía.....	121

## Índice de cuadros, esquemas, gráficos y tablas.

Cuadro 1.1: Distintas definiciones de la Cooperación Descentralizada.....	3
Cuadro 1.2: Tipologías de la Cooperación Descentralizada.....	8
Gráfico 1.1: Distribución central y descentral de la AOD.....	11
Esquema 1.1: Grandes Proyectos Locales dentro del PEP 2002-2012.....	29
Cuadro 1.3: Lineamientos y estrategias de gestión de CD en la alcaldía de Santa Tecla.....	34
Cuadro 1.4: Articulación de actores en la CD.....	38
Cuadro 1.5: Modelos de CD.....	39
Tabla 1.1: Inversión total por años en el periodo de 2009 a 2013.....	42
Gráfico 1.2: áreas por proyectos, año 2009.....	43
Gráfico 1.3: áreas por proyectos, año 2010.....	44
Gráfico 1.4: áreas por proyectos, año 2011.....	45
Gráfico 1.5: áreas por proyectos, año 2012.....	46
Gráfico 1.6: áreas por proyectos, año 2013.....	47
Gráfico 1.7: áreas por proyectos período 2009-2013.....	48
Esquema 2.1: Coherencia política en las ideas de desarrollo.....	57
Cuadro 2.1: Ejemplos de proyectos de cooperación externa en la municipalidad de San Salvador.....	59
Cuadro 2.2 Ejemplo de Redes y Asociaciones de gobiernos locales.....	69
Esquema 3.1: Mecanismos de participación ciudadana.....	81
Esquema 3.2: Instrumentos de participación ciudadana.....	83
Gráfico 3.1: Participación de los Cooperantes en Santa Tecla en diferentes intervenciones en el periodo 2009-2011.....	86
Cuadro 3.1: Ejemplos de proyectos desarrollados con apoyo de la empresa privada en Santa Tecla.....	88
Esquema 3.3: Evolución de relaciones de cooperación en AMST.....	95

## Introducción

La cooperación internacional es un pilar importante en las relaciones internacionales pues es la expresión de ayuda entre dos o más países o entidades para lograr un objetivo que tiene como finalidad el desarrollo de ambos países. Las formas y tipos en las que se pueden hacer efectiva la cooperación son por medio de desembolsos si se trata de cooperación financiera, la no financiera que puede ser en especie y la técnica, por capacitaciones e intercambio de experiencia.

Por la evolución que ha tenido a lo largo de los años, se realiza a través de distintas modalidades que se acoplan a las necesidades de los receptores y las posibilidades de los donantes, dentro de éstas se consideran la bilateral, entre dos países usualmente uno desarrollado y uno en vías de desarrollo (Norte-Sur) o entre dos países en vías de desarrollo (Sur-Sur); multilateral, entre Organismos Internacionales dirigida a países; y descentralizada, que es entre instituciones públicas como alcaldía, universidades, iglesias, etc. de países en desarrollo con entidades similares de países desarrollados, y que no necesariamente pasa bajo la administración estatal.

Es la última la que toma protagonismo en esta investigación por convertirse en el objeto de estudio. La Cooperación Internacional Descentralizada es una nueva modalidad de la ayuda al desarrollo entre países debido a que no se realiza de manera tradicional sino que entre instituciones públicas, creando alianzas que, a su vez, refuerzan las relaciones entre los países ya que existen casos en los que dos Estados no sostiene relaciones directas pero si lo hacen por medio de esta forma de cooperación.

De ser una iniciativa entre pocas entidades logró convertirse y estructurarse en una modalidad de cooperación, que se caracteriza por los distintos matices de cada actor. En la actualidad, se tiene más conciencia de la importancia del rol que juegan los gobiernos locales como agentes de cambio por medio de la cooperación internacional pues ellos son los receptores y beneficiarios directos, por lo que es necesario que ellos mismos sean los responsables y sean parte activa de los procesos que implica.

Por su novedad, no existe un amplio universo de información sobre ella sino que es más reducida la cantidad si se compara con otras modalidades que tienen más de 20 años de ponerla en práctica. Por esto, se ha convertido en un innovador objeto de estudio del que se puede aprender nuevas maneras ser sujetos de cooperación, como es el caso de la Cooperación Descentralizada (CD), que beneficie a la población de manera más cercana.

En El Salvador, por medio de Cancillería, se desarrolló una Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada (ENCD) con el objetivo de mejorar las relaciones conjuntas del gobierno central y local por medio de distintos apoyos (capacitaciones, asesoría, respaldo político) para generar mayor desarrollo local, y por ende nacional. Es así como la ENCD refleja la creciente importancia de la cooperación descentralizada en el país y el respaldo del gobierno central, a través del Ministerio de Relaciones Exteriores.

La investigación aborda la temática de la cooperación descentralizada desde el año 2009 hasta el 2013 enfocándose específicamente en el municipio de Santa Tecla. En este periodo, la CD tuvo mayor impacto en el municipio ya que junto a la asertiva organización de fondos propios, lograron en conjunto generar un mayor desarrollo en Santa Tecla que puede servir de ejemplo para otras municipalidades del país que podrían replicar aquellas experiencias exitosas que ha gestionado Santa Tecla de la mano de la cooperación descentralizada que se ha vuelto un pilar importante para el desarrollo de la municipalidad.

Por el cambio que ha habido en el municipio, y siendo una parte muy importante la cooperación internacional, es que conocer los mecanismos de gestión utilizados en el período de 2009 a 2013, durante las gestiones del alcalde Oscar Ortiz, es fundamental para ampliar las estrategias que existen en la cooperación internacional descentralizada. Es decir, que se den a conocer las formas mediante las cuáles los delegados de la Alcaldía han conseguido establecer significativas alianzas con ayuntamientos españoles y otros actores internacionales para luego fortalecerlas e incluso capitalizarlas como puentes de nuevos proyectos o respaldo de nuevas acciones. Además, es necesario comprender cómo se realiza todo el proceso de gestión hasta lograr el compromiso meta y si hay una estrategia general de la municipalidad para todas sus gestiones o cada una tiene diferentes rasgos.

La elección del municipio tiene relación con la historia del mismo y cómo bajo la dirección y visión de su alcalde, por más de tres períodos, llevó a la ciudad y sus habitantes a un desarrollo, que se sigue trabajando, atreviéndose a generar nuevas alianzas para la municipalidad que luego se convirtieron en importantes agentes de cooperación.

Santa Tecla ha logrado llamar la atención del país entero con la manera que ha canalizado la ayuda que ha recibido y sus propios fondos para ser generadores de empoderamiento y oportunidades para sus habitantes e incluso sus visitantes. A causa de la naturaleza, no existe un parámetro o una línea a seguir para gestionarla sino que se ha logrado de diversas maneras que se caracterizan diferentes en cada lugar. Esto es lo que lleva a querer explorar estas formas que se han utilizado en Santa Tecla porque ha logrado una buena impresión en la población, en general, por lo que la estrategia que se ésta ocupando, si es que existe una de manera estricta, en la municipalidad parece ser efectiva.

El desarrollo local en Santa Tecla se ha maximizado por la organización de la cooperación recibida y porque se ha gestionado la inversión pública a largo plazo con una visión holística del desarrollo en la ciudad. Dentro de las áreas en las cuales se profundiza en el presente trabajo de investigación se considera el área política donde se abordarán las estrategias contempladas en los Planes Estratégicos Participativos 2002-2012 y 2012-2022 de la Alcaldía de Santa Tecla.

Asimismo, se reflexionan las políticas de cooperación de la Alcaldía de Santa Tecla que llevan a lograr los resultados alcanzados en el municipio dentro del período de investigación. También se aborda el área financiera-económica, explicando cómo se desarrolla la gestión de flujos de cooperación descentralizada y se establece los tipos de proyectos que más se promueven en el municipio, en especial en los que hay participación de cooperación descentralizada.

En cuanto al área cultural, se analiza los niveles y mecanismos de participación de la población en la gestión de los proyectos que se desarrollan en Santa Tecla; de la misma manera se toma en cuenta la rendición de cuentas y la transparencia con que estos proyectos se desarrollan así como el nivel de apropiación de la población del municipio de



Santa Tecla en la gestión de recursos. Por otro lado, ha sido importante abordar ciertos cooperantes, en su mayoría de nacionalidad española como la Junta de Andalucía, Plan Internacional, Extremadura, entre otros, y proyectos claves que sean útiles para entender y ejemplificar el proceso que ha llevado la cooperación internacional en Santa Tecla.

Se debe aclarar que en ciertas áreas no se profundiza o solo se mencionan a lo largo de la investigación debido al tiempo dedicado a la misma y las dificultades que representa la recopilación de grandes cantidades de información. La investigación se enfoca en la cooperación descentralizada, por lo tanto otros tipos de cooperación internacional no son abordados ampliamente. Así mismo, se priorizará la relación de ciertos cooperantes claves con la Alcaldía Municipal de Santa Tecla; no se ahonda en las relaciones de estos agentes de cooperación con otros actores.

Por otra parte, se explica lo referente a la cooperación descentralizada, tomando en cuenta que ésta es parte de la etapa de gestión en el ciclo de vida de los proyectos de cooperación al desarrollo; en este sentido, no es abordada con profundidad las demás etapas del ciclo de vida de estos pues es en la gestión donde está incluida la cooperación en general y específicamente la que se aborda, que es la cooperación descentralizada.

El resultado de la investigación es relevante para sectores específicos de la cooperación y la academia pues aporta matices a la información que se tiene sobre la cooperación descentralizada, aún más por la especificidad del tema. Se dan a conocer los mecanismos de gestión que ha utilizado la Alcaldía de Santa Tecla para establecer las relaciones de cooperación que la han acompañado para generar el desarrollo que se tiene hasta el momento, logrando convertirlo en un modelo a seguir por muchos municipios de El Salvador. Incluso puede ser un documento que sirva como referencia a otras entidades similares a la alcaldía u otro agente de la cooperación descentralizada para conocer los mecanismos por los que se ha logrado el desarrollo y avance y así poder aplicarlas de acuerdo a sus posibilidades.

Con el trabajo de investigación, se amplía los conocimientos de la Cooperación Descentralizada en general y en específico en el caso de Santa Tecla, para lograrlo existen diversas fuentes confiables con las que se respalda lo planteado y presentado como resultado final. La información se obtuvo a través de publicaciones hechas de importantes entidades internacionales que se encargan de investigaciones específicas, también por medio de autores conocidos por su aporte a la academia en el área de la cooperación Internacional y para consolidar lo referente a la Alcaldía se establecen diversas entrevistas con personas claves que han estado o están involucradas en los procesos de cooperación que se llevan en la Alcaldía y además del Ministerio de Relaciones Exteriores.

Los enunciados que sirven como guía de investigación son de manera general ¿cuáles son los mecanismos y estrategias de gestión de cooperación descentralizada para el desarrollo utilizados por la Alcaldía Municipal de Santa Tecla en el periodo del año 2009 al 2013? Y de forma específica, se plantearon tres, que luego corresponden tanto a los objetivos como al capitulado, ¿cuáles han sido los lineamientos y estrategias de cooperación que ha seguido la Alcaldía Municipal de Santa Tecla para lograr este tipo de gestión durante el periodo del año 2009 al 2013?; ¿cuál ha sido la Política Exterior de Santa Tecla como medio de gestión de Cooperación Descentralizada?; y ¿cómo se ha fortalecido la relación entre los actores claves de la Cooperación Descentralizada, la Alcaldía Municipal de Santa Tecla y otros actores locales y nacionales para impulsar el desarrollo del municipio?

De forma coherente con los enunciados, se establecieron los objetivos de la investigación; el objetivo general es establecer cuáles son los mecanismos y estrategias de gestión de cooperación descentralizada para el desarrollo, utilizados en el municipio de Santa Tecla en el periodo del año 2009 al 2013. Sus objetivos específicos son identificar los lineamientos y estrategias de cooperación que ha seguido la Alcaldía Municipal de Santa Tecla para lograr este tipo de gestión en el periodo del año 2009 al 2013; describir la Política Exterior del gobierno de Santa Tecla como medio de gestión de Cooperación Descentralizada para el desarrollo local; y, establecer cómo ha sido la articulación generada entre los actores claves de la Cooperación Descentralizada, la Alcaldía Municipal y otros actores locales y nacionales para el desarrollo local del municipio de Santa Tecla durante el periodo del año 2009 al 2013.

Los resultados de la investigación se presentan en tres capítulos, del que se desprenden al final las conclusiones y recomendaciones. El capítulo I se titula evolución de la cooperación descentralizada para el desarrollo, y contiene 4 apartados en el que se parte de un marco teórico y conceptual de la cooperación descentralizada, su comportamiento en el sistema de cooperación internacional, antecedentes en El Salvador, se aborda Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada; para luego especificar el tema en el municipio de y desglosar sus estrategias, lineamientos, actores y flujos de cooperación para el desarrollo local en Santa Tecla.

El capítulo II: la política exterior de gobierno local y mecanismo clave de gestión de cooperación descentralizada se centra en el creciente rol de la política de los gobiernos locales en el tema de gestión de proyectos financiados con CI en América Latina, El Salvador, y de manera específica en Santa Tecla. También se tratan los mecanismos e instrumentos de una nueva forma de diplomacia que se realiza paralelamente a la de los Estados como política exterior de los gobiernos locales u otras entidades subnacionales, denominada paradiplomacia siendo un elemento importante en estos procesos.

Por último, el capítulo III: el rol de la red de actores descentralizados activos en el municipio de santa tecla toma en cuenta las lógicas y dinámicas de los actores descentralizados en el municipio como gobierno local, sociedad civil y participación ciudadana, donantes o aliados para el desarrollo y sector privado. Para finalizar se presentan los retos y tendencias de la alcaldía municipal frente a la cooperación descentralizada. Todos los capítulos se desarrollaron dando respuesta a los objetivos y enunciados propuestos.

Para el desarrollo de la investigación se ha utilizado la teoría transnacionalista o de la interdependencia, como marco teórico, porque plantea la complejidad del sistema internacional y reconoce que las relaciones que se dan dentro de él no es estrictamente solo entre Estados sino que surgieron actores que han sabido sobresalir. Surgida en los 70s, sus principales precursores fueron Keohane & Nye y Karl Kaiser, retomada en múltiples ocasiones por Celestino del Arenal y Pearson & Rochester.

En el caso de la cooperación internacional, ésta teoría se utiliza en el sentido de la relación que se crea entre el donante y el receptor generando un vínculo de dependencia pues si el donante no cumple su parte del compromiso, el receptor no podrá cumplir con la suya a totalidad. En lo referente a los costes, se refiere a que en las responsabilidades adquiridas no todo resulta en un beneficio puro sino que cada uno de los involucrados debe dar algo a cambio por lo que recibe. Esta teoría hace referencia a que existen más grupos que participan en la arena internacional y no lo hace el Estado como único y principal actor, en este sentido, se refiere a que surgen nuevos actores que logran exportar sus demandas hacia el exterior y en este caso se puede hacer referencia a los gobiernos locales, sin dejar de lado otros actores como organizaciones no gubernamentales, grupos de presión, universidades, iglesias, la sociedad civil en general, etc. De acuerdo con esta teoría, estos actores, como los gobiernos locales, ahora juegan un papel dentro del sistema internacional que tradicionalmente se atribuía únicamente al Estado.

En cuanto a la metodología, esta juega un rol decisivo en una investigación ya que marca las características que definen el trabajo. La estrategia metodológica marca los pasos o partes que debe tener la investigación para cumplir los objetivos planteados y comprobar las hipótesis. Todos los elementos que comprende la metodología deben ser elegidos de acuerdo a la situación investigada.

El enfoque de esta investigación es cualitativo ya que este permite estudiar el fenómeno elegido por medio de recolección de datos sin medición numérica que facilita una visión completa de la cooperación descentralizada en un lugar específico. Este enfoque permite utilizar distintos instrumentos que posibilitan tener una buena base de diferentes puntos tales como la entrevista. El tipo de investigación es descriptiva, lo que se puede comprobar en los objetivos, que se realiza a partir de la poca información disponible del tema y tiene como finalidad describir la situación actual de la problemática al momento de la investigación, que se ha delimitado desde el año 2009 hasta el 2013, y es así como se ha buscado explicar las relaciones entre las variables del tema.

El método que se adecua a esta investigación es el de inducción, con este se toman las partes de un todo para hacer una generalización, mostrando una unidad entre sus

elementos. Con este método se puede relacionar los factores de la cooperación descentralizada y estudiarlos desde sus antecedentes para comprender de mejor manera los mecanismos que se han utilizado en Santa Tecla y el desarrollo local logrado.

La técnica elegida, acorde a todos los elementos anteriores, es la entrevista para lo cual se utilizó la guía de entrevista (Ver anexo #1: entrevistas realizadas y #2: guías de entrevista). Ésta ayuda a enfocar los elementos estudiados en puntos clave para obtener resultados más concretos y más verídicos. Las entrevistas han sido específicas y determinantes pues de éstas se obtiene información directa que es pieza clave de la investigación.

## **Capítulo I**

### **Evolución de la Cooperación Descentralizada para el Desarrollo**

El capítulo uno presentará la evolución de la Cooperación Descentralizada de manera general planteando un marco teórico y conceptual para comprender el comportamiento de la CD. Una vez contextualizado y establecida la base del primer capítulo se ahondará en los procesos de descentralización y la CD en El Salvador y de manera particular en Santa Tecla. Por último se explica la articulación de actores que implica la CD y los flujos de cooperación que se han registrado en la alcaldía municipal de Santa Tecla del 2009 al 2013.

En el presente capítulo se pretende abordar la evolución de la Cooperación Descentralizada (CD), de manera que se pueda responder al enunciado ¿cuáles han sido los lineamientos y estrategias de cooperación que ha seguido la Alcaldía Municipal de Santa Tecla para lograr este tipo de gestión durante el periodo del año 2009 al 2013?teniendo como objetivo del capítulo establecer cuáles son los mecanismos y estrategias de gestión de cooperación descentralizada para el desarrollo, utilizados en el municipio de Santa Tecla durante el periodo 2009 - 2013.

El capítulo está estructurado en cuatro apartados: en sus primeros dos se busca conceptualizar el comportamiento de la cooperación descentralizada para plantear un marco general que sirva de base para toda la investigación; profundizando en el desarrollo que ha tenido este tipo de cooperación en el país abordando para ello la creación de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada.

En los siguientes dos apartados se aborda concretamente el caso de la cooperación descentralizada en el municipio de Santa Tecla y la articulación de los diferentes actores que participan en la misma. Se caracteriza la cooperación en el municipio, los lineamientos que siguen y las estrategias que han utilizado para lograr su actual desarrollo. Luego, se determinan los actores que participan en las dinámicas de la CD en general en el país, los flujos y los proyectos que se registran en el municipio en estudio.

Para el desarrollo del capítulo se ha hecho uso de fuentes tanto primarias como secundarias a través de la técnica de entrevista a expertos y de la recopilación de información bibliográfica.

### **1.1 La Cooperación Descentralizada: marco teórico y conceptual**

Para entender el desarrollo que ha tenido este tipo de cooperación, es necesario hacer referencia al proceso de descentralización del Estado. A raíz de este fenómeno es que diferentes actores de la sociedad civil organizada y gobiernos locales empezaron a tener un papel más dinámico y más autonomía para desarrollar sus actividades sin depender directamente de la intervención del gobierno central.

“La descentralización (...) se refiere al proceso de delegación de los poderes políticos, fiscales y administrativos a unidades subnacionales del gobierno. Aunque existen muchos puntos de partida y estrategias para descentralizar, un país no se considera descentralizado (...) si no tiene un gobierno subnacional elegido localmente. La descentralización puede consistir en el establecimiento de esos gobiernos, su restablecimiento después de un período de régimen autoritario o la expansión de los recursos o responsabilidades de los gobiernos subnacionales elegidos ya establecidos.”<sup>1</sup>

Dentro de todos los aspectos que se han desarrollado a raíz del proceso de descentralización del Estado se encuentra la cooperación descentralizada. Siendo esta un ejemplo más de esa delegación de atribuciones y competencias a nivel local en las administraciones subnacionales y otras entidades de la sociedad civil organizada que son actores principales de este tipo de cooperación. De esta manera, se puede establecer una clara relación entre el proceso de descentralización del Estado y la cooperación descentralizada, pues esta última es una expresión de la descentralización que se da en el sistema de cooperación.

“En gran parte de la región, este proceso comenzó cuando los gobernadores y alcaldes designados pasaron a ser elegidos. En algunos países, esto ocurrió en el curso del cambio

---

<sup>1</sup>Burki, Shahid Javed *et al.*: *Más allá del centro La descentralización del estado*, BM, Washington, DC, 1999, p. 3

de un gobierno militar a uno civil (como en Argentina 1983, Brasil en 1985 y Chile en 1992). En otros países, se presentó en el marco de la restauración de elecciones locales por primera vez en décadas (como en Colombia en 1986 [alcaldes] y 1991 [gobernadores] y Venezuela en 1989 [gobernadores]).”<sup>2</sup>

Debido al poco tiempo de existencia de la Cooperación Descentralizada y, por la misma razón, la poca profundidad al respecto es que existe diversidad de definiciones e incluso se pueden considerar dos espectros dentro, una amplia y una más específica, conocida como la acepción estricta. Por la misma razón, no se han realizado encuentros centrados en ésta temática y los autores del tema tratan el concepto de forma indistinta con otros términos, lo que dificulta uniformidad en su área. En el siguiente cuadro se presentan las principales formas de referirse a la CD según diferentes autores que han escrito sobre el tema.

**Cuadro 1.1: Distintas definiciones de la Cooperación Descentralizada**

Términos	Definición
Cooperación Descentralizada (Acepción estricta)	“Consiste en la cooperación realizada por las administraciones subestatales (gobiernos autónomos, diputaciones, ayuntamientos).” <sup>3</sup>
Cooperación Descentralizada (Acepción amplia)	“Se trata de un nuevo enfoque de la cooperación caracterizado por la descentralización de iniciativas y de la relación con el Sur, por la incorporación de una amplia gama de nuevos actores de la sociedad civil, y por una mayor participación de los actores de los países del Tercer Mundo en su propio desarrollo.” <sup>4</sup> Dentro de esta incorporación de nuevos actores se pueden mencionar: ONG’s, Universidades, Iglesias, sindicatos, Asociaciones de salvadoreños en el exterior, entre otros.
Cooperación Descentralizada	“La cooperación descentralizada es aquella que tiene su origen y destino en entidades territoriales descentralizadas, actuando directa

<sup>2</sup> *Ibíd.*, p. 3

<sup>3</sup> Dubois, Alfonso: *Cooperación descentralizada*: <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/42>. (Consultado 15/05/2014)

<sup>4</sup> *Ibíd.*



<p>(Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada)</p>	<p>o indirectamente en el ámbito internacional y haciendo uso de su autonomía administrativa y financiera.</p> <p>Es la cooperación realizada por administraciones subnacionales y sub estatales de segundo grado (provincias, comunidades autónomas, regiones, departamentos y mancomunidades) y de tercer grado (ayuntamientos o municipalidades), sea que se trate de estados federales o unitarios.</p> <p>Su gestión incluye diversas modalidades y enfoques, y considera el apoyo y participación de múltiples actores como los estados nacionales, estados subnacionales (regiones, departamentos y/o municipios), organismos internacionales, organizaciones no gubernamentales y actores de la sociedad civil.”<sup>5</sup></p>
<p>Cooperación Local al Desarrollo</p>	<p>“Entendida como aquella que tiene su origen en donantes territoriales descentralizados (regiones, comunidades autónomas, ayuntamientos) (...)</p> <p>Los ayuntamientos que realizan directamente actividades de cooperación, encuentran, (...) municipalidades, a través de las cuales les pueden apoyar proyectos de casi cualquier tipo, pues (...) caben un abanico amplísimo de acciones que pueden ir desde la atención a la salud, la enseñanza, la formación profesional, el desarrollo rural, la atención a colectivos marginados, la creación de empleo, el fomento de la producción local, el turismo, la protección y mejora del medio ambiente, el desarrollo cultural, etc., sin olvidar la propia organización interna de la municipalidad (...) que pueden caber en la mejora de la actuación de las administraciones locales como componente clave del desarrollo.”<sup>6</sup></p>
<p>Cooperación municipal</p>	<p>“Es parte de la cooperación descentralizada; es la que se hace desde el espacio social, político, económico y cultural del Municipio,</p>

<sup>5</sup>Ministerio de Relaciones Exteriores: *Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada*, Noviembre, 2013, p. 7

<sup>6</sup> González Parada, José Ramón: *Cooperación Descentralizada ¿un nuevo modelo de relaciones Norte-Sur?*, Los libros de la Catarata, Madrid, 1998, pp. 12, 168.

	conformado por una comunidad humana organizada en sociedad civil, situada en un espacio y tiempo determinado y regida por unos representantes de la ciudadanía que forman la Corporación local, elegidos democráticamente para gobernar, gestionar y administrar recursos, corrientemente escasos, en función de necesidades priorizadas.” <sup>7</sup>
Cooperación municipalista o Cooperación de municipio a municipio	“Es la que se establece entre las corporaciones locales y sus aparatos de gestión y administración municipal. Es una cooperación bilateral de gobierno local a gobierno local y tiene por objeto todo aquello que se refiere a los mecanismos e instrumentos de gestión y administración.” <sup>8</sup>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las definiciones de autores previamente citados.

El cuadro anterior demuestra las posibilidades de referirse de forma distinta respecto a un mismo fenómeno. Lo que cambia son detalles que caracterizan a la CD a partir de las realidades en la que se concibe y como se maneja el término en un lugar determinado. Como se puede apreciar en el cuadro, las similitudes de los términos en el desarrollo de la investigación se utilizarán como sinónimos, exceptuando la acepción amplia; y se entenderá como cooperación descentralizada, la realizada entre gobiernos locales o similares.

“La aparición de la cooperación descentralizada es la respuesta a las nuevas realidades de las sociedades. La descentralización y la democratización son dos procesos que se encuentran en marcha en la mayoría de los países, lo que implica la emergencia de nuevos agentes descentralizados en los países en desarrollo, representativos de la sociedad civil.”<sup>9</sup>

Frente al nuevo escenario que se enfrentan las sociedades, y en especial las latinoamericanas, llenas de cambios y ajustes en cuanto a los actuales principios y acuerdos que rigen a la Cooperación Internacional, en general, es necesario ser parte de ello para

<sup>7</sup>Eurosur. Cap. 3: *La Cooperación Descentralizada desde el Municipio*: <http://www.eurosur.org/OLEIROS/coodes/manual/Cap3.html> (Consultado 20/05/13)

<sup>8</sup>*Ibíd.*

<sup>9</sup>*Op. cit.* Dubois, Alfonso.

construir de manera real algo que se estructure de abajo hacia arriba, es decir de las necesidades inmediatas de la población a las representaciones políticas.

“La idea de la cooperación descentralizada comenzó con una iniciativa del Consejo de Municipios y Regiones de Europa en 1984, en el que se llamó a las administraciones locales y regionales europeas a contribuir a la ayuda al desarrollo. La Federación Mundial de Ciudades Unidas y la Unión Internacional de Autoridades Locales comenzaron así las primeras actividades de solidaridad a través de intercambios y apoyos a los municipios del sur.”<sup>10</sup>

En este sentido, se debe tener claro que la naturaleza de la cooperación descentralizada radica en los esfuerzos propios de la sociedad como tal, usualmente organizada ya sea en ONG's, Alcaldías o alguna otra entidad similar. A diferencia de la Cooperación Internacional en general que suele surgir de relaciones establecidas con otros Estados u Organismos Internacionales de mucho tiempo atrás, la descentralizada puede nacer paralelamente de esas relaciones ya que es independiente del mismo.

Una de las referencias más conocidas de la Cooperación Descentralizada es la internacionalización de lo local. “Este fenómeno -que está en pleno auge en la actualidad- es la expresión de una tendencia profunda de evolución en las relaciones internacionales, que refleja los cambios registrados en este campo, como resultado a la vez de la crisis del Estado nacional -especialmente en un contexto de integración regional- , de la aceleración de la globalización económica y de la nueva importancia del territorio en la perspectiva de un fortalecimiento del desarrollo local.”<sup>11</sup>

Si bien existen varios convenios y declaraciones firmadas que son instrumentos uniformadores de la Cooperación Internacional, la mayoría no son aplicables a la

---

<sup>10</sup>Carvajal Roche, Fanny: *La cooperación descentralizada*: [http://escuelapnud.org/biblioteca/pmb/opac\\_css/doc\\_num.php?explnum\\_id=985](http://escuelapnud.org/biblioteca/pmb/opac_css/doc_num.php?explnum_id=985), (Consultado 04/07/2014)

<sup>11</sup>Malé, Jean-Pierre: *Especificidades de la Cooperación Descentralizada Pública: Actores, contenidos y modelos*: [http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0195/Mal%C3%A9\\_Especificidades\\_de\\_la\\_cooperaci%C3%B3n\\_descentralizada\\_p%C3%BAblica\\_2007.pdf](http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0195/Mal%C3%A9_Especificidades_de_la_cooperaci%C3%B3n_descentralizada_p%C3%BAblica_2007.pdf) (Consultado 15/05/2014)

cooperación descentralizada sino que se refieren a ella para su reconocimiento y la promoción de la misma. Esto es a causa de la forma en que se obtiene y gestiona este tipo de cooperación pues sale de lo común y, más importante aún, muchos de los actores que la realizan, no tienen conocimiento acerca de ella ni que la practican, pues no es lo mismo hacer referencia a Santa Tecla, San Salvador o Ciudad Delgado que a un municipio pequeño, por lo que en cada lugar se efectúa de formas distintas pero el objetivo final suele ser el mismo, el desarrollo de esa zona.<sup>12</sup>

“Este fenómeno se nutre a la vez de la necesidad técnica de intercambio y comparación de experiencias entre gobiernos locales, en los temas que son de su competencia (infraestructuras locales, servicios públicos, desarrollo local, gestión del territorio, etc.), y de la voluntad política de proyección de los gobiernos locales y regionales como actores en la escena internacional. Esta dinámica está liderada en general por las grandes ciudades y metrópolis urbanas que perciben más claramente que las pequeñas y medianas que su desarrollo económico y social depende de factores externos y que necesitan proyectarse e inscribirse en un contexto global, para buscar nuevas oportunidades de desarrollo, generar una masa crítica suficiente, obtener visibilidad política, exportar su know-how en materia de gestión urbana o de gestión del territorio, desarrollar acciones de lobby, etc.”<sup>13</sup>

Existe una premisa referida al por qué es significativa la cooperación descentralizada pues no se busca un reconocimiento desligado al del Estado por parte de los gobiernos locales. Esto tiene su causa en el hecho de conseguir que el desarrollo sea una realidad en todo el territorio y la CD se ha convertido en la herramienta para lograrlo. Este papel es complementario al trabajo que realiza la cooperación internacional, no pretende sustituirle.

“Y este tipo de cooperación se puede realizar sin recurrir a inventar nuevas modalidades y sin inventar modelos complicados y ajenos a la práctica municipal, sino que pueden surgir dentro de un hermanamiento, realizarse directamente a través de la propia administración

---

<sup>12</sup>En base a entrevista realizada a la Licda. Evelyn Montoya, Técnico de Cooperación Descentralizada de la Dirección General de Cooperación No Oficial y Descentralizada del Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo, MRREE; el día 20 de mayo de 2014.

<sup>13</sup>*Ibíd.*

municipal y tender a configurar una relación de apoyo técnico hacia la municipalidad del Sur a mediano o largo plazo, que, por otro lado, es el alcance que hay que buscar para la cooperación, si realmente se busca la superación de situaciones que inciden fuertemente en el subdesarrollo.”<sup>14</sup>

### 1.1.1 Comportamiento de la Cooperación Descentralizada en el sistema de Cooperación Internacional

En el Sistema Internacional de Cooperación de Ayuda al Desarrollo existe una estructura en base a la cual se generan las dinámicas de cooperación tanto financieras como técnicas. Por ello, en el siguiente cuadro se presentan las diferentes tipologías y modalidades tradicionales en las que se desenvuelve la CD.

**Cuadro 1.2: Tipologías de la Cooperación Descentralizada**

Tipologías	Modalidades	Explicación
Financiera	Bilateral Norte-Sur	Es la que brinda una ciudad u otra entidad autónoma de un país desarrollado hacia un homologo en un país en desarrollo. Pueden ser proyectos enfocados a áreas específicas como agua, promoción de la salud, deporte, ayuda humanitaria, entre otros.
	Bilateral Sur-Sur	Es la que se da entre dos ciudades con un nivel de desarrollo similar. Precisamente por las semejanzas en desarrollo, esta modalidad es poco practicada pero también se hace en proyectos en áreas específicas.
	Triangular	Ésta ocurre cuando se genera una relación entre tres actores descentralizados, en el que uno es proveniente de un país desarrollado y el que apoya económicamente a dos provenientes de países en desarrollo. Puede darse entre un Organismo Financiero Internacional, una ONG internacional y una ciudad o entre una ciudad de país desarrollado, una ONG internacional y una ciudad de país en desarrollo.
	Codesarrollo	Se da cuando una organización de ciudadanos residentes en otro país desarrollado apoyan las necesidades de su ciudad natal según sus posibilidades.
Técnica	Bilateral Norte-Sur	Es la que brinda una ciudad u otra entidad autónoma de un país desarrollado hacia un homologo en un país en desarrollo. Por ser técnica se caracteriza por ser capacitaciones, intercambio de experiencias y/o

<sup>14</sup>Op. cit. González Parada, José Ramón. p. 14

Tipologías	Modalidades	Explicación
		expertos, becas, pasantías, entre otros.
	Bilateral Sur-Sur	Es la que se da entre dos ciudades con un nivel de desarrollo similar. Precisamente por las semejanzas en desarrollo y la caracterización de la CD, esta modalidad es más practicada. Se realiza a través de capacitaciones, intercambio de experiencias y/o expertos, becas, pasantías, entre otros.
	Triangular	Ésta ocurre cuando se genera una relación entre tres actores descentralizados, en el que uno es proveniente de un país desarrollado y el que apoya técnicamente o tecnológicamente a dos provenientes de países en desarrollo. Puede darse entre un Organismo Regional Internacional, una ONG internacional y una ciudad, como URBAL, o entre una ciudad de país desarrollado, una ONG internacional y una ciudad de país en desarrollo.

**Fuente:** Elaboración propia.

“Es con las ciudades-estado griegas que se presentan los primeros inicios de las relaciones internacionales. Dichas ciudades formaron las redes de ciudades que actuaban unidas ante ataques de sus adversarios, siendo la más famosa la liga de Delos. Hoy las ciudades, revestidas de una cuota de poder dentro de una estructura mayor y mucho más evolucionada, vuelven a manifestar su intención de relacionarse con sus pares en el mundo.”<sup>15</sup>

De hecho, paralelo a la política exterior de los Estados, se desarrolla la paradiplomacia, que se abordará más ampliamente en el segundo capítulo, y que “se refiere a las relaciones internacionales realizadas por los gobiernos no-centrales (algunos incluyen actores de la sociedad civil) subnacionales, regionales o locales, con el fin de promover sus propios intereses.”<sup>16</sup> Es decir, la política exterior de los gobiernos locales.

La cooperación descentralizada está caracterizada por ser manejada de manera similar a la cooperación tradicional pues, en este caso, las alcaldías actúan como pequeños Estados

<sup>15</sup>Cusipuma Frisancho, John Ramiro: *Paradiplomacia: El posicionamiento de las entidades subnacionales en el escenario internacional*, FLACSO, 2010. p. 9

<sup>16</sup>Paradiplomacia: ¿Que es la paradiplomacia?: <http://paradiplomacia.wordpress.com/acerca-de/>. (Consultado 24/04/14)

que se relacionan con otros Estados u entidades similares para concretar su ayuda en un tema específico y así lograr desarrollo en su territorio. Si se ve de forma general es muy parecido pero una vez se acerca al fenómeno descentralizado se distinguen los matices que la hacen única pues puede llegar a ser más personalizada y efectiva por ser gestionada casi de modo directo por los beneficiarios.

La cooperación descentralizada no debe ser vista como un intruso o algo que no encaja dentro del mundo de la Cooperación al Desarrollo sino como una modalidad más y que con las que se pueden lograr objetivos que son difíciles para la cooperación internacional tradicional, por lo que deben de considerarse en conjunto. Esto se ve reflejado en su surgimiento pues fue a partir de lo que hacía falta y de las necesidades a cumplir frente a esa realidad, concretándose en la cooperación descentralizada como respuesta a las pequeñas localidades para afrontar sus realidades de manera independiente al Estado pero que, al mismo tiempo, aporta al desarrollo de la nación.

“La cooperación local al desarrollo tiene también ante sí un abanico muy amplio de posibilidades de actuaciones, si las corporaciones locales deciden ser sujetos activos de la misma. (...) La modalidad más practicada entre los ayuntamientos que actúan en cooperación al desarrollo es la subvención a proyectos realizados por ONGD o asociaciones locales (ya sea por a campañas en marcha). (...) Sin embargo, algunos ayuntamientos se han implicado directamente en actividades y proyectos de cooperación, en algunos casos a través de los hermanamientos y en otros como consecuencia de relaciones establecidas directamente con colectivos, asociaciones u ONGD del Sur.”<sup>17</sup>

“Pero el abanico de opciones (...) va más allá de las (...) actividades de sensibilización a través de ONGD, cooperación directa, conciertos con la cooperación oficial o con las comunidades autónomas, participación en Fondos Municipales y actuación dentro de organizaciones u organismos municipalitas) sino que puede encontrar también campo propicio impulsando proyectos conjuntos con universidades, centros de investigación, etc.”<sup>18</sup>

---

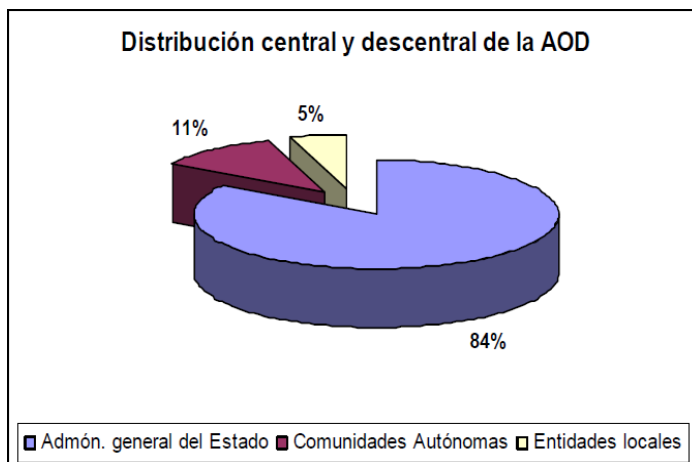
<sup>17</sup> *Op. cit.* González Parada, José Ramón. pp. 11-12.

<sup>18</sup> *Ibíd.* p. 16

La cooperación descentralizada ha crecido desde sus inicios, aproximadamente en la década de los 80, que de ser una modalidad poco practicada e incluso casi desconocida, ha llegado a considerarse una innovadora forma de establecer relaciones de cooperación. Esto gracias a que se puede dar el caso de que se establezcan relaciones con entidades u organismos de países que su propio Estado no tiene, lo que la convierte en un importante vínculo y una posible plataforma para generar nuevas relaciones entre los países.

Por ejemplo, el caso de España, ilustrado en el gráfico #1, que es uno de los países que tradicionalmente destinan más fondos a la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) y, en especial, a la cooperación descentralizada llegando a ser de un 16% del total de la AOD que España brinda. En el gráfico se presentan los flujos que provienen del Estado, catalogado como cooperación Bilateral Norte-Sur, con un 84% mayoritario y por parte de las comunidades autónomas con un 11% y entidades locales con un 5%, suman un 16% de cooperación descentralizada.

**Gráfico 1.1: Distribución central y descentral de la AOD**



**Fuente:** Fundación para las Relaciones Internacionales y el Diálogo Exterior (FRIDE): *La Cooperación Descentralizada en España.*

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, según la distribución de la AOD en España, se destina un porcentaje considerable a la cooperación descentralizada pues las Comunidades Autónomas administran en total un 11% de esa AOD brindada por España. Así mismo, las entidades locales administran un 5%, haciendo un total de 16% de cooperación que se administran de manera descentralizada, de esta manera se puede



destacar que este tipo de cooperación va siendo cada vez más importante y va siendo más utilizada por diferentes entidades.

Además, por su naturaleza podría haber sido una modalidad pasajera pero esta cooperación se ha mantenido en el escenario de las relaciones internacionales. Es decir que por ser gestionada por instituciones que no suelen realizar cooperación e inclusive muchas veces ellos mismos desconocen que lo están realizando, pudo haber durado poco tiempo por falta de formación en el tema pero los ambiciosos objetivos visualizados por los que están frente a las instituciones o la necesidad misma son motores vitales dentro de la cooperación descentralizada.

“Todos los tipos de Cooperación en virtud de los distintos Agentes (Multilateral, Bilateral, No Gubernamental, Municipalista) tienen parecidas dimensiones; el problema que motivó la creación de la Cooperación Descentralizada, venía dado por el modo en que dichas dimensiones eran tratadas por esos agentes y muy especialmente por la articulación que daban a las dimensión política, técnica y cultural, además de por la diversidad manifiesta de objetivos entre los Agentes "donantes" y las colectividades hacia las que se "justificaba" su donación o ayuda.”<sup>19</sup>

En el sistema de la Cooperación Internacional, la cooperación descentralizada ha logrado darle preponderancia a la sociedad civil y organismos descentralizados para dotarlos de las herramientas necesarias y hacerles gestores de su propio desarrollo sin la intervención del Estado.

“El papel de los municipios como sujetos activos del diálogo Norte-Sur, de cara a cambiar las actuales relaciones, se puede establecer en varios campos:

- \* Intercambio de información y experiencias en sus respectivos campos de actuación.
- \* Creación de estímulos y apoyos de cara a sus propios vecinos y comunidades.
- \* Influencia en las instituciones supralocales -Diputaciones y Gobiernos Autónomos- para la creación de una dinámica eficaz para la cooperación internacional; etc.”<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> *Op. cit.* Eurosur.

<sup>20</sup> *Ibíd.*

La cooperación descentralizada ha sido innovadora respecto a los procedimientos, agentes y hasta resultados, lo que la ha convertido en una modalidad importante dentro del sistema estatal como complemento en los campos que no ha logrado cubrir la Cooperación Internacional. No por el surgimiento de la CD se puede minimizar a la cooperación tradicional, todo lo contrario pues sin ella no se hubiera formado la cooperación descentralizada.

## **1.2. La Cooperación Descentralizada en El Salvador**

El Salvador ha tratado de hacer esfuerzos importantes y significativos para la descentralización del país. A pesar que no se tiene la capacidad para convertirse en donante, están tomando relevancia dentro de la agenda nacional la participación en foros internacionales, intercambios de experiencias y conocimiento en las áreas que se ha podido generar desarrollo y buenas prácticas. Estas iniciativas forman parte del trabajo en el área técnica del Estado y de la cooperación descentralizada como expresión de la descentralización.

Eso no ha sido fácil pero actualmente le ha permitido al país en no ser meramente receptor sino que ha conseguido transformar las herramientas dadas en elementos que han impulsado, de manera inicial, nuevas formas de cooperar con la comunidad internacional. Lo interesante de este hecho es que no es cuestión de un Estado como tal sino que ha sido más local a través de la cooperación descentralizada, principalmente, probando que es una modalidad de cooperación que contribuye al desarrollo de manera efectiva.

Para conocer el desenvolvimiento y entender lo que se ha alcanzado con la cooperación descentralizada en El Salvador, es necesario tener un marco histórico de ésta y así entender su evolución en este entorno. También es importante tener en cuenta la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada como la herramienta actual que conduce al país en el ramo.

### 1.2.1 Antecedentes de la Cooperación Descentralizada en El Salvador

Debido a que en El Salvador no se cuentan con registros del proceso de desarrollo de cooperación descentralizada, en este caso se toma como punto de partida la descentralización estatal como base en la CD.

En El Salvador el proceso de descentralización se ha ido dando de manera paralela y similar al resto de América Latina logrando impulsar la descentralización en materia de cooperación de forma paulatina. "Durante la administración de José Napoleón Duarte (1984-1989) se empiezan a dar los primeros pasos en materia de descentralización. En 1984 después de años de dictaduras militares autoritarias se modifica la Constitución de la República para dar inicio al proceso de restauración democrática en El Salvador y otorgar mayor autonomía a los municipios."<sup>21</sup>

Esta modificación de la Constitución de la República es un importante paso pues el traslado de las competencias, recursos y capacidades de decisión que implica la descentralización, requiere de un proceso gradual, organizado, planificado, concertado, transparente y siempre en función de mejorar sustancialmente la eficiencia de la gobernabilidad, del gasto público y de la provisión de servicios de calidad, condiciones que, de igual forma, se busca fortalecer en todo proceso de desarrollo local.

"Algunos de los primeros esfuerzos en pro de la descentralización, el desarrollo municipal y la participación democrática se dieron en 1986 durante el conflicto civil armado. La USAID apoyó estos esfuerzos iniciales a través del Programa de Municipios en Acción (MEA). El MEA (no incluía la ciudad capital de San Salvador) impulsó los cabildos abiertos donde los ciudadanos participaban en el proceso de toma de decisiones y obtuvo resultados visibles en materia de infraestructura municipal y mejoras en los servicios públicos. (...) Los proyectos fueron finalizados en menos tiempo y a un menor costo que proyectos similares previamente ejecutados por el Gobierno Central."<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional: *Tendencias en la Descentralización, el Fortalecimiento Municipal y la Participación Ciudadana en América Central, 1995-2003*, Agosto 2004, p. 2-2

<sup>22</sup> *Ibíd.*

Estos procesos de descentralización enriquecen los recursos con que cuenta una municipalidad para proveer bienes y servicios, amplían, en diferente medida, la gama de situaciones en que los actores locales pueden decidir acerca de asuntos que tienen que ver directamente con su economía, medioambiente, condiciones sociales y materiales del territorio y de sus habitantes, es decir con sus problemas y necesidades más importantes y urgentes.

En los siguientes dos años se realizaron importantes iniciativas como bases del accionar municipal, el Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Municipal, ISDEM, y que fue designado de administrar el Fondo para el Desarrollo Social y Económico de los Municipios (FODES) para fortalecer el primero y apoyar en la administración del porcentaje que el Gobierno, en ese momento del 1%, brindaba. Con el nuevo gobierno, de Alfredo Cristiani (1989-1994) se tomó en cuenta la descentralización y el desarrollo municipal como parte del Plan de Desarrollo Nacional. Durante su mandato se trató de desarrollar un Programa que buscaba modernizar el Estado y en el área municipal tenía como objetivo apoyar su desarrollo propio para lograr una mejor calidad de vida de los habitantes.<sup>23</sup>

Para avanzar en estos procesos de desarrollo local y en los de descentralización es de vital importancia una efectiva coordinación entre las unidades nacionales y locales del Estado. Esta función de coordinación y mutuo apoyo se constituye en una necesidad de primer orden a la hora de impulsar procesos de descentralización que realmente contribuyan a la eficiencia y fortalecimiento de una gestión pública local que incremente el goce de los beneficios sociales, económicos y medioambientales para las poblaciones de cada territorio.

“En 1993 se da a conocer el documento preliminar de la Estrategia de Descentralización y Desarrollo Municipal. Además, se crea la Comisión Coordinadora del Proceso de Descentralización y Desarrollo Municipal (CDM) (...) Sin embargo, al iniciarse el gobierno del Armando Calderón Sol en 1994 la estrategia no avanzó. (...) El período de 1992 a 1994 se caracterizó por la discusión de una serie de propuestas sobre los temas de descentralización

---

<sup>23</sup>Para ampliar consultar: La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional: *Tendencias en la Descentralización, el Fortalecimiento Municipal y la Participación Ciudadana en América Central, 1995–2003.*

y fortalecimiento municipal vinculadas al sector gubernamental y por pocas propuestas de la sociedad civil. A partir de 1998, por el contrario, se presentan iniciativas importantes por parte de organizaciones de la sociedad civil y menos propuestas del sector gubernamental.”<sup>24</sup>

Estos representan pasos importantes en la búsqueda de un desarrollo local más integral, teniendo en cuenta que entre las capacidades que deben generarse y potenciarse en todo proceso de desarrollo local pueden mencionarse como importantes las de organización, asociación, negociación y concertación, así como las de superación de conflictos, coordinación y vinculación con otros actores locales, nacionales o internacionales, pues el desarrollo no se logra trabajando en solitario o de forma aislada.

“Durante el período entre 1995-2003 no hubo muchos avances en la descentralización. Sin embargo, se realizan importantes logros en el desarrollo municipal y se da un incremento significativo en la participación democrática. (...)En materia de descentralización fiscal, en 1998 se aprueba la reforma a la Ley del FODES que incrementa al 6% las transferencias del gobierno central hacia el régimen municipal. Además se estableció que del total del FODES se asignarían 15 millones de colones que se redistribuirían entre partes iguales entre el FISDL, ISDEM y COMURES.”<sup>25</sup>

Hasta ese momento, los avances no habían sido muchos pero sí se habían convertido en claves y trascendentales para el proceso emprendido de descentralización del Estado. Se estaban buscando las alternativas para robustecer el nuevo rol a emprender, principalmente, por parte de las alcaldías.

“Durante el gobierno del presidente Francisco Flores (1999-2004), la Secretaría Técnica de la Presidencia de la República (STP) da a conocer la Política de Descentralización del Gobierno, definida como “el proceso mediante el cual se transfieren competencias, recursos y capacidad de decisión entre diferentes niveles de organización del Gobierno Nacional y desde éste a otras entidades o a otros niveles de gobierno”. Se ofrece una serie de

---

<sup>24</sup> *Op. cit.* La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. p. 2-3

<sup>25</sup> *Ibíd.* pp. 2-4, 2-5

modalidades para llevar a cabo la modernización de las instituciones públicas. En el área de los servicios se plantean alternativas que van desde la desconcentración, pasando por la delegación y la devolución de servicios a las municipalidades. Se identifican además, los principios que deben regir el proceso de descentralización.”<sup>26</sup>

La descentralización del Estado es uno de los pilares fundamentales en la estrategia de desarrollo nacional y, a la vez, es un instrumento de primer orden para impulsar el desarrollo local en todo el territorio de la República. Un desarrollo que no puede lograrse en un plazo inmediato ni de forma simultánea en todos los rincones del país, pues las dinámicas son diferentes en cada municipio.

Una institución importante encargada de velar por el desarrollo del país y principalmente por el trabajo municipal es el FISDL que ha sido determinante dentro de la descentralización de la nación. El Fondo de Inversión Social (FIS) creado en 1988 “en 1996 se cambió el nombre de la institución a Fondo de Inversión Social y Desarrollo Local (FISDL) enfatizando su rol en el desarrollo local. (...) La principal actividad del FISDL es la ejecución del Programa de Desarrollo Local (PDL) que canaliza los fondos de agencias internacionales. (...) En 1999 la ENDL fue aprobada y el FISDL fue designado como la entidad gubernamental responsable de su coordinación e implementación.”<sup>27</sup>

“En el XV Congreso Nacional de Alcaldes en septiembre de 1999, el Presidente Flores encargó al Fondo de Inversión Social y Desarrollo Local (FISDL) presentar una estrategia de desarrollo municipal. (...). El primero de noviembre de ese mismo año se presentó la propuesta de la Estrategia Nacional de Desarrollo Local (ENDL), la cual fue aprobada por el Presidente en diciembre de 1999. El planteamiento define como marco conceptual el desarrollo local, donde el objetivo es superar las condiciones de pobreza por medio de la descentralización, la participación ciudadana y el fortalecimiento local. La estrategia busca orientar las acciones a ser desarrolladas por las entidades gubernamentales, los municipios, las comunidades y las entidades privadas en materia de desarrollo local.”<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> *Ibíd.* p. 2-5

<sup>27</sup> *Ibíd.* p. 2-6

<sup>28</sup> *Ibíd.* pp. 2-5, 2-6

Durante el próximo período de 2004 a 2009 el Ministerio de Relaciones Exteriores trabajaba de acuerdo a áreas geográficas, es decir América, Asia, Europa, etc., y así se canalizaba la cooperación en una Dirección General de Cooperación Externa. Debido a la naturaleza de la cooperación descentralizada, esta no encajaba dentro de esta distribución y además estaba tomando más fuerza en el trabajo local. En el 2009, con un nuevo período presidencial liderado por Mauricio Funes se reestructura la Dirección por modalidades de cooperación y convirtiéndolo en un Viceministerio y agregando dos nuevas áreas siendo una de éstas la Dirección de Cooperación No Oficial y Descentralizada, marcando un hito importante en el trabajo conjunto con los municipios.<sup>29</sup>

Es hasta la administración de Funes que se realizan por primera vez informes de Rendición de Cuentas en los que se muestran los flujos de cooperación obtenidos durante los periodos 2010-2011 y 2012-2013. Es por ello que antes de estos informes, no se contaba con un número de proyectos o de montos pues no se habían hecho esfuerzos de registro de este tipo de información.

Debido a esa falta de información sobre el fenómeno de la CD, las municipalidades han buscado su propio desarrollo. Es así como han logrado proyectarse a nivel internacional y en algunos casos, como el de Santa Tecla, ser considerados como pioneros y uno de los principales receptores de la ayuda, pero también como oferentes de la CD. De manera separada, pues cada alcaldía municipal ha construido su propio camino en el área pero al mismo tiempo conjunta ya que todos buscan el desarrollo local y nacional, se ha trazado un camino a la CD en el territorio.

### **1.2.2 Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada\***

El Salvador ha recorrido un largo camino en la Cooperación Internacional al Desarrollo, priorizando los flujos provenientes de los Países Desarrollados u Organismos Internacionales, denominados como el Norte, catalogada como cooperación bilateral o multilateral. Frente a la relevancia que ha tomado la CD se propone armonizar los esfuerzos

---

\*Para ampliar la información, consultar: Ministerio de Relaciones Exteriores: *Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada*, Noviembre, 2013.

<sup>29</sup> *Op. cit.* En base a entrevista realizada a la Licda. Evelyn Montoya.

realizados por las municipalidades por medio del Viceministerio, lo que les lleva a impulsar una Estrategia que oriente a los actores involucrados en la CD.

A partir de las nuevas formas de interactuar a nivel local y las necesidades inmediatas de la población se buscó reestructurar el área encargada de administrar la Cooperación Internacional, creando un Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo (VMCD) dentro de la cartera del Ministerio de Relaciones Exteriores ahondando aún más en el campo de la cooperación descentralizada con una Dirección General de Cooperación No Oficial y Descentralizada.

“En este marco, la Dirección de Cooperación No Oficial y Descentralizada (DCNOD) tiene como función general el impulso de una estrategia para el fortalecimiento del diálogo y la coordinación entre los diferentes actores de la cooperación descentralizada y no oficial, partiendo de una articulación permanente con los gobiernos locales y entidades no gubernamentales, esto con el fin de lograr mayor eficacia de la ayuda al desarrollo en El Salvador.”<sup>30</sup>

Es así como haciendo efectiva sus funciones y trabajando en conjunto con las municipalidades logran concretar una Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada, presentada en noviembre de 2013, que no es lo que se debe o no hacer para ser exitoso en gestionar cooperación descentralizada sino que son líneas de trabajo generales en las cuales busca que los municipios puedan insertarse y trabajar coordinadamente entre ellos.<sup>31</sup>

Lo importante de la Estrategia es que a pesar de ser una publicación del gobierno no fue hecha únicamente por ellos sino que hubo participaciones fundamentales para su creación. Por parte del Gobierno de El Salvador se contó con Secretaría Técnica de la Presidencia (STP), Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), Ministerio de Gobernación (MIGOB) y Gobernaciones Departamentales de El Salvador. Por parte de los municipios, el Consejo del Área Metropolitana de San Salvador (COAMSS), Asociación de Municipios del Norte de Morazán, Asociación Intermunicipal del Golfo de Fonseca, Asociación de

---

<sup>30</sup> *Op. cit.* Ministerio de Relaciones Exteriores: *Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada*.

<sup>31</sup> *Op. cit.* En base a entrevista realizada a la Licda. Evelyn Montoya.



Municipios de la Zona Sur de La Libertad, Asociación de Municipios Cayaguanca, Asociación de Municipios Los Nonualcos y Asociación de Municipios Trifinio.

Además se contó con la colaboración de Corporación de Municipalidades de La República de El Salvador (COMURES), Sociedad Civil, Socios para el Desarrollo, Academia y Cuerpo Diplomático acreditado en El Salvador. Y fue acompañado del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, a través del Programa ART.

El documento se divide en 7 partes, logrando la combinación de elementos adecuada para servir de guía a todos los actores locales dentro del territorio nacional para gestionar y crear vínculos que generen desarrollo en su zona, éstas son:

- I. Antecedentes y contexto
- II. Enfoque conceptual y ejes transversales
- III. Principios
- IV. Marco legal y de políticas públicas
- V. Desafíos
- VI. Objetivos y alcances
- VII. Mecanismos institucionales, evaluación y monitoreo

El primer apartado se refiere a la forma en la que se estructuró tanto el Viceministerio que se creó en el 2009 hasta como se logró concretar la Estrategia en sí, además de explicar la situación de la cooperación descentralizada en ese momento. El segundo cuenta con el marco en el que se desarrolla la cooperación descentralizada en el país y establece tres ejes transversales: igualdad de género, territorialización y participación ciudadana, empresarial y académica.

El tercero enumera los 5 principios que persigue la Estrategia en pro de orientar a los actores gestores, tomando la articulación y coordinación, complementariedad, gradualidad, priorización y respeto a la autonomía municipal. El cuarto establece la base jurídica en la que está sustentada la Estrategia y los Programas Públicos a los que se relaciona y aporta.

Los desafíos se enmarcan en 8 que pretenden fortalecer la cooperación descentralizada en el país y dotar a los actores implicados con herramientas que les permitan desarrollarse aún más por medio de ésta modalidad. Los objetivos parten del general: “Desplegar una acción concertada y articulada entre el Gobierno Nacional, los Gobiernos Locales y demás actores territoriales para convertir la cooperación descentralizada en factor de desarrollo local y del país y en pieza clave de la agenda nacional de cooperación para el desarrollo.”<sup>32</sup> Y tres específicos que delimitan las líneas estratégicas del documento.

Por último, en el séptimo apartado se trabajan los actores y roles que de los participantes de la Estrategia tanto los coordinadores-orientadores como los sujetos principales que deben de desplegar las iniciativas que aporta. Luego establece los mecanismos de implementación a través de la creación de un Comité Interinstitucional en el que si incluye a todos los implicado en la construcción de la Estrategia y se determinan los mecanismos de monitoreo y de evaluación que se reflejará en un informe quinquenal.

Hasta el momento por el poco tiempo que tiene desde su publicación e implementación no se ha podido generar una apreciación de su funcionamiento, resultados y aporte al trabajo municipal. Las autoridades encargadas de su coordinación y orientación tienen muy buenas expectativas al respecto y lo consideran como un instrumento clave para fortalecer la relación entre el gobierno central y los gobiernos locales, afirmando aún más que no se trata de relaciones de poder sino de relaciones de trabajo en conjunto pues ambos necesitan ese apoyo.

La Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada es un gran avance dentro de la descentralización como proceso y de la CD como modalidad pero es muy poco frente a las necesidades de sus actores. La Estrategia representa una línea a seguir, no obligatoria sino como guía del camino por el que se debe de orientar el trabajo municipal para conseguir la gestión efectiva de la CD en El Salvador.

Frente a esto, el gobierno central tiene que reflexionar respecto al cumplimiento de su papel como acompañante de los municipios en el sistema internacional de la cooperación al

---

<sup>32</sup> *Op.cit.* Ministerio de Relaciones Exteriores. p. 18

desarrollo, específicamente descentralizada. Esto quiere decir que debe de ser parte del proceso y generar verdaderos espacios de trabajo en conjunto con las entidades, no solamente para la creación de la estrategia y su seguimiento sino para las continuas actividades que desarrollan las municipalidades.

En la misma línea, se debe tomar en cuenta que la comunicación entre las municipalidades y el gobierno central puede resultar difícil. Por eso, es necesario articular los esfuerzos, buscar bases en común y mecanismo de comunicación para establecer ejes estratégicos para la gestión de la CD por medio de la ENCD como lineamiento base. Por lo que se debe lograr que la ENCD sea conocida e implementada por los 262 municipios, el ISDEM e instituciones similares.

Para elaborar la Estrategia, se tomaron en cuenta una variedad de actores que son claves en áreas determinantes de la realidad nacional. Pero es necesario que su participación en el contexto actual, no solo en lo concerniente a la CD, debe ser constante y parte permanente de las discusiones de los temas que marcan el rumbo del país en áreas fundamentales de desarrollo.

También se debe de considerar la imperante necesidad de la nación de descentralizarse por parte de la sociedad y ciertos organismos para establecer nuevas lógicas. El trabajo bajo lógicas no gubernamentales ya es parte de la realidad nacional, por lo que hay que volverlo parte de la organización y no discriminarlo por no seguir los lineamientos estatales tradicionales. En la actualidad con la cantidad de Organismos No Gubernamentales y Asociaciones de la Sociedad Civil Organizada es una obligación trabajar de la mano bajo modalidades integradoras para lograr desarrollo efectivo y sostenible pues no hay mejor forma de lograrlo que con los benefactores del mismos.

La Estrategia es un paso grande dentro de la cooperación descentralizada en muchos aspectos pero especialmente en el aspecto histórico. Esto se debe a que se convierte en un precedente escrito sobre el tema, en el que se elaboró de manera participativa y como hoja de ruta para lograr el desarrollo. Ante la poca información escrita que existe acerca de la cooperación descentralizada, hay que tomar en cuenta este esfuerzo y convertirlo en una

práctica para fortalecer el papel y los logros que ha generado esta cooperación, principalmente en El Salvador.

Además frente a la importancia que tiene la cooperación, en general y en todas sus formas, en la nación, la diversidad de expresiones y manera de desenvolverse, resulta oportuno considerar la posibilidad de establecer una regulación a la misma. Es decir que los procesos que implica el ciclo de un proyecto estén organizados bajo una ley de regulación de la Cooperación Internacional que simplifique y uniformice. A partir de esta idea, la Estrategia puede tomarse como parte de las bases para construir y determinar las líneas a considerar dentro de la ley e incluso, a futuro, una Política Pública.

Para hacer efectiva la ENCD, conjuntamente con el Comité Interinstitucional impulsado por la misma, hay que promover espacios que permitan generar sinergias entre los actores. El Comité tiene responsabilidades ya determinadas que obedecen las líneas a seguir del Plan Quinquenal. Por eso mismo, se debe buscar que cada actor dentro de su realidad adopte lo propuesto por la Estrategia, lo acople a su realidad para luego compartirlo y quizá aportar a otro actor que no ha logrado. Si se puede lograr crear grupos participativos bajo esta dinámica, es más probable que el trabajo tanto del Comité como la de las estructuras estatales sea más efectiva y acorde a los resultados obtenidos de la ENCD.

Es obligación de los actores que participaron en la construcción de la Estrategia como el ISDEM y la Dirección de Cooperación No Oficial al Desarrollo y Descentralizada garantizar que el esfuerzo de construir una Estrategia Nacional no se quede en un logro más sino que, al igual que los proyectos de cooperación al desarrollo, sea sostenible en el tiempo. Esos mismos actores deberían de ser los encargados de difundirla, explicarla y aplicarla de tal modo que cada entidad se apropie de ella y sus lineamientos.

La ENCD es un paso que busca unificar el trabajo de cooperación en las alcaldías. Es igual de importante que los cooperantes entiendan la Estrategia y se pueda realizar su apoyo en concordancia con la ENCD, desarrollando de manera conjunta muchas iniciativas que generen capacidades y potencialicen el intercambio de experiencias, que promuevan el desarrollo municipal, encaminando al país por la vía de un mejor desarrollo humano.

Si bien se ha mencionado anteriormente lo trascendente que ha sido la creación de la ENCD como un paso importante hacia el reconocimiento del valor y la importancia que tiene este tipo de cooperación en El Salvador; la creación de esta estrategia debe verse como un primer paso hacia una armonización y unificación de los procesos de la CD involucrando a todos los actores que participan de este tipo de cooperación. Un esfuerzo que podría verse coronado con la posibilidad de crear una ley de cooperación que regule todos los procesos que implica la cooperación en general, incluyendo la descentralizada, y así poder facilitar el funcionamiento más ordenado y armonizado de la CD.

### **1.3. Cooperación Descentralizada en el municipio de Santa Tecla**

Santa Tecla en la actualidad, es un municipio que se considera como modelo y como referente de la nación en temas de cooperación descentralizada, a pesar de no ser la capital. El hecho que haya logrado sobresalir, junto con otras alcaldías como la de San Salvador, Antiguo Cuscatlán y Ciudad Delgado, consiguió que se le abrieran más puertas para construir alianzas para su desarrollo.

Es importante caracterizar Santa Tecla desde todos sus aspectos e incluso establecer su información general pues es fundamental conocer sus rasgos para entender el trabajo que se realiza en el municipio. El municipio de Santa Tecla fundada en 1854 es la cabecera departamental de La Libertad, creado “por Decreto Legislativo del 28 de enero de 1865.”<sup>33</sup> “En el año 2003, la Asamblea Legislativa resolvió por solicitud del concejo municipal presidido por Óscar Ortiz, adoptar oficialmente el apelativo popular”<sup>34</sup> de Santa Tecla para eliminar la doble denominación junto a Nueva San Salvador.

“Santa Tecla es también parte del área metropolitana de San Salvador (AMSS), que es un conglomerado formado por 14 municipios, constituido en 1993, a partir del Decreto Legislativo n.º 732 de la Ley de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Área Metropolitana de San Salvador y de los Municipios Aledaños.”<sup>35</sup> Ser parte de la AMSS permite a Santa

---

<sup>33</sup>Enríquez Villacorta, Alberto y Rodríguez, Marcos: *Santa Tecla: gestión participativa y transformación del territorio*, San Salvador, El Salvador, Diciembre, 2009. p. 73

<sup>34</sup>*Ibíd.* pp.71-72

<sup>35</sup>*Ibíd.* p.66

Tecla posicionarse como una importante ciudad que genera una valiosa contribución al desarrollo urbano del país. (Ver anexo 3: mapa administrativo del municipio de Santa Tecla)

“El crecimiento urbanístico de la ciudad data desde 1854, teniendo una influencia colonial y francesa. (...) Entre 1860 y 1880, se observa un desarrollo acelerado de la caficultura en El Salvador y, particularmente, en Santa Tecla.”<sup>36</sup> Considerado como una ciudad principalmente cafetalera, así es recordada por la mayoría de sus habitantes en la actualidad pues hoy queda muy pocas fincas cafetaleras en comparación con sus inicios.

“Si bien no es hasta mediados del siglo XX cuando empieza la expansión urbana de Santa Tecla, su mayor crecimiento urbanístico, acelerado y desordenado, con la aparición y multiplicación de distintas colonias habitacionales, se produce al igual que en los otros municipios del área metropolitana a partir de 1968, teniendo como causas la transformación productiva del país y el conflicto armado (1980-1992).”<sup>37</sup>

De esa manera, Santa Tecla fue constituyéndose como parte del proceso de cambio que estaba viviendo el país y fue una de las ciudades que recibió nuevos habitantes, especialmente durante el tiempo del conflicto armado. Muchos de los ciudadanos actuales recuerdan haber llegado, o sus padres, durante este período o un poco después ya que en medio de la situación era un lugar acogedor y, a diferencia de San Salvador, con menor cantidad de población.

“Santa Tecla ha transitado durante las dos últimas décadas hacia una condición de menor dependencia del sector agrícola, al irse construyendo como un espacio urbano de servicios y como una ciudad dormitorio del área metropolitana de San Salvador.”<sup>38</sup> Esa denominación se debía a que los tecleños, en su mayoría, no trabajaban dentro de su propio municipio sino que viajaban a San Salvador a su lugar de trabajo y regresaban a sus hogares únicamente a descansar, lo que la convertía en una “ciudad dormitorio”. Este es uno de los principales

---

<sup>36</sup> *Ibíd.* p.72

<sup>37</sup> *Ibíd.* p.73

<sup>38</sup> *Ibíd.* p.76

cambios que se ha conseguido, generar más oportunidades de trabajo dentro de la misma ciudad.

Para entender el camino que llevó al municipio a ese lugar, es ineludible considerar la historia del mismo, los acontecimientos relevantes que constituyeron hitos y puntos de partida para el desarrollo. Además de cómo se profundizaron las relaciones internacionales de la alcaldía con sus homólogos, organismos como ONGs y agencias de cooperación. Asimismo, describir los mecanismos que han perfeccionado y que fueron, o son, sus líneas a seguir para mantener las relaciones de cooperación y fortalecer el desarrollo, siendo estos la base estructural del modelo tecleño.

### **1.3.1 Antecedentes de la Cooperación Descentralizada en Santa Tecla<sup>39</sup>**

La Cooperación Descentralizada no surgió de manera directa en el municipio de Santa Tecla sino como un proceso. Partiendo de los terremotos del 2001, 13 de enero y febrero, que dejaron “pérdida de vidas, destrucción física del 80% del Centro Histórico y destrucción de 400 viviendas de Colonia Las Colinas por deslizamiento de Cordillera El Bálsamo, 2 Cantones quedan deshabitados: Loma Larga y Los Amates.”<sup>40</sup>

Este acontecimiento sucede cuando el alcalde Oscar Ortiz iniciaba su periodo 2000-2003, con menos de un año de experiencia en el cargo pero fue precisamente este hecho que impulsó al municipio hacia un camino del desarrollo. A partir de esto, se puede identificar que surgen dos visiones:

1. Poder convertir la ayuda de emergencia y humanitaria del momento a lazos de cooperación a largo plazo para la municipalidad
2. Construir un Plan de Desarrollo Local que englobara los distintos aspectos de la vida de la ciudad y que sobrepasará los periodos de gobierno municipal, es decir más allá de los 3 años de gestión.

---

<sup>39</sup>En base a entrevista realizada a la Licda. Ana Vásquez, Directora de la Dirección General de Cooperación No Oficial y Descentralizada del Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo, MRREE; el día 10 de agosto de 2014

<sup>40</sup> Alcaldía Municipal de Santa Tecla: *Plan Estratégico Participativo 2002-2012: Módulo I: Hitos Históricos*, Noviembre 2003, p. 8

El alcalde tuvo la visión de convertir la tragedia en oportunidad para el municipio. A causa de los daños del terremoto, en especial el deslizamiento en la cordillera del Bálsamo, el territorio fue identificado como uno de los más dañados a nivel nacional, resultando un flujo importante de ayuda humanitaria y de emergencia, en su gran mayoría proveniente de España. Lo que en ese momento se constituyó como una Oficina de Administración de Fondos de Emergencia poco a poco se fue transformando en un área especializada de Cooperación dentro de la Alcaldía.

Los principales cooperantes durante el desastre fueron las ciudades españolas de Barcelona, Madrid, Tarragona, entre otros. Se puede considerar que el terremoto permitió que Santa Tecla iniciara a formar lazos fuertes con estas y otras ciudades como aliados del desarrollo municipal. Lo que inició como cooperación humanitaria y de emergencia, se convirtió en apoyo al desarrollo local de Santa Tecla, “destacando a España como el más importante referente en términos de acompañamiento de cooperación descentralizada: Extremadura, La Agencia Andaluza de Cooperación Internacional, la Diputación de Barcelona, el ayuntamiento de Llobregat, Hospitalet de Llobregat, Zaragoza, Madrid, Valencia,”<sup>41</sup> entre otros.

Durante la reconstrucción de la ciudad se trabajó de la mano con los cooperantes y la población para crear un Plan Estratégico Municipal que convierta a Santa Tecla en un modelo de planificación. “A partir de ese momento, el alcalde tomó contacto con la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID) y, posteriormente, con la Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE), (...) para que desempeñara el papel de facilitador.”<sup>42</sup>

Para que la propuesta del Plan fuera realizada de la mejor manera y que desde su inicio todo se hiciera correctamente, se concretaron cinco pasos con el objetivo de lograrlo. “Estas cinco etapas,(...) fueron: 1) la preparación de condiciones para la planificación, 2) el diagnóstico del municipio, 3) la definición de la visión del municipio y la misión de la municipalidad, 4) la

---

<sup>41</sup> *Op. cit.* En base a entrevista realizada a la Licda. Ana Vásquez.

<sup>42</sup> *Op. cit.* Enríquez Villacorta, Alberto y Rodríguez, Marcos. p. 115



elaboración de la propuesta estratégica, y 5) la elaboración de la estrategia de implementación y seguimiento.”<sup>43</sup>

La parte más importante del Plan y sin la que no pudiera llevar ese nombre, era la participación ciudadana. “(...) se convocó a todas las organizaciones vecinales (rurales y urbanas), instancias del Gobierno central presentes en el municipio (Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, Ministerio de Educación, Ministerio de Obras Públicas, Procuraduría de los Derechos Humanos, Policía Nacional Civil, etc.), organizaciones empresariales y otras asociaciones sin fines de lucro. Las actividades que se desarrollaron se pueden agrupar, según su naturaleza, en tres tipos: informativas sobre el proceso, de diagnóstico y de elaboración de propuestas y proyectos.”<sup>44</sup>

De esta manera se logró concluir un esfuerzo de la municipalidad que buscaba marcar la diferencia, al construir un Plan Estratégico Participativo (PEP), a largo plazo, con período 2002-2012. El PEP consta de 4 módulos: (I) información general del municipio, (II) diagnóstico del municipio, (III) propuesta estratégica concertada y (IV) resultados del proceso PEP. El PEP constituye un esfuerzo fundamental para el desarrollo en el municipio pues consolida la información importante y las líneas a seguir durante el decenio.

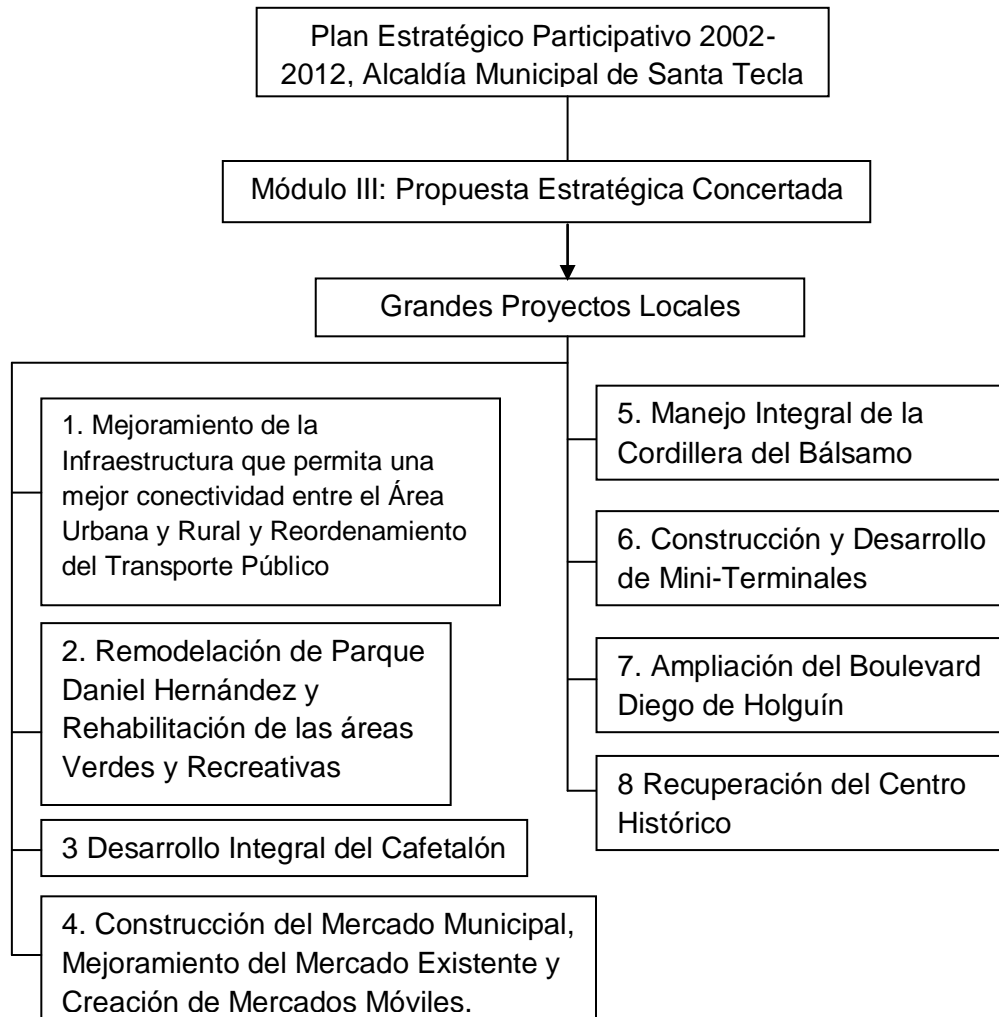
A continuación se presentan en una imagen los 8 proyectos locales propuestos como base para desarrollarse en el Plan Estratégico Participativo de la Acadia de Santa Tecla del período 2002-2012. En estos 8 grandes proyectos se resumen las principales necesidades que se identificaron a partir de los mecanismos de participación ciudadana que se desarrollaron para la creación del PEP.

---

<sup>43</sup> *Ibíd.* pp. 119-120

<sup>44</sup> *Ibíd.* p. 135

**Esquema 1.1: Grandes Proyectos Locales dentro del PEP 2002-2012**



**Fuente:** Elaboración propia en base al Plan Estratégico Municipal. Modulo III. Santa Tecla.

Además se logró, como se ilustra en el esquema 1.1, agrupar las principales demandas de la población y posibilidades municipales en 8 grandes proyectos locales que impulsaban el desarrollo de los habitantes y del municipio en general. Por ser un PEP de largo alcance temporal, hubo cambios de lo planteado en un inicio pero sin afectar su esencia. El plan es bien flexible, fue una guía porque hay elementos que del 2002 eran vigentes pero para el 2012 ya no, cambió el plan se fue flexibilizando de acuerdo a la realidad del municipio. Lo

que no se hizo fue que no se actualizó el plan, se actualizó de manera práctica pero no documental.<sup>45</sup>

Es necesario aclarar que el PEP no fue un Plan de Gestión Cooperación Descentralizada pero la incluyó de manera trascendental. La importancia del Plan es que está enfocado al Desarrollo Local, permitiéndole identificar las herramientas e instrumentos que le permitirían conseguirlo.

### **1.3.2 Estrategias y lineamientos de Cooperación Descentralizada para el desarrollo en la municipalidad**

Como ha sido mencionado anteriormente, Santa Tecla es uno de los municipios más exitosos en cuanto a la gestión de cooperación descentralizada. Este éxito se debe a diferentes factores que conjuntamente han hecho que el municipio esté logrando un importante desarrollo, resultado del acertado trabajo que la municipalidad ha realizado en este sentido. Factores como la planificación estratégica participativa, la participación ciudadana directa, el desarrollo administrativo, la modernización, la importancia de la gestión de cooperación; han sido los principales responsables de los buenos resultados que la municipalidad ha tenido en el territorio.

Uno de los principales documentos que han servido de guía para las estrategias y lineamientos de cooperación en el municipio de Santa Tecla es el Plan Estratégico Participativo (PEP), elaborándose el primero para un periodo desde 2002 hasta 2012, y el segundo desde 2012 hasta 2022. Cabe mencionar que estos Planes tienen la característica de abarcar un periodo de 10 años, lo cual genera una visión a más largo plazo que meramente el periodo de administración de 3 años que corresponde a las alcaldías en El Salvador.

Posterior a los terremotos del año 2001, Santa Tecla vio en la tragedia una oportunidad de replantear la idea de desarrollo local del municipio, “basada en la ejecución del plan de 10 años trazado en el año 2002, dicho plan permitió posicionar al Municipio de Santa Tecla - a nivel nacional e internacional - como un modelo a seguir en la gestión, el desarrollo y cambio

---

<sup>45</sup> *Op. cit.* En base a entrevista realizada a la Licda. Ana Vásquez.

de las iniciativas y capacidades organizativas de la ciudadanía, el plan tuvo una concepción consultiva y concertada con las Tecleñas y los Tecleños tanto en el territorio, como en los distintos sectores, permitiendo desarrollar diferentes mecanismos de participación ciudadana en estos 10 años, logrando un acompañamiento de los ciudadanos y las ciudadanas en la ejecución de diferentes proyectos de inversión, ejecutados en el corto, mediano y largo plazo, tal como se había planificado.”<sup>46</sup>

Los Planes Estratégicos Participativos han sido claves para definir las estrategias y lineamientos de la cooperación descentralizada en Santa Tecla, pues han funcionado como una guía básica para trabajar de la mano con estos planes y no improvisar. Esto marco la ruta de la cooperación en el municipio y del desarrollo local en general, enrumbándola por el camino que estaba especificado en los planes.

La existencia de hermanamientos, acuerdos y convenios con otros países, municipios, microrregiones, redes e instituciones tanto nacionales como internacionales ha sido otro factor importante para definir las estrategias y lineamientos de la cooperación en el municipio de Santa Tecla. Estas relaciones han tomado diferentes rumbos que han logrado movilizar fondos para la ejecución de diferentes proyectos en el municipio. Pero es importante aclarar que también se ha dado un gran valor a la cooperación técnica y al traslado de experiencias exitosas en otros territorios. De esta manera no solo se busca dinero para realizar proyectos u otras actividades, sino también otro tipo de cooperación que pueda contribuir al desarrollo local que se busca en el territorio.<sup>47</sup>

Otra importante e innovadora estrategia que se ha desarrollado en el municipio de Santa Tecla ha sido el nombramiento de una o varias personas en otros países, especialmente en España, que realizan la tarea de gestionar cooperación para el municipio siendo remunerados por este trabajo. Estas personas trabajaban como “una especie de embajadores de Santa Tecla”<sup>48</sup> en otros países y se encargaban de ir o hacer llamadas a los

---

<sup>46</sup>Alcaldía Municipal de Santa Tecla. *Plan Estratégico Participativo 2012-2022: Introducción*, Santa Tecla, p. 3

<sup>47</sup>En base a entrevista realizada a la Licda. Doris Acosta, ex concejala de Santa Tecla y actual directora de CODEIN S.A de C.V.; el día 16 de agosto de 2014

<sup>48</sup>*Op. cit.* En base a entrevista realizada a la Licda. Ana Vásquez.

ayuntamientos, instituciones, ONG's, etc., para mantener o fortalecer ese vínculo o contacto con estos organismos y para estar permanentemente monitoreando el avance que se tenía con los procesos de cooperación con el municipio.<sup>49</sup>

La asignación de una parte del presupuesto del municipio a la cooperación ha sido otro importante factor para guiar las estrategias y lineamientos de la cooperación descentralizada en Santa Tecla. La partida destinada a este ámbito nunca fue vista como un gasto, sino como una inversión que aportaría al desarrollo local que se buscaba en el territorio. Con este aporte fue posible establecer las contrapartidas para los proyectos financiados con cooperación descentralizada; así mismo fue posible modernizar, fortalecer y ampliar el área de cooperación dentro de la municipalidad, además de capacitar a los técnicos responsables de esta área.<sup>50</sup>

En el municipio de Santa Tecla también ha sido importante la asignación de un equipo técnico destinado al área de cooperación y relaciones internacionales, pues de esta manera se le da a este espacio la importancia que necesita tener para poder funcionar y dar los resultados positivos que se esperan. Así mismo, ha sido de vital importancia la constante capacitación de este equipo de técnicos para poder hacer que esta área funcione de la mejor manera.<sup>51</sup>

La participación ciudadana es otro pilar importante para el establecimiento de las estrategias y lineamientos de cooperación en el municipio. El establecimiento de efectivas y verdaderas estructuras de participación ciudadana que han permitido sensibilizar a los/as tecleños/as y reflejar el desarrollo local que ellos quieren para su territorio; ha sido un factor clave para guiar el rumbo que la cooperación debía seguir con el fin cumplir con las necesidades de los habitantes del municipio.<sup>52</sup>

El alcalde en ese momento: Oscar Ortiz, realizaba una gira preparada anualmente con la intención de gestionar cooperación para el municipio de Santa Tecla, en este sentido, el

---

<sup>49</sup> *Op. cit.* En base a entrevista realizada a la Licda. Ana Vásquez y a la Licda. Doris Acosta.

<sup>50</sup> *Op. cit.* En base a entrevista realizada a la Licda. Ana Vásquez y a la Licda. Doris Acosta.

<sup>51</sup> *Op. cit.* En base a entrevista realizada a la Licda. Doris Acosta.

<sup>52</sup> *Op. cit.* En base a entrevista realizada a la Licda. Doris Acosta.

equipo encargado de cooperación preparaba perfiles, agendas y otros documentos que pudieran permitirle al alcalde gestionar cooperación de manera más efectiva. Esto nunca se vio como un gasto, pues siempre la cooperación en el municipio fue vista como una inversión y en este sentido se destinaban fondos a financiar las giras del alcalde por diferentes países para generar nuevos lazos, para fortalecer los ya existentes, para promover a Santa Tecla a nivel regional e internacional, etc. Estas giras se convirtieron en otro importante referente para el establecimiento de los lineamientos y estrategias de cooperación en el municipio.<sup>53</sup>

La ejecución de los proyectos en el municipio siempre se realizó de manera ágil y transparente, esto permitió generar una buena imagen a nivel internacional y de esta manera generar un ambiente de confianza con los cooperantes pues estos sabían que Santa Tecla trabajaba transparentemente, presentaba los informes necesarios, invitaba a delegaciones de cooperantes para que vieran de primera mano el desarrollo de los procesos y era un municipio que realizaba una buena ejecución de los proyectos que se financiaban con cooperación descentralizada. Esto abrió las puertas para la financiación de más proyectos y el establecimiento de relaciones con más cooperantes.<sup>54</sup>

Si bien han sido mencionados muchos factores que han permitido generar buenas estrategias y lineamientos de cooperación descentralizada en Santa Tecla; probablemente uno de los más importantes sea el papel que jugó el alcalde Oscar Ortiz en este periodo. El alcalde logró llevar un importante liderazgo de la cooperación descentralizada que se generaba en el municipio, logrando en este proceso una maduración y una visión política diferente para la cooperación. Se le dio una importancia política relevante a esta área, en este sentido, se lograron muchos avances que no hubieran sido posibles sin el liderazgo que Oscar Ortiz jugó en todo este proceso.<sup>55</sup>

En el siguiente cuadro se presenta de manera sintetizada los lineamientos y estrategias utilizados por la alcaldía municipal de Santa Tecla y quienes participan en estos.

---

<sup>53</sup> *Op. cit.* En base a entrevista realizada a la Licda. Ana Vásquez y a la Licda. Doris Acosta.

<sup>54</sup> *Op. cit.* En base a entrevista realizada a la Licda. Ana Vásquez.

<sup>55</sup> *Op. cit.* En base a entrevista realizada a la Licda. Ana Vásquez y a la Licda. Doris Acosta.

**Cuadro 1.3: Lineamientos y estrategias de gestión de CD en la alcaldía de Santa Tecla**

<b>Lineamientos y/o estrategias</b>	<b>Participantes/Actores</b>
Elaboración de Planes Estratégicos Participativos (PEP).	Ciudadanos y ciudadanas de Santa Tecla.
Hermanamientos, acuerdos y convenios.	Alcaldía de Santa Tecla con otros países, municipios, microrregiones, redes e instituciones tanto nacionales como internacionales.
Nombramiento de una o varias personas en otros países.	Persona contratada para gestionar cooperación para el municipio en otros países.
Asignación de una parte del presupuesto del municipio a la cooperación.	Alcalde y Concejo Municipal.
Instalación de un equipo técnico destinado al área de cooperación y relaciones internacionales.	Alcalde, Concejo Municipal y equipo técnico de cooperación y relaciones internacionales.
Mecanismos de participación ciudadana.	Ciudadanos y ciudadanas de Santa Tecla.
Gira preparada anualmente con la intención de gestionar cooperación.	Alcalde y equipo técnico de cooperación y relaciones internacionales.
La ejecución ágil y transparente de los proyectos.	Alcaldía Municipal de Santa Tecla
Liderazgo, maduración y una visión política diferente para la cooperación.	Alcalde Oscar Ortiz

**Fuente:** Elaboración propia en base a entrevista realizada a la Licda. Ana Vásquez y Licda. Doris Acosta.

#### **1.4 Articulación de la Cooperación Descentralizada**

En la cooperación descentralizada la articulación de actores es vital para poder lograr los objetivos trazados. En este tipo de cooperación todo depende de la manera en que se han relacionado los implicados y el “expediente” de cada uno, es decir que es importante cómo se establecieron los lazos de ayuda entre ambos y si existe alguna forma o instrumento que los respalde pues esto fortalece y facilita los flujos de cooperación ya que tienen una base en la que pueden apoyarse.

“La CD directa hace hincapié en la necesidad de construir unos partenariados más igualitarios y duraderos entre municipios al objeto de abordar las agendas comunes a las que deben hacer frente sus sociedades y territorios respectivos a través de intercambios recíprocos y estructurados. Esto es válido para los gobiernos locales a ambos lados de la ecuación. En el Sur, los gobiernos locales deben actuar como un «motor» de los procesos de desarrollo local fomentando la cooperación entre todos los actores y partes interesadas oportunos. En Europa, los gobiernos locales también pueden beneficiarse (...) con el fin de movilizar de una manera proactiva todas las posibles fuentes de conocimiento, pericia, financiación, etc. Para lograr una implementación eficaz de las actividades de CD.”<sup>56</sup>

Se trata de trabajar de la mano como uno solo que busca el mismo objetivo pues se deja de lado la relación tradicional de donante-receptor o aliado-socio sino que en un mismo nivel de “igual a igual”. Y además de eso, la relación de lo local con el gobierno, a pesar de ser CD, es necesaria como un acompañamiento y apoyo para dirigir y sumar los esfuerzos de desarrollo en cada país.

Las realidades del mundo de la Cooperación Internacional han cambiado y es lo que ha llevado a que sus modalidades tradicionales se reestructuren y frente a lo que no se puede cubrir es que han surgido nuevas alternativas. “Hay dos grandes tendencias que merecen especial atención. En primer lugar cabe destacar la aparición de un nuevo paradigma de ayuda, destinado a otorgar mayor responsabilidad a los países asociados. (...) En segundo lugar se sitúa el hecho de que en la fase de desarrollo ha surgido una amplia variedad de «nuevos» actores, entre ellos la sociedad civil, los gobiernos locales, el sector privado y los interlocutores económicos y sociales.”<sup>57</sup>

Las alternativas implican que se debe de adecuar las realidades a estos nuevos actores y a sus nuevas formas de expresarse y participar en la sociedad. Además de que se tiene que

---

<sup>56</sup> Bossuyt, Jea: *La articulación entre los gobiernos locales europeos y la sociedad civil de su territorio en la cooperación descentralizada*: <http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0504/libreria-257.pdf> (Consultado 10/06/2014)

<sup>57</sup> *Ibíd.*



crear los espacios para propiciar una articulación entre ellos que favorezca el desarrollo que buscan todos.

El gobierno central, en el caso del país, tiene como objetivo agilizar y facilitar la articulación de actores por medio de la información que les brinda cada gobierno local. Conociendo las intervenciones que se dan y se han dado en cada zona, logran identificar quiénes actúan en cada parte del país y en qué áreas, de esta manera pueden formar nuevas alianzas entre actores.<sup>58</sup>

La articulación no solo debe darse entre los actores externos sino que mucho más entre los locales para estar organizados. El beneficio de estar coordinados a nivel local es que se pueden evitar dobles esfuerzos y, al contrario, unir fuerzas para conseguir desarrollarse de mejor manera. Incluso a largo plazo se puede lograr que ese territorio que ha logrado trabajar junto, se destaque y sea un modelo no solo a nivel nacional sino incluso internacional. Como parte de los esfuerzos del gobierno para cumplir con el objetivo de agilizar y facilitar la articulación, deben de ser parte de estos procesos pero no en forma de mandatos o impuesta sino que sea un acompañamiento que a la larga ayude a la organización de la CD.

“La particularidad y naturaleza de los actores de este tipo de cooperación le permiten no simplemente sumarse como uno más a los ya existentes en ese campo, sino hacer otro tipo de cooperación, aprovechando su especificidad de gobierno local autónomo para complementar la cooperación tradicional con un enfoque solidario, horizontal, multidireccional y menos condicionado por intereses comerciales o geopolíticos. Eso le facilita una cooperación más flexible, involucrar otros actores territoriales tomando en cuenta sus intereses y sus puntos de vista y fortalecer capacidades en sus homólogos, para mejorar la eficacia y eficiencia en la gestión local de sus políticas públicas.”<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> *Op. cit.* En base a entrevista realizada a la Licda. Evelyn Montoya.

<sup>59</sup> Hegg, Manuel Ortega; y Villacorta, Alberto Enríquez: *Cooperación descentralizada en Centro América y su contribución a la articulación entre gobiernos locales y sociedad civil*: <http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0505/libreria-258.pdf> (Consultado 16/06/2014)

Debido a la amplia gama que se pueden considerar dentro de la CD la articulación de los mismos puede llegar a ser complicada pero en realidad su objetivo en común suele ser un factor determinante para lograrlo. Solo se trata de poner en sintonía los esfuerzos y los aportes de cada actor para conseguir un desarrollo sostenible en un territorio.

#### 1.4.1 Actores que participan en las dinámicas de gestión de la Cooperación Descentralizada

“Los actores de la CDP no son equiparables a los Estados, para los cuales la cooperación forma parte de los mecanismos de relaciones internacionales, con claros condicionantes geopolíticos, diplomáticos y comerciales. Un gobierno local o regional parte de otra lógica y está sometido a otras condiciones de carácter y de interés más locales.”<sup>60</sup>

“En este terreno, para un gobierno local o regional, la originalidad de la cooperación directa reside en que no es una simple fuente de financiación equiparable a otras formas de cooperación sino una oportunidad insustituible, que permite (1) realizar intercambios en el terreno técnico y organizativo y (2) establecer unas relaciones políticas e institucionales.”<sup>61</sup>

Si bien existen dos acepciones para la Cooperación Descentralizada, estricta y amplia, y la investigación se centra en la estricta es inevitable que para entender las dinámicas de gestión se tomen en cuenta los actores que implican ambas pues así se logra tener una visión completa de la forma en que se comporta la CD. El siguiente cuadro resume la forma en que se articulan los actores de la CD:

**Cuadro 1.4: Articulación de actores en la CD**

Tipo de modelos de CD	Principales objetivos	Otros actores a los que se podría implicar
a) Programas tradicionales de hermanamiento orientados a la ayuda	- reducción de la pobreza - financiación para pequeños proyectos de desarrollo - prestación de asistencia técnica ad hoc al municipio del Sur hermanado	Básicamente ONG de desarrollo Actores específicos del sector, según el proyecto de ayuda financiado (p. ej., escuelas o grupos de jóvenes)
b) Parteneriados estructurados	- desarrollo institucional	Una amplia variedad de actores

<sup>60</sup> *Op. cit.* Malé, Jean-Pierre.

<sup>61</sup> *Ibíd.*

y recíprocos («CD directa») como manifestación de una política exterior municipal	- gobernanza local - cohesión social - relaciones duraderas entre las sociedades y los ciudadanos de ambas poblaciones - intercambios estructurados sobre gestión del territorio	públicos y privados, como grupos de la sociedad civil, universidades, hospitales, empresas y ciudadanos a ambos lados del partenariado (según la naturaleza de la intervención)
c) Programas de subvenciones para proyectos de ciudadanos locales en el Sur	- apoyar a un amplio abanico de iniciativas ciudadanas de pequeño formato	ONG de desarrollo y grupos organizados de ciudadanos
d) Participación económica en campañas internacionales permanentes (p. ej., los Objetivos de Desarrollo del Milenio o el movimiento por el comercio justo)	- expresar solidaridad internacional	ONG de desarrollo ONG de educación Empresas locales
e) Apoyo a actividades de concienciación dirigidas a los ciudadanos del territorio	- sensibilizar a la población - ampliar el apoyo a la cooperación internacional - promover formas activas de «ciudadanía global»	ONG de educación

**Fuente:** Bossuyt, Jea. La articulación entre los gobiernos locales europeos y la sociedad civil de su territorio en la cooperación descentralizada

Se debe de resaltar el papel de la participación ciudadana dentro de la CD pues es parte del todo el proceso ya que ellos son los que reciben los beneficios y el desarrollo generado a partir de esta. La participación ciudadana es clave desde el primer momento por eso es necesario saber incentivar a la población a ser parte del desarrollo y de construir el lugar que quieren, no ser meros espectadores.

“Es un hecho que en su función de contribuyente al desarrollo, las organizaciones de la sociedad civil también forman parte de la arquitectura de la ayuda internacional. Estas organizaciones asumen roles ya sea como donantes, como canales o como destinatarias de la asistencia oficial de los donantes; en su función de garantes del derecho ciudadano y de control social, ellas actúan en calidad de defensoras del interés público frente al Estado y frente a la cooperación internacional.”<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> *Ibíd.*

Una de las claves del éxito son los Planes de Desarrollo Municipal a largo plazo, aquí es donde se juntan todos los actores generadores de desarrollo y se toman en cuenta los acompañantes del proceso. Para estructurarlos debe haber participación ciudadana, compromiso por parte de los actores de la CD e incluso del gobierno central como garante de los proceso. La manera de lograr el éxito de este tipo de planes es planificando a largo plazo pues si se hace a corto plazo es muy probable que no se puedan trazar metas ambiciosas que realmente resulten en cambios trascendentales y/o solo sirvan para beneficiar a unos pocos.

De acuerdo a cada realidad, la manera en que se decidió dirigir la acción y a la articulación de actores se puede dar tres posibles modelos de cooperación descentralizada:

**Cuadro 1.5: Modelos de CD**

<b>POSIBLES MODELOS</b>	<b>Principales características</b>	<b>Reparto de papeles entre los actores</b>	<b>Mecanismos y modalidades</b>	<b>Calidad del enfoque de CD</b>
a) CD basada en la cooperación delegada (a ONG de desarrollo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visión limitada de la CD</li> <li>- Presupuesto municipal para actividades de desarrollo tradicionales</li> <li>- Centrada en la concesión de ayudas a proyectos</li> <li>- La articulación con otros actores se limita a las ONG de desarrollo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El municipio tiene un papel limitado (actúa como donante y controla la financiación)</li> <li>- La ejecución de la CD se delega a ONG de desarrollo (que actúan como agencias ejecutoras o como intermediarios)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de estructuras de interfaz de poca envergadura para agilizar la entrega de las ayudas</li> <li>- Las modalidades elegidas están diseñadas para acceder al presupuesto de ayudas del municipio (p. ej., convocatoria de propuestas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como máximo, valiosos proyectos locales de ayuda que alcanzan a sus beneficiarios</li> <li>- Dudas sobre proyectos de sostenibilidad</li> <li>- Alto riesgo de sustitución por ONG de desarrollo</li> <li>- Peligro de influencias y clientelismo</li> <li>- No hay un aprovechamiento óptimo del valor añadido real de la CD</li> </ul>
b) CD basada en la cooperación funcional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La CD se considera como una cooperación «directa» entre municipios autónomos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El municipio mantiene el liderazgo a lo largo de todo el proceso de CD</li> <li>- Hay una implicación de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mecanismos formales de diálogo y colaboración con toda una variedad de actores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oportunidad de apoyar procesos de gobernanza local a través de la «CD directa»</li> <li>- La cooperación funcional con</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En la agenda de prioridades figuran otros asuntos además del desarrollo</li> <li>- Centrada en la cooperación institucional</li> <li>- Se buscan sinergias con distintos actores para mejorar la implementación del programa de CD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>diferentes estratos y actores del municipio</li> <li>- Los gobiernos locales ejercen la función de proveedores y mediadores para establecer alianzas locales</li> <li>- Según la naturaleza del programa de CD, se asignan roles funcionales a otros actores<sup>4</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboración entre personas y servicios (de igual a igual)</li> <li>- Modalidades de implementación flexibles según la naturaleza del programa de CD</li> <li>- A medida que se desarrolla el programa de CD pueden darse oportunidades de cofinanciación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>otros actores puede incrementar la legitimidad, la relevancia y la eficacia de la CD</li> <li>- El marco de la CD puede suponer un incentivo para nuevas iniciativas ciudadanas</li> </ul>
c) CD basada en enfoques de «acción conjunta»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La CD refleja una visión política de la necesidad de reforzar la participación tanto del gobierno local como de la sociedad civil</li> <li>- Visión integrada de la articulación de actores y territorios</li> <li>- Cotitularidad del proceso de CD entre el gobierno local y los demás actores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocimiento de los roles de los diferentes actores, cada uno con su identidad distintiva</li> <li>- Responsabilidad compartida del desarrollo de un proceso de CD con todas las de la ley (con un componente de sociedad civil y otro de gobierno local)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mecanismos orientados a una cogestión del proceso de CD</li> <li>- Sistemas de implementación conjunta</li> <li>- Modalidades de financiación compartida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La CD como catalizador de procesos de cambio en ambos municipios</li> <li>- Énfasis en una gobernanza local mejorada y concebida como una mejor interacción entre el Estado y los ciudadanos</li> <li>- La CD como una herramienta de cooperación internacional para afrontar conjuntamente el reto que supone gestionar sociedades y territorios</li> <li>- La calidad depende de la capacidad de integración del espacio de gobernanza y del liderazgo/ conocimientos técnicos de los diferentes actores</li> </ul>

**Fuente:** Bossuyt, Jea. La articulación entre los gobiernos locales europeos y la sociedad civil de su territorio en la cooperación descentralizada

“Las administraciones locales tienen autonomía (con un grado variable según los países) y son soberanas en la distribución de sus recursos de cooperación. No tienen porque ceñirse a fórmulas como las convocatorias de proyectos o limitarse a los instrumentos clásicos de la ayuda bilateral. Pueden innovar y establecer marcos de actuación diferentes: convenios, relaciones de hermanamiento a largo plazo, creación de redes, intercambios sin formalización de proyectos, etc. que establecen un marco temporal mucho más flexible y adaptado a las necesidades.”<sup>63</sup>

En las dinámicas de la cooperación descentralizada es típico hallar distintos actores o grupo de actores, como la academia, asociaciones de municipios, ONG's, entre otros que forman parte del progreso de la misma. La gestión de la CD demanda la participación de todos pues son parte de su desarrollo y evolución. La clave es la sinergia que se genera alrededor de los actores (sector privado, sociedad civil, etc.), que ha sido uno de los logros de Santa Tecla, no la cantidad de actores presentes en el territorio.

#### **1.4.2 Flujos y proyectos de cooperación para el desarrollo local en Santa Tecla**

Los flujos que se han venido generando en Santa Tecla con ayuda de la CD han sido muy importantes para el desarrollo de distintas intervenciones que ponen al municipio en un camino hacia el desarrollo local que sus habitantes esperan. Estos flujos tienen ciertas características que es importante tener en cuenta para entender el proceso que se ha generado en el municipio después de los terremotos de 2001, y especialmente en los últimos años.

En la siguiente tabla se presenta el total de inversiones realizadas en Santa Tecla para el periodo que comprende desde el año 2009 hasta el 2013, basado en las memorias de labores anuales que la municipalidad publica.

---

<sup>63</sup> *Ibíd.*

**Tabla 1.1: Inversión total por años en el periodo de 2009 a 2013**

<b>AÑO</b>	<b>INVERSIÓN TOTAL</b>
2009	\$5, 346,630.83
2010	\$5, 481,442.36
2011	\$10, 717,447.5
2012	\$12, 920,916.4
2013	\$9,982,142.09

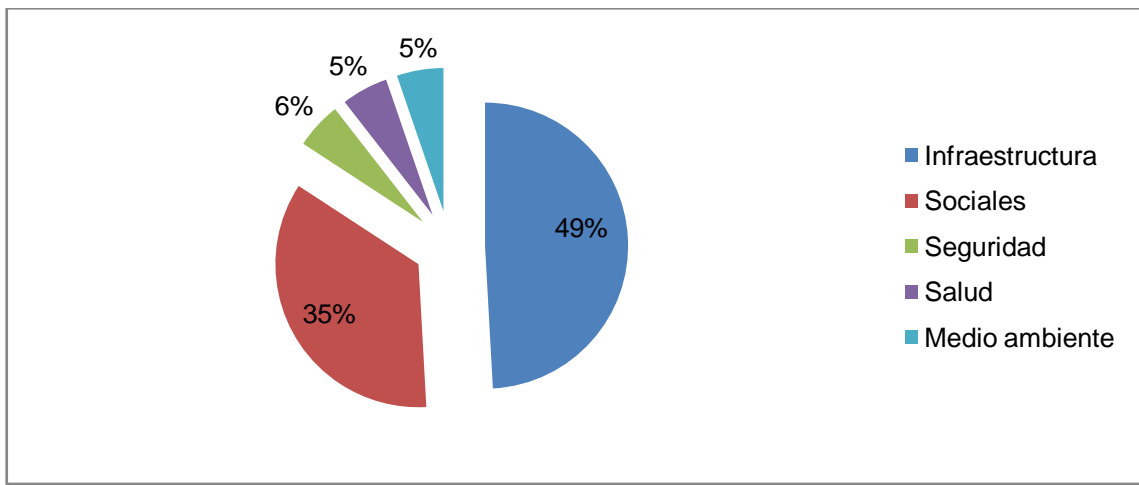
**Fuente:** Elaboración propia en base a Memoria de Labores de la Alcaldía de Santa Tecla de los años: 2009, 2010, 2011, 2012 y 2013.

Como se muestra en la tabla 1.1, la tendencia en los flujos que se invierten en Santa Tecla es de ir aumentando y en los últimos años a mantenerse con un pequeño descenso. Gran parte de estos flujos provienen de la CD, la cual proviene de muy variados actores descentralizados con los cuales Santa Tecla ha mantenido relaciones por años como el caso de distintos municipios de España: Andalucía, Barcelona, Valencia, Principado de Asturias, etc. Santa Tecla también busca ampliar sus relaciones con nuevos actores como la empresa privada, ONG's, Agencias de Cooperación, etc.

Después de los terremotos de 2001, el municipio de Santa Tecla ha ido transformándose de la mano de una buena planificación estratégica y apoyándose en la cooperación descentralizada que se genera en la municipalidad para lograr un desarrollo local integral en el territorio, y que garantice el bienestar de sus habitantes.

A continuación se presentan una serie de flujos y proyectos que se han realizado con el apoyo de la cooperación internacional en el municipio durante el periodo que abarca desde 2009 hasta 2013. Es importante aclarar que por falta de información registrada, lamentablemente solo se posee información de las fuentes de los flujos para los años 2009, 2010 y 2011. Para los años 2012 y 2013 no se cuenta con información sobre la fuente de los flujos para desarrollar los proyectos.

**Gráfico 1.2: áreas por proyectos, año 2009**



**Fuente:** Elaboración propia en base a Anexo 4: Tabla #1 Año 2009

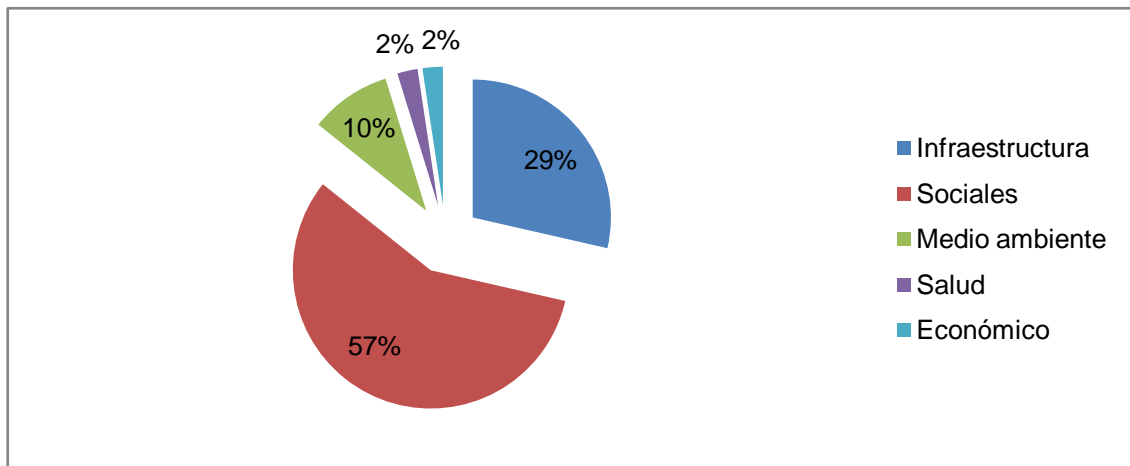
Para el año 2009, la alcaldía de Santa Tecla invirtió en 57 proyectos: 28 en infraestructura con beneficios sociales y de recreación, 20 enfocados a la ciudadanía, 3 en seguridad, 3 en salud y 3 en pro del medio ambiente. Invirtiendo un total de \$5, 346,630.83 con un gran aporte de la cooperación internacional descentralizada.

Las obras realizadas en este año son de carácter muy diverso, siempre buscando un desarrollo integral para el municipio. Se realizaron programas educativos y de género, socios económicos, de introducción de energía y alumbrado público, programa Santa Tecla segura, rehabilitación de áreas verdes y recreativas, programa Santa Tecla ordenada y moderna, inversión estratégica, mega obras (Museo Tecleño y Paseo el Carmen). Como se puede observar, en este año se desarrollaron distintos programas en áreas estratégicas para generar desarrollo local en el municipio.<sup>64</sup>

<sup>64</sup>Alcaldía Municipal de Santa Tecla: *Memoria de Labores 2009: Santa Tecla en Obras*, Santa Tecla, 2009, pp. 34-35.



**Gráfico 1.3: áreas por proyectos, año 2010**



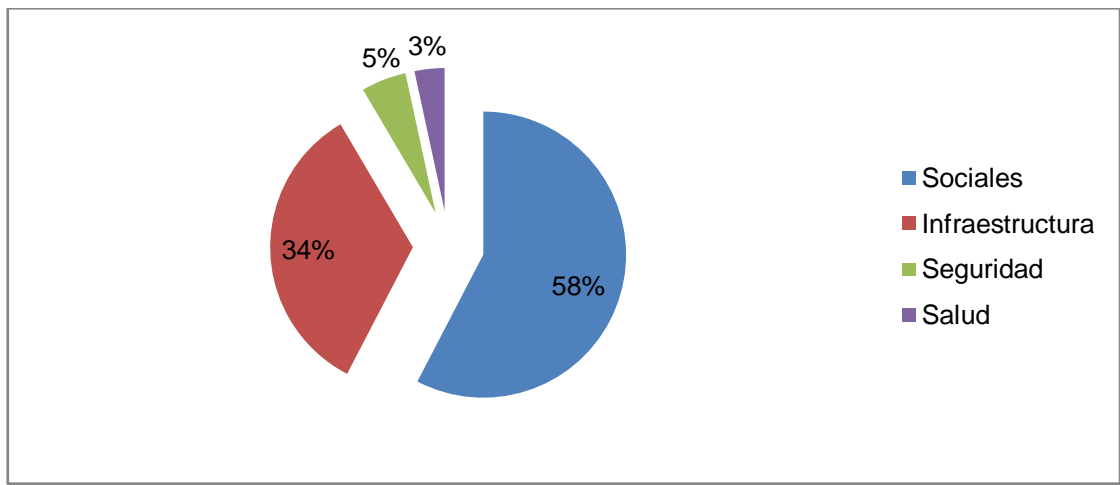
**Fuente:** Elaboración propia en base a Anexo 5: Tabla #2 Año 2010

Para el año 2010, la alcaldía de Santa Tecla invirtió con ayuda de la cooperación internacional en 42 proyectos: 12 en infraestructura con beneficios sociales y de recreación, 24 enfocados a la ciudadanía, 4 en pro del medio ambiente, 1 de salud y 1 de desarrollo económico. Invirtiendo un total de \$5, 481,442.36 con un gran aporte de la cooperación internacional descentralizada.

Para este año, la inversión aumentó en el municipio y se desarrollaron diferentes obras y programas en áreas como: prevención y seguridad ciudadana, niñez y juventud, mecanismos de participación ciudadana, cultura, educación, recreación deportes, equidad de género, gestión de riesgos, salud, desarrollo económico social, fortalecimiento institucional, proyectos transversales, espacios de convivencia y recreación, mega obras (segunda etapa de rehabilitación del museo teceleño y ampliación, construcción del Paseo el Carmen y Manzana Educativa). Estas intervenciones se realizaron con apoyo de la CD gestionada por la municipalidad para este año.<sup>65</sup>

<sup>65</sup>Alcaldía Municipal de Santa Tecla: *Memoria de Labores 2010: Santa Tecla en Obras*, Santa Tecla, 2010, p. 35.

**Gráfico 1.4: áreas por proyectos, año 2011**



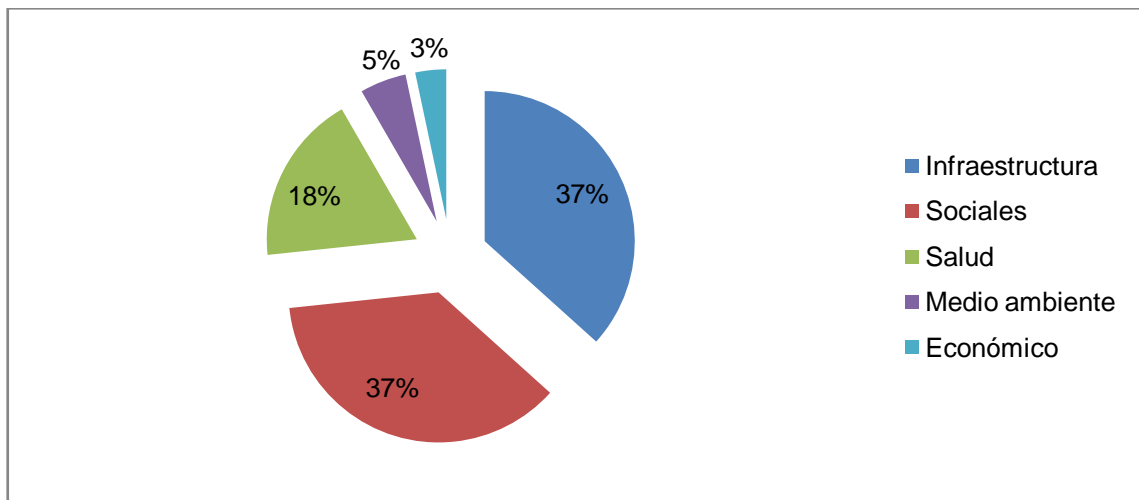
**Fuente:** Elaboración propia en base a Anexo 6: Tabla #3 Año 2011

Para el año 2011, la alcaldía de Santa Tecla invirtió con ayuda de la cooperación internacional en 58 proyectos: 34 enfocados a la ciudadanía, 20 en infraestructura con beneficios sociales y de recreación, 3 de seguridad y 1 de salud. Invirtiendo un total de \$10,717,447.5 con un gran aporte de la cooperación internacional descentralizada.

En este año se da un importante aumento en la inversión realizada en el municipio, prácticamente se duplico la cantidad de recursos destinados a realizar obras en diferentes áreas en la municipalidad. Se realizaron distintos esfuerzos en áreas como: Equidad de género y participación, desarrollo económico, educación y cultura, seguridad, limpieza y salud, deporte, se dio la creación de marca ciudad, se desarrollarlo programas solidarios, se generaron nuevas alianza estratégicas; todo esto sumo aun año en el que se invirtió una gran cantidad de fondos en el desarrollo integral del municipio.<sup>66</sup>

<sup>66</sup>Alcaldía Municipal de Santa Tecla: *Memoria de Labores 2011*: Santa Tecla en Obras, Santa Tecla, 2011, pp. 34-36

**Gráfico 1.5: áreas por proyectos, año 2012**



**Fuente:** Elaboración propia en base a Anexo 7: Tabla #4 Año 2012

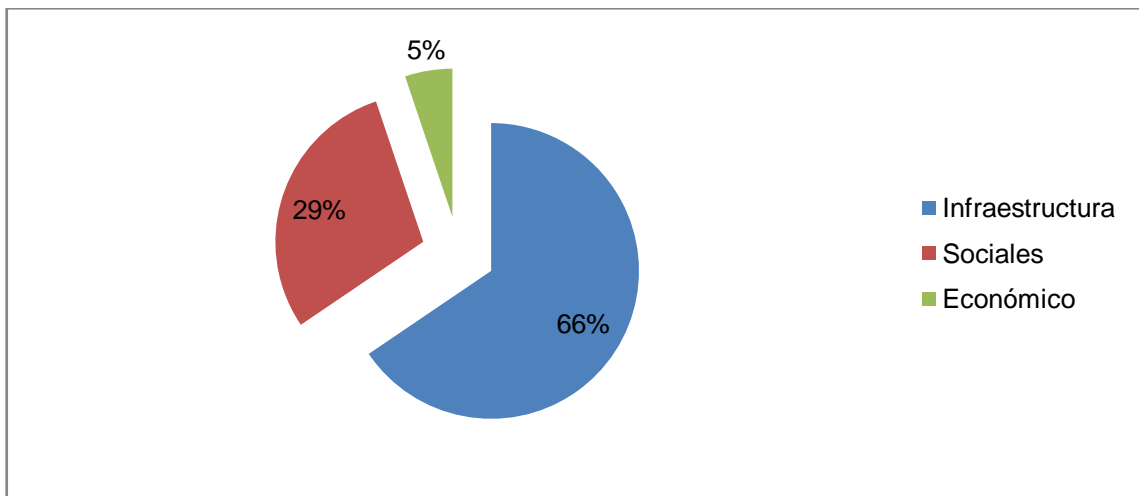
Para el año 2012, la alcaldía de Santa Tecla invirtió con ayuda de la cooperación internacional y fondos propios en aproximadamente 60 proyectos: 22 en infraestructura con beneficios sociales y de recreación, 22 enfocados a la ciudadanía, 11 de salud, 3 en pro del medio ambiente y 2 de desarrollo económico. Invirtiendo un total de \$12, 920,916.4 con un gran aporte de la cooperación internacional descentralizada.

Para el año 2012 se desarrollaron una gran cantidad de obras así como la consolidación de más programas y acciones, para entregar a la ciudadanía el municipio que esperan y desean para desarrollar sus vidas. Se realizaron intervenciones en distintas áreas como: niñez y juventud, convivencia y seguridad, recreación y deportes, salud, cultura, medio ambiente, desarrollo económico social, ciudad digital y tecnología, red vial urbana, drenajes, desechos, espacios de convivencia, alumbrado público.<sup>67</sup>

Se realizaron buenos esfuerzos para mejorar la calidad de vida de los teceleños y las teceleñas a través de diferentes obras que, como se puede ver, abordan diferentes áreas para generar un desarrollo más integral en el territorio. Estas obras se realizaron con ayuda de la CD gestionada en ese año basada en las necesidades planteadas por los ciudadanos en los mecanismos de participación ciudadana con los que trabaja la municipalidad.

<sup>67</sup>Alcaldía Municipal de Santa Tecla: *Memoria de Labores 2012. Santa Tecla en Obras*, Santa Tecla, 2012, pp.11-24

**Gráfico 1.6: áreas por proyectos, año 2013**



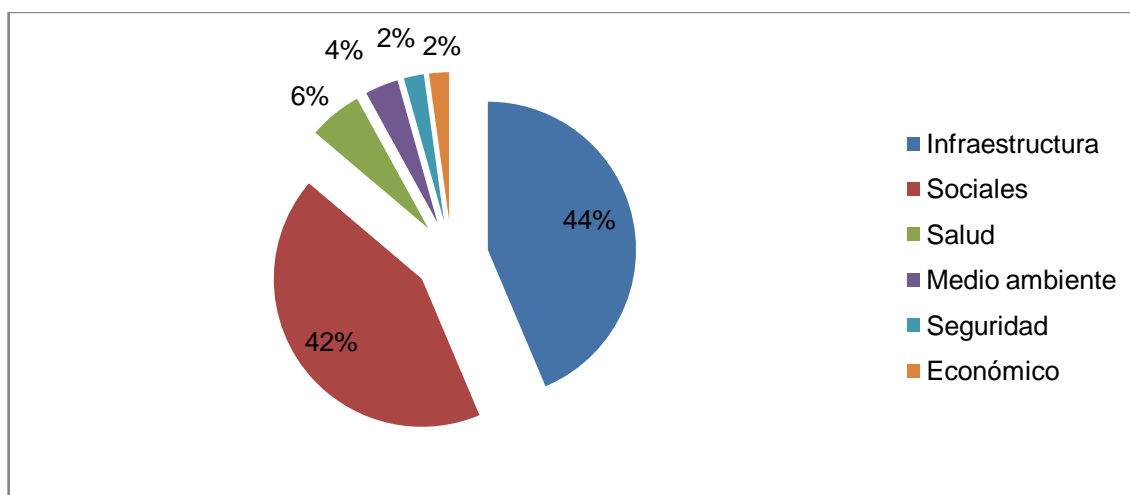
**Fuente:** Elaboración propia en base a Anexo 8: Tabla #5 Año 2013

Para el año 2013, la alcaldía de Santa Tecla invirtió con ayuda de la cooperación internacional y fondos propios en aproximadamente 58 proyectos: 38 en infraestructura con beneficios sociales y de recreación, 17 enfocados a la ciudadanía, y 3 de desarrollo económico. Invirtiendo un total de \$9, 982,142.09 con un gran aporte de la cooperación internacional descentralizada.

En el año 2013, la municipalidad siguió apostando a invertir en una diversidad de áreas para que se genere un desarrollo más completo para el municipio, las áreas en las que se realizaron intervenciones son similares a lo largo de los años pues Santa Tecla tiene un camino claro, en gran parte generado por la efectividad de sus mecanismos de participación ciudadana. Las áreas trabajadas en este año fueron: convivencia y seguridad, género, educación, niñez y juventud, recreación y deportes, aportes a mecanismos de participación ciudadana, desarrollo económico local, salud, red vial, drenajes, alumbrado público, espacios de convivencia, desarrollo institucional, desechos sólidos.

En este lapso se manifiesta una pequeña reducción en el total de la inversión en el municipio, producto, entre otras cosas, de la crisis que se viven en el sistema de cooperación lo cual ha generado que se reduzcan los recursos destinados a la cooperación internacional, y dentro de esta, la Cooperación Descentralizada.

**Gráfico 1.7: áreas por proyectos período 2009-2013**



**Fuente:** Elaboración propia en base a Anexos del 4 al 8

En total, durante los años 2009-2013, la alcaldía de Santa Tecla invirtió con ayuda de la cooperación internacional y fondos propios en un aproximado de 275 proyectos: 120 en infraestructura con beneficios sociales y de recreación, 117 enfocados a la ciudadanía, 16 de salud, 10 en pro del medio ambiente, 6 de seguridad, y 6 de desarrollo económico. Invirtiendo un total de \$50, 634,760.1provenientes en conjunto de la cooperación internacional descentralizada y fondos propios.

Esto refleja la visión holística del desarrollo que existe dentro de la alcaldía. A pesar que la infraestructura es el área en la que más se invierte, la mayoría de construcciones tiene un beneficio tanto social como de recreación. Además en cada año se invierte en otras áreas importantes como salud, seguridad y desarrollo económico, para lograr obtener un desarrollo integral dentro del municipio.

A manera de conclusión, partiendo de la perspectiva teórica de la investigación, se muestra cómo la cooperación ha ido evolucionando en la complejidad del sistema y se ha ido reconociendo el surgimiento de nuevos actores que participan de los procesos de cooperación sin ser directamente los Estados. En este caso se hace referencia a la CD y a

como las municipalidades se han ido incluyendo como actores directos de los procesos de cooperación y de la interdependencia que estos generan entre los actores que participan.

El presente capítulo ha logrado responder al enunciado capitular referente a: ¿cuáles han sido los lineamientos y estrategias de cooperación que ha seguido la Alcaldía Municipal de Santa Tecla para lograr este tipo de gestión durante el periodo del año 2009 al 2013? y, del mismo modo, se ha cumplido con el objetivo planteado para el capítulo de identificar los lineamientos y estrategias de cooperación que ha seguido la Alcaldía Municipal de Santa Tecla para lograr este tipo de gestión en el periodo del año 2009 al 2013. Se ha identificado esta información consultando las fuentes directas que participan en los procesos de CD en el municipio de Santa Tecla.

El siguiente capítulo hará referencia a la Política Exterior de los gobiernos locales y el papel de la paradiplomacia en la gestión de Cooperación Descentralizada. En el se podrá identificar cómo las municipalidades hacen Política Exterior y cómo influye en la gestión de la CD.

## **Capítulo II**

### **La Política Exterior del Gobierno Local y Mecanismo Clave de Gestión de Cooperación Descentralizada**

Este capítulo abordará lo referente a la Política Exterior que desarrollan los gobiernos locales, es decir, la paradiplomacia. Un elemento que se ha vuelto una herramienta clave para gestionar cooperación desde las municipalidades y que con el paso del tiempo se ha ido incluyendo en las agendas de los gobiernos municipales como un área importante en la que se debe invertir para perfeccionar el trabajo que los gobiernos sub-nacionales hacen para ampliar su círculo de relaciones con otras entidades descentralizadas y obtener más cooperación para desarrollar proyectos que promuevan el desarrollo a nivel local.

El presente capítulo está dividido en 4 apartados, abordándose en el primero el desarrollo que ha tenido la paradiplomacia en América Latina y cómo los países de esta región han tenido que buscar alternativas para impulsar el desarrollo a nivel local debido a diferentes dificultades que han ido viviendo a lo largo de la historia como crisis económicas, movimientos poblacionales, migración, malas políticas públicas, etc. De esta manera, los gobiernos sub-nacionales han buscado en la paradiplomacia una forma de generar relaciones con el exterior que les permitan encontrar soluciones a los problemas que se generan en el territorio. Así mismo se aborda el debate de hasta qué punto tienen atribuciones los gobiernos locales para emprender este tipo de prácticas que tradicionalmente son desarrolladas por los gobiernos nacionales.

En los siguientes apartados se explica el mismo fenómeno de la paradiplomacia pero en esta ocasión a un nivel más local. En primer lugar en El Salvador en general, para aterrizar concretamente en el municipio de Santa Tecla y como este, a pesar de no tener una Política Exterior escrita, desarrolla la paradiplomacia de diferentes formas, colocándolo como un municipio pionero en el área. Por último, señalar de forma breve algunos mecanismos e instrumentos de la paradiplomacia que han logrado ser útiles para hacerla efectiva en los gobiernos locales.

Con este abordaje, en este capítulo se pretende responder al enunciado ¿cuál ha sido la Política Exterior de Santa Tecla como medio de gestión de Cooperación Descentralizada? Siendo el objetivo del capítulo el de describir la Política Exterior del gobierno de Santa Tecla como medio de gestión de Cooperación Descentralizada para el desarrollo local.

## **2.1 La Política Exterior de los gobiernos locales en América Latina**

Las ciudades de América Latina se han visto afectadas históricamente por diferentes factores que las han llevado a estar en las condiciones actuales, factores como: movimientos internos de población, urbanización de las ciudades, crisis económicas, cambios de modelos económicos, deuda externa, programas de ajuste estructural, entre otros. Todos estos elementos han llevado a las ciudades latinoamericanas a buscar esa apertura al exterior que les permita encontrar algún tipo de ayuda o conocimiento para superar las adversidades que afectan a sus ciudadanos.

El proceso de urbanización en los países de América Latina impulsado entre el final de la Segunda Guerra Mundial y el final de los años 70, fue provocado por los grandes movimientos poblacionales de las zonas rurales a las principales ciudades en busca de oportunidades laborales y mejores condiciones de vida. “Los movimientos de población descritos anteriormente causaron innumerables problemas urbanos y sociales, dado que las ciudades no estaban preparadas para acoger adecuadamente los grandes contingentes de trabajadores y sus familias que llegaban de las zonas rurales para buscar empleos en la industria.”<sup>68</sup>

Los problemas de acoger a más personas en las ciudades empezaron a generar dificultades como el surgimiento de asentamientos y aglomeraciones urbanas donde no existen las condiciones adecuadas para el desarrollo de una vida digna y que representan dificultades para que los gobiernos locales atiendan a sus ciudadanos. Estos problemas mencionados anteriormente “generaron una enorme demanda por más y mejores políticas públicas en las áreas de inclusión social, vivienda, salud, educación, transporte público, saneamiento básico,

---

<sup>68</sup>Batista, Sinoel, *et al: La apertura al exterior de las ciudades latinoamericanas y la cooperación descentralizada*, Observatorio de Cooperación Descentralizada Unión Europea-América Latina, Diputación de Barcelona, 2008,p. 27



seguridad, entre otras. Éstas no se aplican adecuadamente por una serie de razones como la falta de recursos financieros, la ausencia de planeamiento, las formas de gobierno centralizadas nacionalmente y localmente, carencia de técnicos con la debida preparación, etc.”<sup>69</sup>

Los gobiernos locales de América Latina no poseen la misma autonomía que tienen los gobiernos locales de otras regiones del mundo. En este sentido, en Latinoamérica los gobiernos municipales ven reducidas sus atribuciones y competencias a cuestiones de carácter más administrativas, pues al depender en gran medida del gobierno central, muchas veces no tienen la capacidad para financiar sus actividades por sí solos y menos si el gobierno central sufre algún tipo de crisis que reduzca aún más los recursos y sus capacidades de responder a las necesidades de sus ciudadanos.

“El hecho de que las demandas concretas de la población no sean debidamente atendidas a nivel nacional también refuerza la búsqueda de la inserción internacional por parte de los gobiernos municipales, pues el desarrollo de relaciones internacionales sólo tiene sentido cuando se cree en el rol del Estado como inductor de desarrollo y proveedor de bienestar social, y no simplemente en el funcionamiento de las leyes de mercado.”<sup>70</sup>

Todas estas circunstancias han llevado a los gobiernos sub-estatales a buscar una apertura hacia el exterior encabezada directamente por ellos y a practicar la paradiplomacia, entendida como “las relaciones internacionales realizadas por los gobiernos no-centrales (algunos incluyen factores de la sociedad civil) sub-nacionales, regionales o locales, con el fin de promover sus propios intereses.”<sup>71</sup> Es decir, la política exterior de los gobiernos locales.

Esta situación hace que estos actores sub-nacionales sean artífices directos de acercamientos con otros actores internacionales y de procesos de cooperación internacional lo que abre un debate sobre hasta qué punto tienen atribuciones estos actores locales para

---

<sup>69</sup> *Ibíd.* p. 29

<sup>70</sup> *Ibíd.* p. 30

<sup>71</sup> *Op. cit.* Paradiplomacia. ¿Qué es la paradiplomacia?

desarrollar este tipo de relaciones con el exterior. Muchas veces se tiene la idea de que solo los gobiernos centrales están autorizados para llevar a cabo este tipo de relaciones con otros actores internacionales y que son los únicos capaces de crear una política exterior, pero cada vez más, los gobiernos municipales van siendo partícipes directos en estos procesos y teniendo un papel cada vez más relevante como actores principales de esta apertura hacia el exterior que pretende encontrar una nueva manera de resolver los problemas de los ciudadanos a nivel local.

“Uno de los temas centrales es el grado de competencia que se reconoce a los gobiernos locales para realizar actividades de cooperación y relaciones internacionales. Las constituciones nacionales de los países latinoamericanos, en su gran mayoría, fueron elaboradas en un momento en que sólo se reconocía a los gobiernos centrales como actores de la política externa de las naciones. Los municipios y regiones, sea en estados unitarios o federales, no poseen de partida competencias ni atribuciones para la actuación internacional. Sin embargo, estos argumentos están siendo vencidos en la práctica. La decisión adoptada por la Comisión Europea de celebrar convenios y contratos directamente con gobiernos locales para el desarrollo de las actividades de las redes y proyectos del Tipo A y B del Programa URB-AL fue una gran palanca para las actividades de cooperación internacional descentralizada.”<sup>72</sup>

Los gobiernos locales latinoamericanos practican cada vez más este tipo de cooperación que va dándoles poco a poco más autonomía y más independencia con respecto a los gobiernos centrales. Esto tiene un efecto favorable para las administraciones sub-nacionales pues les da más atribuciones y competencias para poder administrar y trabajar mejor a nivel local, así como tener la capacidad de mejorar las condiciones de vida de sus habitantes mediante proyectos de cooperación internacional. “En América Latina, el quehacer internacional de los actores subnacionales es una realidad emergente que, con sus matices y diferentes intensidades, cobra cada vez mayor fuerza y tiende a consolidarse.”<sup>73</sup>

---

<sup>72</sup> *Op. cit.* Batista, Sinoel. p. 40

<sup>73</sup> Schnake, Loreto: *Paradiplomacia en Chile: El caso de la Región Metropolitana*, Santiago, 2011, p. 2

En Latinoamérica hay muchos países que van avanzando cada vez más en este tipo de prácticas y van convirtiéndose en modelos de CD a nivel regional. Se puede hacer referencia por ejemplo a los casos de Chile, México, Colombia; países que son referentes a nivel latinoamericano por el desarrollo que ha tenido a lo largo del tiempo la paradiplomacia o la política exterior que practican sus administraciones sub-nacionales.

En el caso de Chile, “la acción internacional de las regiones y municipios comienza a despuntar tímidamente con la llegada de la democracia a principios de los años 90, ligada en primera instancia a la solidaridad internacional y la necesidad del país de reinsertarse en la comunidad internacional y, habida cuenta de su temprana estrategia de apertura a la economía mundial. Se producen los primeros contactos y misiones prospectivas y se firman los primeros convenios de cooperación con otras regiones del mundo, así como hermanamientos entre municipios.

Más adelante, durante el Gobierno del presidente Lagos se establece como eje de la gestión internacional, la profundización de nuestra integración con América Latina y el fortalecimiento y extensión de los vínculos con nuestros vecinos, especialmente con el MERCOSUR. Dentro de este activo proceso de acercamiento, las entidades regionales y locales.”<sup>74</sup>

Para el caso mexicano, “el aumento de la de la migración de algunos Estados de la federación y la permanencia de paisanos en el extranjero, especialmente en Estados Unidos, han estimulado a los gobiernos estatales a mantener un contacto constante con esas comunidades y a abrir oficinas encargadas para su atención. Las remesas que los mexicanos envían representan una fuente de financiamiento muy importante para impulsar el desarrollo de sus localidades. Por ello, los gobiernos estatales están poniendo especial atención en el fenómeno.

Por definición, los estados de la Federación no hacen “política exterior” porque esta es una atribución exclusiva del gobierno federal. Sin embargo, es factible afirmar que sus actividades paradiplomáticas son parte de la política exterior de México. En sentido estricto, las entidades federativas hacen “relaciones internacionales”, no “política exterior”. En los

---

<sup>74</sup> *Ibíd.* p. 4

últimos años, su participación en el proceso de formulación de la política exterior de México se ha incrementado debido principalmente a la creciente globalización, a una mayor competencia por los mercados internacionales, a la apertura democrática del sistema político mexicano, a las políticas de descentralización del gobierno federal y al aumento de los flujos migratorios de mexicanos hacia el exterior.”<sup>75</sup>

Los Gobiernos Centrales han sido tradicionalmente los que impulsan la Política Exterior de un país. Pero poco a poco los gobiernos subnacionales han ido teniendo más independencia en el desarrollo de sus funciones impulsado, entre otras cosas, por la globalización; un fenómeno que facilita los procesos de comunicación, flujos comerciales, intercambio de experiencias, inversiones, etc., que desarrollan las municipalidades en Latinoamérica y que les permite establecer y desarrollar una Política Exterior encaminada a buscar el desarrollo de sus territorios.

En Colombia se ha llegado a crear incluso una Agencia para la Cooperación Internacional de Medellín (A.C.I.), en el caso de este municipio.” Desde la ACI, la cooperación internacional descentralizada, es vista como un instrumento de gestión internacional que busca que los dirigentes de las ciudades, los líderes sociales, entre otros, estrechen vínculos con los gobiernos autónomos, diputaciones, ayuntamientos y municipalidades descentralizadas, para así poder intercambiar experiencias, asociarse, acceder a recursos, establecer y participar en redes internacionales, entre otras acciones involucradas en los procesos de desarrollo de una región.”<sup>76</sup>

América Latina tiene diversos ejemplos de la importancia que ha ido tomando la paradiplomacia para los gobiernos subnacionales. Estos ejemplos demuestran como las municipalidades en la actualidad pueden gestionar cooperación con otros actores descentralizados y generar una Política Exterior paralela que les permitan ampliar sus relaciones y encontrar apoyos en otros actores por medio de hermanamientos, convenios,

---

<sup>75</sup>Velázquez Flores, Rafael: *La paradiplomacia mexicana: las relaciones exteriores de las entidades federativas*: <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rri/article/view/18390>. (Consultado 12/09/2014)

<sup>76</sup>Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el área Metropolitana: *Cómo funciona la cooperación descentralizada y cuáles son sus beneficios*: <http://www.acimedellin.org/cooperacion/nuestra-area-de-cooperacion-descentralizada>. (Consultado 03/10/2014).

cartas de entendimiento; que les permitan potenciar el desarrollo local dentro de sus territorios.

## **2.2 La Política Exterior de gobiernos locales en El Salvador**

Como se ha mencionado anteriormente, la paradiplomacia es un elemento que va tomando cada vez más importancia para las municipalidades de los países que tradicionalmente han sido receptores de cooperación. Aunque históricamente el ente rector de la Política Exterior de un país ha sido el Gobierno Central; en la actualidad los gobiernos subnacionales generan relaciones con otros actores internacionales descentralizados independientemente de las relaciones que el Gobierno Central pueda tener con estos actores. Esta situación genera la dificultad de poder hacer que tanto la Política Exterior de las municipalidades como la del Gobierno Central se conduzcan en la misma dirección y hacia la idea que se tiene de desarrollo como país sin que el desarrollo de una afecte a la otra.

El Salvador no es un país ajeno a esta realidad en los gobiernos subnacionales. Si bien no está claramente establecido en las atribuciones que el código municipal otorga a los municipios; en El Salvador, estos tienen su propia autonomía, son sujetos de derecho por lo que también, son actores en el sistema internacional. Y por esto tienen una acción y una proyección a nivel internacional, y es cada vez más normal que un alcalde pueda hacer una gestión tal cual la haría un canciller para obtener fondos de cooperación, intercambio de experiencias, inversión de empresas extranjeras en el municipio; convirtiendo a la paradiplomacia desarrollada por la municipalidad en una herramienta importante para poder generar relaciones con otros actores internacionales.<sup>77</sup>

Si bien es cierto que los municipios practican la paradiplomacia, ésta debe tener objetivos que sean congruentes con la idea de desarrollo del país. Esto compromete a promover una articulación entre las líneas que se han definido como prioritarias a nivel nacional con las que se tienen a nivel local. También obliga a equilibrar la situación pues está claro que la relación entre la idea de desarrollo local con la de desarrollo a nivel nacional pero no todos los municipios tienen las mismas facilidades para desarrollarse.<sup>78</sup>

---

<sup>77</sup> *Op. cit.* En base a entrevista realizada a la Licda. Evelyn Montoya

<sup>78</sup> *Ibíd.*

A continuación se presenta el esquema número dos, el cual muestra como las diferentes ideas de desarrollo en los distintos niveles, deben complementarse y buscar un desarrollo de forma común, para que los procesos que se realicen busquen los mismos objetivos y se evite la duplicidad de esfuerzos u otras incoherencias en la búsqueda de ese desarrollo.

### Esquema 2.1: Coherencia política en las ideas de desarrollo



**Fuente:** Elaboración propia

Como se representa en el esquema anterior, es necesario que la idea de desarrollo sea coherente en todos los niveles para que todas las intervenciones que se realicen tengan un impacto positivo, busquen los mismos objetivos y se evite que exista una duplicidad de esfuerzos o que la idea de desarrollo de alguno de los niveles no entorpezca o limite las demás ideas de desarrollo.

En El Salvador, los municipios estuvieron practicando la paradiplomacia por su cuenta por bastantes años, específicamente previo al 2009 que es cuando surge la Dirección General

de Cooperación No Oficial y Descentralizada del Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo en el MRREE. Y es a partir de aquí que las municipalidades cuentan con apoyos técnicos, recomendaciones, se facilita la comunicación, se articulan esfuerzos para generar una mejor gestión de la CD y el MRREE se convierte también en un intermediario que puede abrirle puertas a los municipios en esta materia.<sup>79</sup>

En el caso salvadoreño, es claro que no todos los municipios tienen los mismos niveles de desarrollo, y es por esto que hay muchas municipalidades que no toman en cuenta la Cooperación Descentralizada, y por ende la paradiplomacia, como una opción para impulsar el desarrollo en el territorio. No obstante, hay casos en los que las relaciones internacionales de las municipalidades han jugado un papel importante para la gestión de CD y para el desarrollo local del municipio. Dentro de estos casos se puede hacer referencia a los municipios de Ciudad Delgado, San Salvador y Santa Tecla.

En el caso de Ciudad Delgado, se puede mencionar por ejemplo el proceso de intercambio de estrategias en el cual “las alcaldías de Santa Tecla y Ciudad Delgado participan en la Iniciativa Ciudad-Ciudad que impulsa ONU-Hábitat y su programa de cooperación directa entre ciudades. Se trata de un proyecto de apoyo a la planificación urbana municipal a través de la cooperación descentralizada.”<sup>80</sup>

Otro ejemplo siempre en Ciudad Delgado es la construcción del Mercado Municipal de las Colinas del Norte. Una obra “ejecutada con el apoyo de la cooperación internacional proveniente del Ayuntamiento del Principado de Asturias, España y la municipalidad. Por parte de la cooperación internacional de Asturias, se hizo una inversión de 80 mil 861.34 dólares y una contrapartida de la municipalidad de 39 mil 529.05 dólares.”<sup>81</sup>

---

<sup>79</sup>En base a entrevista realizada al Lic. Carlos Palma, Alcalde Municipal de Santa Tecla. El día 17 de septiembre de 2014.

<sup>80</sup>Fondos Para el Logro de los ODM: *Santa Tecla y Ciudad Delgado en intercambio de estrategias con ayuntamientos españoles:* [http://www.nacionesunidas.org.sv/fodm-apus/index.php?option=com\\_content&view=article&id=221:se-busca-enriquecer-la-administracion-publica-en-el-plano-de-los-gobiernos-locales-de-santa-tecla-y-ciudad-delgado-en-el-intercambio-de-estrategias-con-ayuntamientos-espanoles&catid=1:noticias&Itemid=49](http://www.nacionesunidas.org.sv/fodm-apus/index.php?option=com_content&view=article&id=221:se-busca-enriquecer-la-administracion-publica-en-el-plano-de-los-gobiernos-locales-de-santa-tecla-y-ciudad-delgado-en-el-intercambio-de-estrategias-con-ayuntamientos-espanoles&catid=1:noticias&Itemid=49). (Consultado: 19/09/14)

<sup>81</sup>Alcaldía municipal de Ciudad Delgado: *Colinas del Norte con Nuevo Mercado:* <http://www.ciudaddelgado.gob.sv/noticias/colinas-del-norte-con-nuevo-mercado>. (Consultado: 19/09/14)

Como se ha ejemplificado, Ciudad Delgado es un municipio que a través de la paradiplomacia, gestiona fondos de CD para el desarrollo local de su territorio. Otro caso al que se puede hacer referencia es el municipio de San Salvador, una municipalidad bastante importante por ser la capital, por destinar un área completa a la cooperación externa y un importante espacio a la gestión de CD a través de la paradiplomacia. A continuación se presenta un cuadro con ejemplos de algunos cooperantes que trabajan con la alcaldía de San Salvador.

**Cuadro 2.1:** Ejemplos de proyectos de cooperación externa en la municipalidad de San Salvador.

Cooperante	Ejes de trabajo	Proyecto
Reino de España, Comunidad de Madrid	Cooperación en educación.	Fortalecimiento de los centros de Desarrollo Infantil (CDI) en San Salvador
Andalucía, España,	Cooperación al desarrollo.	Fortalecimientos de convivencia
España, Andalucía, Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el desarrollo (AACID)	Cooperación técnica.	Proyecto de Rehabilitación de la Calle Arce.
Naciones Unidas (UNICEF, OIT, PNUD, UNFP)	Programa conjunto para la reducción de la violencia y la construcción de paz social.	Distritos cinco y seis, Recuperación de espacios públicos, promoción de la cultura ciudadana, fomento de seguridad y convivencia.
Embajada del Japón	Medio Ambiente	Proyecto Sakura- Maquilishuat, Parque Bicentenario
Embajada de Israel	Niñez del Mercado Mayorista, La Tiendona	Proyecto Centro de Desarrollo Infantil- Mercado Mayorista, La Tiendona



Ayuntamiento de Barcelona	Obras de mitigación de riesgos	Proyecto Obras de Mitigación en Comunidad Peña de Horeb del Distrito 5 del Municipio de San Salvador
---------------------------	--------------------------------	--

**Fuente:** Alcaldía Municipal de San Salvador. Proyectos de Cooperación Externa. <http://www.amss.gob.sv/cooperacion-externa/proyectos-de-cooperacion.html>. (Consultado: 21/09/14)

El cuadro anterior muestra una serie de ejemplos de proyectos desarrollados con CD gestionada por la municipalidad de San Salvador. Es importante resaltar la diversidad de cooperantes que tienen vínculos con este municipio y las diferentes áreas en las que se trabaja con estos proyectos para generar un desarrollo local integral. Tanto San Salvador como Ciudad Delgado son ejemplos de municipios que utilizan la paradiplomacia para generar vínculos con otros organismos a nivel internacional que puedan hacer aportes significativos para el desarrollo de estos territorios. Santa Tecla es otro municipio importante que ha venido generando un desarrollo local apoyado en gran medida de la CD gestionada a través de su política exterior, pero en el caso de este municipio se ampliara más en el siguiente apartado.

Existen otros casos a nivel nacional de proyectos desarrollados con ayuda de la cooperación descentralizada en distintos municipios. Por ejemplo, en Suchitoto se construyó un mercado con la ayuda de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) en el año 2013. Otras municipalidades como Tecoluca, Antiguo Cuscatlán, Nejapa, etc., también se han visto beneficiadas por las relaciones que han logrado establecer y por los proyectos provenientes de las Cooperación Descentralizada que han favorecido el desarrollo de sus territorios.

Desafortunadamente, no se cuenta con un proceso formal de registro o sistematización de estas experiencias de Cooperación Descentralizada y es complicado analizar estos procesos sin contar con esta información. Es importante impulsar el registro de estas experiencias para que sean cada vez más efectivas, se debe empezar a escribir sobre Cooperación Descentralizada ya que en el país se hace este tipo de cooperación y se tiene experiencia

suficiente para escribir al respecto desde el punto de vista local y de esta manera ir mejorando cada vez más los procesos de este tipo de cooperación.<sup>82</sup>

En esta situación es importante plantear algunos desafíos que enfrenta en la actualidad la Cooperación Descentralizada en El Salvador. Por ejemplo, es importante impulsar este tipo de cooperación a nivel nacional ya que, si bien hay municipios que son pioneros en estas prácticas y gestionan una gran cantidad de CD, existen muchos otros que no tienen en cuenta este elemento para generar un mejor desarrollo en sus municipios y posicionar a sus territorios a nivel internacional.

Otro desafío relevante es lograr que las alcaldías tomen en cuenta el establecimiento de un equipo técnico dedicado a la cooperación dentro de sus empleados en la municipalidad, ya que esto generaría una mejor gestión al tener un personal dedicado exclusivamente a esta tarea. El desarrollo de un área de cooperación dentro de las municipalidades debe entenderse como una inversión que generará la posibilidad de que el municipio mejore su desarrollo apoyado con otros actores descentralizados a nivel internacional.

Es importante también que exista una articulación de todos los actores que se verían implicados en los procesos de la CD. Deben de existir mecanismos de participación ciudadana claros y efectivos que garanticen que el desarrollo que se busque con las intervenciones que se generen con la Cooperación Descentralizada, cumplan los objetivos esperados por los habitantes de los territorios y de esta manera lograr un empoderamiento del proceso de parte todos los actores implicados.

En la situación de crisis actual, es importante que las municipalidades tomen en cuenta la reducción de los flujos de cooperación que esto provoca y que se considere la posibilidad de que los cooperantes, en este panorama de crisis, prefieran establecer relaciones de cooperación con mancomunidades o redes de municipalidades más que con municipios aisladamente; pues el impacto de las intervenciones que hagan con un grupo de municipios puede ser más relevante y siendo esto una tendencia debido a la crisis de cooperación que

---

<sup>82</sup> *Op. cit.* En base a entrevista realizada a la Licda. Evelyn Montoya

se vive, los actores donantes pueden priorizar el establecimiento de CD con mancomunidades o redes de municipios.

### **2.3 La Política Exterior del gobierno local de Santa Tecla**

Es importante aclarar que si un gobierno local realiza política exterior, no está desligada de la política exterior nacional sino que debería ir de la mano ya que es necesario la coherencia entre ambas pues el objetivo es el mismo, el desarrollo nacional. El ejercicio de la política exterior y de la paradiplomacia puede pasar desapercibido por los equipos de la municipalidad como es el caso de la alcaldía de Santa Tecla, las personas que son familiares al término reconocen que si existe pero que muchas veces no se está consiente en todo momento.

No obstante se pueden generar relaciones o acciones diferentes a las trazadas por el gobierno central, por ejemplo en el municipio de Quezaltepeque, del departamento de La Libertad, ha tenido relaciones diplomáticas con China sin que el gobierno central tenga relaciones con ellos. Esto es lo que hace única tanto a la CD como a la paradiplomacia pues no se desliga del marco como país pero tampoco se limita.<sup>83</sup>

Para un trabajo efectivo y que no sea contrario a los objetivos nacionales debe existir coherencia entre las políticas de desarrollo nacional y las locales. Se debe tener presente que es el alcalde él que lidera la política exterior de su municipalidad pero con el apoyo de su concejo porque junto a ellos se aprueban las líneas a seguir, que se consideran prioritarias a nivel internacional. En Santa Tecla, dependiendo del espacio, el alcalde era acompañado de los concejales/as de las áreas pertinentes como seguridad, de cooperación, etc., evitando concentrar las responsabilidades en su cargo y promoviendo el trabajo en equipo, empoderó de cada tema a su consejo e incluso a la parte administrativa de la alcaldía.<sup>84</sup>

Las ciudades pueden tener su propia proyección de política exterior pero esta no tiene que reñir con la nacional. La alcaldía de Santa Tecla proyecta una imagen de dinamismo, transparencia y con alta participación de sus habitantes, lo que complementa a la proyección

---

<sup>83</sup> *Op. cit.* En base a entrevista realizada a la Licda. Evelyn Montoya.

<sup>84</sup> En base a entrevista realizada a la Licda. Evelyn Montoya y Ana Vásquez

de país. Lo que se debe tener siempre en cuenta es que cuando se está proyectando la alcaldía también se proyecta al país.<sup>85</sup>

En Santa Tecla no se ha escrito una Política Exterior como tal, sin embargo, sí se ha registrado paradiplomacia y sí está definida la imagen que la alcaldía proyecta a nivel internacional. Para tomar en cuenta estos elementos es necesario retomar las estrategias que se han realizado en la municipalidad para gestionar cooperación.

Si se hace alusión al término paradiplomacia en referencia a gobiernos locales, en general, se consideran las relaciones internacionales que hacen los titulares de la municipalidad. Es decir, que son las mismas acciones que realiza un Presidente de la República o el Canciller en pro de su Estado solo que son realizadas por un Alcalde para su municipio. En la alcaldía de Santa Tecla se puede considerar que se hace paradiplomacia durante las giras anuales que hace el alcalde para conseguir el financiamiento de su carpeta de proyectos.

La visión a futuro que se concibió a partir de las reflexiones, respecto al camino de la alcaldía, posteriores al terremoto de 2001 se convirtió en la proyección a nivel internacional de la misma. Es una imagen de planificación estratégica, es decir una alcaldía con lo servicios sociales cubiertos en las zonas rurales, con participación ciudadana, administrativamente fuerte y moderna, con un alcalde que conoce y maneja las necesidades de los habitantes. El Plan Estratégico Participativo (PEP) es vital porque sirvió como base de trabajo y gestión de cooperación internacional.<sup>86</sup>

La determinante decisión de convertir la tragedia en oportunidades impulsó la idea de no demostrar una ciudad débil o derrotada frente al terremoto sino todo lo contrario. En ese momento, se decidió que para gestionar cooperación la imagen que la alcaldía proyectaría sería la de la ciudad que buscaban pero no mostrando lo que no se tenía sino lo que hacía falta. Es decir se presentaba un proyecto que implicaba un compromiso, basado en el PEP, por parte de la municipalidad sin importar si se conseguía cooperación, por ejemplo si se

---

<sup>85</sup> *Op. cit.* En base a entrevista realizada a la Licda. Ana Vásquez.

<sup>86</sup> *Ibíd.*

planteaba un plan de becas, aunque la idea fuera para 100 becas con cooperación, la alcaldía daba por lo menos 10 ya se tuviese o no cooperación.<sup>87</sup>

Santa Tecla fue parte de una iniciativa que derivó en que la Diputación de Barcelona acuñara el término “diplomacia municipalista” dentro de su marco de trabajo, entendido como un sinónimo de la paradiplomacia que practican los gobiernos locales y el de la CD en España. A partir que en su liderazgo contaba con personas que habían sido antiguos titulares de ciudades importantes de Barcelona, se dieron la tarea de llevar e incentivar estos temas a espacios mundiales como el primer URBAL y convenios a través de La Red Mundial de Ciudades y Gobiernos Locales (CGLU).<sup>88</sup>

A principio de la década de los 2000, la Diputación hizo un análisis de los espacios mundiales para los Gobiernos Locales, encontrándose con que en la realidad eran mínimos a causa de la falta de interés en el tema. Entonces en el marco de la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado que se llevaría a cabo en Montevideo, Uruguay en el 2006, la Diputación impulsó a que se tomarán en cuenta a los Gobiernos Locales y dentro del grupo encargado de hacer realidad la idea estaba el alcalde Oscar Ortiz como representante de los titulares de la municipalidades. En esa ocasión se logró por primera vez que se realizara el primer Foro Iberoamericano de Gobiernos Locales alrededor de las Cumbres.<sup>89</sup>

A partir de este momento, toma relevancia el término de diplomacia municipalista pues los alcaldes participantes lograron demostrar que estaban al mismo nivel de los Jefes de Estado solo que liderando una localidad pequeña en relación a un país. Esto no se hubiera podido lograr si las personas que en ese momento estaban involucrados en la organización de la Cumbre, no hubiesen sido titulares de un gobierno local. La experiencia y el conocimiento en el campo local lograron ser el elemento clave para hacer realidad el Foro.

---

<sup>87</sup> *Op. cit.* En base a entrevista realizada al Lic. Carlos Palma

<sup>88</sup> En base a entrevista realizada al Lic. Mario Otero, Representante de la Asociación de Regiones Fronterizas de Europa en Centroamérica e Iberoamérica; el día 9 de julio de 2014

<sup>89</sup> *Ibíd.*

Dentro de la alcaldía se toma en cuenta el apoyo que les brinda el Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo. En el caso del ejercicio de Política Exterior local se considera que se marcan dos momentos: uno, previo a la creación del Viceministerio, en el que se desempeñaban de manera más independiente y dos, posterior a la creación, cuando ya existe una Dirección que les acompaña y facilita el trabajo de contacto con otras ciudades en el exterior interesadas en conocer sus experiencias.<sup>90</sup>

Referirse a Política Exterior a nivel local es un tema poco estudiado porque aunque se haga no siempre se está consciente que se hace. Poco a poco, los gobiernos locales están logrando que se construyan nuevos términos alrededor de las innovaciones que se derivan de sus actividades a nivel internacional.

Tanto la paradiplomacia como la Política Exterior deben ser tomados en cuenta como elementos de los gobiernos locales pues en la actualidad también se desenvuelven dentro del sistema internacional. En Santa Tecla, no todos reconocen estos términos aplicados a la municipalidad pero sí están de acuerdo que la forma de gestión por parte del alcalde y del concejo junto a la decisión de invertir en la cooperación internacional fueron decisivos para el desarrollo que se ha conseguido.

#### **2.4 Mecanismos e instrumentos de la paradiplomacia**

El creciente papel de los gobiernos locales en el sistema internacional ha logrado que sean parte de iniciativas y, que algunos, se posicionen a escala regional al menos como es el caso de Santa Tecla. Esto les ha permitido y obligado a hacer uso de nuevas herramientas o adaptar a su realidad las ya existentes, dentro de las que figura la paradiplomacia pues se convirtió en la diplomacia que realizan los gobiernos locales.

Sin embargo, para poder determinar mecanismos de la paradiplomacia, hay que aclarar que el término “resulta por un lado demasiado amplio y por otro demasiado restringido. Es demasiado amplio porque denota cualquier contacto institucionalizado o ad hoc de los gobiernos subnacionales es decir, puede usarse como sinónimo de “acción exterior”. Pero al mismo tiempo nos parece demasiado restringido porque diplomacia (y, por extensión,

---

<sup>90</sup> *Op. cit.* En base a entrevista realizada al Lic. Carlos Palma

paradiplomacia) no denota la totalidad de una política exterior sino tan solo una de sus dimensiones.”<sup>91</sup>

Con lo planteado anteriormente, se puede evidenciar los distintos puntos de vista respecto a la paradiplomacia que pueden variar de acuerdo a las distintas realidades y a los entornos en los que se ha desarrollado. Aunque, también existen similitudes ya que su origen, a grandes rasgos, es el mismo en todos lados o sea la diplomacia hecha por los gobiernos nacionales.

Un punto en el que se coincide son las áreas de trabajo de la política exterior y la paradiplomacia en los gobiernos locales. “Los ámbitos de acción exterior, a menudo interrelacionados entre sí, en los que estos actores se muestran más activos serían los siguientes: a) Ámbito económico (...); b) Ámbito social (...); c) Ámbito cultural (...); d) Cooperación al desarrollo (...)”<sup>92</sup> Se cuentan como las principales áreas por ser parte de sus competencias municipales y tomando en cuenta que temas como seguridad o cambio climático son temas de interés nacional, la mayor responsabilidad recae en los Estados.

La paradiplomacia puede ser considerada como un mecanismo de gestión de cooperación descentralizada, que a su vez tiene sus propios mecanismos o instrumentos que se realizan de manera conjunta. Esto implica una similitud entre estas herramientas porque la diplomacia paralela se hace al mismo tiempo y ligada a las gestiones de cooperación, y es debido a esto que, en la actualidad, algunos gobiernos locales no están conscientes de estas acciones.

“El catálogo de instrumentos y prácticas exteriores de los gobiernos locales presenta dos características a destacar. Una es la presencia, (...) de los gobiernos regionales, (...). La facilidad de formar todo tipo de redes, (...), con gobiernos del mismo nivel o con otros actores (burocracias de organizaciones internacionales, ONGs, movimientos sociales) y la actividad destacada de muchas autoridades locales en foros predominantemente no gubernamentales son las más destacables. La segunda es que, en una medida

---

<sup>91</sup> Salomón, Mónica: *La Acción Exterior de Los Gobiernos Subnacionales y el Análisis de Políticas Exteriores*, 1º Encuentro Nacional da ABRI Política Externa, p. 9.

<sup>92</sup> Martínez, Ignacio y Sanahuja, José Antonio: *La agenda internacional de eficacia de la ayuda y la cooperación descentralizada de España*.<http://www.fundacioncarolina.es/es-> p. 22

aparentemente mucho mayor que los gobiernos regionales, (...) los hermanamientos de ciudades -acuerdos de cooperación bilaterales con contenido diverso entre dos gobiernos locales- (...), el intercambio de “buenas prácticas” de gestión urbana, ya sea bilateral o multilateralmente.”<sup>93</sup>

Definitivamente las prácticas a nivel local se van asemejando cada vez más a las prácticas nacionales, lo que está llevando a una complementariedad de trabajo y en especial a un camino conjunto de desarrollo. A pesar de esto, siempre existen dificultades o contratiempos como la falta de comunicación entre gobierno local y gobierno nacional, falta de información, los pocos o casi nulos esfuerzos de sistematización de experiencias que evitan que siga avanzando el buen camino que se está intentando trazar.

De una manera puntual, los instrumentos utilizados tanto en la paradiplomacia como en la gestión de cooperación descentralizada por parte de los gobiernos locales son: “a) Visitas o viajes (...); b) Agencias de promoción económica: realizadas, a menudo, desde las Consejerías de economía y hacienda, o por consorcios o entidades especializadas, (...); c) Delegaciones en el exterior (...); d) Firma de convenios (...); e) Participación en redes y/o asociaciones de cooperación interregional e intermunicipal (...); f) Cooperación transfronteriza (...); g) Participación en órganos de grupos de integración (...); h) Presencia en las organizaciones internacionales.”<sup>94</sup>

Estos instrumentos permiten comprobar que el trabajo que ha realizado Santa Tecla ha sido utilizando la mayoría de estos elementos, información que se puede constatar en el capítulo I (Ver Cuadro #3: Lineamientos y estrategias de gestión de CD en la alcaldía de Santa Tecla). Es decir que parte de la buena percepción a nivel local, nacional e internacional del municipio ha sido gracias a las buenas gestiones a partir del buen uso de los mecanismos a su alcance.

---

<sup>93</sup> *Op. cit.* Salomón, Mónica. p. 14

<sup>94</sup> *Op. cit.* Martínez, Ignacio y Sanahuja, José Antonio. pp. 23-25



Santa Tecla ha sabido aprovechar las oportunidades en los viajes o giras del alcalde, no solo promoviendo sus proyectos de desarrollo local sino creando alianzas estratégicas a nivel internacional. De igual manera, cuando era parte de redes o plataformas internacionales como fue URBAL se mantuvieron las relaciones con ciudades de Quito, Ecuador y en Francia. Dentro de las alianzas estratégicas también se toman en cuenta a nivel local por medio de los hermanamientos con ciudades importantes como con Ciudad Delgado.<sup>95</sup>

El liderazgo del alcalde y el compromiso por parte del concejo municipal es decisivo en cualquiera de estas acciones. Además que el trabajo en equipo genera mejores resultados que, a largo plazo, empoderan a todos los implicados dentro de la alcaldía lo que resulta en mayor confianza al delegar o a darle cierta sostenibilidad a las iniciativas aún si se da un cambio de poder.

Este punto ha sido clave en la alcaldía municipal de Santa Tecla, y reconocida por las personas que laboran en la misma, el asertivo liderazgo del alcalde. Además que busco la manera que su concejo y, en este caso, el equipo de cooperación internacional estuviese siempre involucrado en cada proyecto u iniciativa. Bajo esta línea, se logró que estuvieran capacitados a enfrentar desafíos aunque no estuviese la figura del alcalde presente físicamente.

Cada mecanismo es importante a tomar en cuenta dentro de la paradiplomacia. Los que se hacen de manera "individual", es decir que le corresponden únicamente a una alcaldía en específico deben de ser realizados en base a un Plan Municipal, objetivos municipales y principales demandas de los ciudadanos. Los viajes o giras de alcaldes y presentación de carpeta de proyectos, que pueden desembocar en firmas de convenios o hermanamientos son parte de las acciones que permiten a una municipalidad darse a conocer a nivel internacional.

Si se logra proyectarse internacionalmente de manera efectiva, se puede apostar por mucho más de manera regional. Estos mecanismos se hacen de manera conjunta y son los que potencian aún más el trabajo de los gobiernos locales como impulsores y artesanos de su propio desarrollo. La participación en foros regionales, en redes municipales, asociaciones

---

<sup>95</sup> *Op. cit.* En base a entrevista realizada a la Licda. Ana Vásquez

de municipios, etc. son formas que permiten a las municipalidades ser escuchadas y que se reconozca su trabajo a nivel local, que siempre tiene repercusiones a nivel nacional. Incluso ser parte de organismos internacionales aunque sea como observadores es un indicador trascendental de la creciente importancia de los gobiernos locales.

Aunque las iniciativas regionales de gobiernos locales tienen poca difusión hay muchos esfuerzos a tomar en cuenta no solo por buscar nuevas alternativas a las realidades que comparten muchas ciudades sino también porque están siendo parte de las formas modernas de crear desarrollo local. El siguiente cuadro ilustra algunas de esas asociaciones:

**Cuadro 2.2: Ejemplo de Redes y Asociaciones de gobiernos locales**

Internacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciudades y Gobiernos Unidos (CGLU)</li> <li>• Asociación Municipal de las Grandes Metrópolis</li> <li>• Local Governments for Sustainability (ICLEI)</li> </ul>
Regionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unión Iberoamericana de Municipalistas (UIM)</li> <li>• Federación Latinoamericana de Ciudades, Municipios y Asociaciones de Gobiernos Locales (FLACMA)</li> <li>• Organización Latinoamericana de Gobiernos Intermedios (OLAGI)</li> <li>• Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU)</li> <li>• Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas(UCCI)</li> <li>• Organización Latinoamericana y del Caribe de Centros Históricos</li> <li>• Coalición Latinoamericana y Caribeña de Ciudades contra el racismo, la Discriminación y la Xenofobia</li> </ul>
Nacionales (Latinoamericanas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociación Nacional de Municipalidades de la República de Guatemala(ANAM)</li> <li>• Federación Colombiana de Municipios</li> <li>• Asociación de Municipios de Nicaragua(AMUNIC)</li> <li>• Federación Argentina de Municipios</li> <li>• Federación Española de Municipios y Provincias</li> <li>• Asociación de Municipalidades Ecuatorianas(AME)</li> <li>• Organización Paraguaya de Cooperación Intermunicipal(OPACI)</li> <li>• Federación de Municipios del Istmo Centroamericano(FEMICA)</li> <li>• Asociación de Municipios de México(AMMAC)</li> <li>• Asociación de Autoridades Locales de México(AALMAC)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Federación Nacional de Municipios de México(FENAMM)</li> <li>• Confederación Nacional de Municipios de México(CONAMM)</li> </ul>
Nacionales (Europeas) Con fondos para la Cooperación para el Desarrollo Local	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confederación de Fondos Españoles de Cooperación y Solidaridad</li> <li>• Asociación de Municipalidades de los Países Bajos(VNG)</li> <li>• Asociación Nacional de Municipios de Italia(ANCI)</li> <li>• Alianza de los Gobiernos Locales del Reino Unido para el Desarrollo Internacional</li> <li>• Asociación de Ciudades Alemanas</li> <li>• Cités Unies France(CUF)</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia en base a Ponce Adama, Esther Adelaida. Historia y actualidad de la acción exterior de los gobiernos locales. Trabajos de Investigación en Paradiplomacia (TIP). Una aproximación de las relaciones internacionales subnacionales: [http://issuu.com/equipoparadiplomacia/docs/tip\\_1](http://issuu.com/equipoparadiplomacia/docs/tip_1). Págs.31-33

El cuadro anterior evidencia las muchas redes y asociaciones que se han logrado concretar a nivel internacional, regional y nacional, lo que implica un constante esfuerzo por siempre ir más allá. Además que en Latinoamérica se le está tomando la importancia que merecen pues las ciudades de varias naciones se han organizado e incluso las ciudades donantes de Europa.

“En América Latina, las políticas nacionales siguen siendo fuertes y pueden obstaculizar la acción de las colectividades locales. La inestabilidad política (el caso de Bolivia y Venezuela), graves crisis económicas (como en Argentina) o una guerra civil (el caso de Colombia) puede llevar a que las colectividades locales no tengan libre acceso a los programas de cooperación o no puedan aprovecharlos como desearían.”<sup>96</sup> La paradiplomacia, la cooperación descentralizada, sus mecanismos e instrumentos son expresiones de los cambios que sufren constantemente las sociedades y aunque generan nuevos espacios y oportunidades, también síntomas de inconformidad, que deben ser punto de atención para los gobiernos centrales y locales.

<sup>96</sup>Klaus Bodemer: *La Cooperación Descentralizada Unión Europea – América Latina frente a los desafíos del siglo XXI*, Montevideo, Uruguay, 2006,p. 28

En conclusión, a partir de la perspectiva teórica de la investigación la paradiplomacia da mucho más a estudiar pues de acuerdo a sus características, cada actor la ha adecuado a sus necesidades, permitiendo que se genere una riqueza y diversidad del tema. Sin embargo, a través de su accionar se puede percibir la creciente necesidad de entablar relaciones de poder en la que, aunque no sean de manera vertical sino horizontal, se crea una interdependencia que puede ser positiva y que empodere a los actores subnacionales.

El capítulo sí responde al enunciado planteado en un inicio: ¿cuál ha sido la Política Exterior de Santa Tecla como medio de gestión de Cooperación Descentralizada? y de la misma manera, se cumplió con el objetivo de describir la Política Exterior del gobierno de Santa Tecla como medio de gestión de Cooperación Descentralizada para el desarrollo local. Aunque no hay un documento de Política Exterior escrito, como en el caso nacional, si se reconoce por parte de la alcaldía una línea a seguir que traza el camino y la imagen que ha decidido proyectar a nivel internacional. Además que ha sido un elemento clave en la gestión de la CD que se ha hecho efectivo a través de mecanismos como las giras del alcalde o los “embajadores” de la alcaldía en otros países como mediadores con los donantes.

El siguiente y último capítulo, tratará el tema de la articulación de actores involucrados en la CD. En él se podrán evidenciar las relaciones entre cada uno de ellos, como se conectan y su importancia en la gestión de la CD. Y para cerrar la investigación, plantea los retos y tendencias de la articulación de actores y de la CD en general.

### **Capítulo III**

#### **El rol de la red de actores descentralizados activos en el municipio de Santa Tecla**

El capítulo tres presentará el rol de la red de actores descentralizados en el municipio de Santa Tecla. Para contextualizar el tema, se iniciará con una aproximación a la incidencia que tiene el gobierno central en el tema de la descentralización de manera general y luego se ahondará en los procesos de descentralización y articulación dentro de Santa Tecla. Por último se tratarán los retos del área y las perspectivas al respecto.

En el presente capítulo se abordará la articulación de los actores descentralizados, de manera específica en el municipio de Santa Tecla. Las bases para realizarlo parten del enunciado ¿cómo se ha fortalecido la relación entre los actores claves de la Cooperación Descentralizada, la Alcaldía Municipal de Santa Tecla y otros actores locales y nacionales para impulsar el desarrollo del municipio? teniendo como objetivo del capítulo establecer cómo ha sido la articulación generada entre los actores claves de la Cooperación Descentralizada, la Alcaldía Municipal y otros actores locales y nacionales para el desarrollo local del municipio de Santa Tecla durante el periodo del año 2009 al 2013.

El capítulo está estructurado en cuatro apartados: el primero que pretende referirse al papel que tiene el gobierno central dentro de la cooperación descentralización, y cómo, de alguna manera, es parte de los procesos de articulación en un municipio. El siguiente, se refiere de manera específica a cada uno de los actores que pueden ser parte de la cooperación descentralizada en un territorio, tales como el gobierno local, los donantes o aliados para el desarrollo y por último, pero muy importante, la sociedad civil.

Los dos apartados finales son referentes al futuro como alcaldía en el terreno de la cooperación descentralizada. El tercero, se desarrollan los retos que enfrenta la alcaldía de Santa Tecla en cuanto a la articulación de actores cooperación descentralizada que están presentes en el municipio. Por último, y para finalizar, se plantean las tendencias de la gestión en la Alcaldía frente a la Cooperación Descentralizada. Ambos apartados son

importantes de cara al cambio de alcalde, debido a la postulación a la vicepresidencia del alcalde Oscar Ortiz para las elecciones 2014, y a las elecciones municipales de 2015.

Para el desarrollo del capítulo se ha hecho uso de fuentes tanto primarias como secundarias a través de la técnica de entrevista a expertos y de la recopilación de información bibliográfica.

### **3.1 Incidencia del Gobierno Central en la articulación de actores de la Cooperación Descentralizada**

El gobierno central es el encargado de regular y velar por la vida de los habitantes dentro del territorio del país de su competencia. Debido a que es una responsabilidad muy amplia, una buena opción para moderar la carga es la descentralización pues implica ceder parte de las responsabilidades u obligaciones a otras entidades dentro de las que son parte importante en este proceso son los gobiernos locales.

El término de la descentralización como tal puede dar lugar a confusiones como que el Estado se desentiende de un algo pero no es así, el gobierno delega y en muchas ocasiones acompaña. El lograr descentralizar permite a un gobierno no solo a aliviar el trabajo sino que empoderar a sus gobiernos locales, demostrando su importancia ante sus habitantes e incluso a nivel internacional.

Los gobiernos locales gozan de autonomía en cuanto a sus acciones y cuando son parte de un proceso de descentralización son, aún más, parte de las decisiones como país. De manera ideal, el gobierno central y local deben trabajar de la mano y acompañando los procesos hacia el desarrollo local y la participación ciudadana, que encamine un desarrollo general de país.

En El Salvador, el proceso de descentralización ha sido lento, tal y como es descrito en el Capítulo 1, pero se ha logrado dar pequeños pasos que han implicado un compromiso a largo plazo por parte del gobierno central a seguir el camino iniciado. Pero eso no ha hecho que se impulse la descentralización, a causa de la desinformación de lo que involucra, es

decir que la población no conoce los beneficios de la descentralización haciendo que no se genere presión a partir de la sociedad civil.

Tampoco existe un camino claro a seguir, no hay un método o una propuesta concreta para llevar a cabo una descentralización transparente y ordenada. Por lo mismo, hace falta un verdadero compromiso por parte de las instituciones que vaya más allá de políticas fiscales o ideológicas del tema como la Secretaría Técnica de la Presidencia, que es el encargado de emitir las políticas de descentralización, en conjunto con las asociaciones de municipios o COMURES.

Es necesario tomar en cuenta y darles el liderazgo a aquellos actores interesados en la descentralización como los principales municipios del país, ONG's, Organizaciones de la sociedad civil, etc. Esto ha retenido el avance del proceso pero si se está consiente de ellos y se tienen soluciones viables, se pueden realizar para progresar en el desarrollo local, de manera específica, y general.

La cooperación dirigida hacia un país pasa por la administración estatal, que usualmente designa un encargado de su gerencia. En el caso de la CD, esa es su principal característica que aunque puede ser de manera Norte-Sur (Ver cuadro 1.2: Tipologías de la CD), su manejo se da directamente con sus beneficiarios a nivel local, a nivel estricto con gobiernos locales.

Este proceso de descentralización está muy relacionado con la cooperación descentralizada porque sin la primera, la realización de la segunda es más complicada. La CD también ha conseguido estar presente en el país pero de forma muy reducida en comparación a la cooperación tradicional, a pesar de tener más de una década de haber surgido.

La CD ha sido determinante en el camino del desarrollo local, especialmente en municipios grandes o populosos, que han logrado posicionarse en la esfera internacional como Ciudad Delgado, Santa Tecla, San Salvador, etc. Para otros, ha sido más difícil pues no siempre se tienen los recursos para invertir en CD ya que implica una inversión y así obtener beneficios de esta, como ha sido el caso de Santa Tecla.

En El Salvador, a nivel de gobierno central la CD ha tomado relevancia hace poco tiempo puesto que fue hasta 2009 que se reconoció a través de la creación de una unidad especializada en el tema dentro del Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo (VMCD) del Ministerio de Relaciones Exteriores. De manera teórica “la Dirección de Cooperación No Oficial y Descentralizada (DCNOD) tiene como función general el impulso de una estrategia para el fortalecimiento del diálogo y la coordinación entre los diferentes actores de la cooperación descentralizada y no oficial, partiendo de una articulación permanente con los gobiernos locales y entidades no gubernamentales, esto con el fin de lograr mayor eficacia de la ayuda al desarrollo en El Salvador.”<sup>97</sup>

Cada actor involucrado en la CD tiene que estar informado de lo que significa estar presente en un territorio implicado. El gobierno central no solo debe facilitar información sino ser parte por medio de capacitaciones en temas con deficiencias para poder proyectar, cada vez más, una mejor imagen. Los gobiernos nacionales o locales pueden facilitar a los donantes las legislaciones correspondientes, según sea el caso, y hacerles parte de esfuerzos importantes como la ENCD. Por último, la población es primordial que conozca y esté informada de toda posible acción en su territorio ya que ellos son los que mejor conocen su realidad y sus necesidades.

La obligación de impulsar una estrategia por parte de la DCNOD se concretó con la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada (ENCD) en 2011, ampliada en el capítulo 1. Por medio de la misma, “el VMCD a través de la DCNOD se perfila como una entidad que asesora, acompaña y facilita procesos y servicios en materia de cooperación descentralizada y eficacia de la ayuda a nivel territorial, que permita a los gobiernos locales fortalecer sus capacidades en esta materia de cara a la planificación e implementación de acciones orientadas al desarrollo local.”<sup>98</sup>

---

<sup>97</sup> *Op. cit.* Ministerio de Relaciones Exteriores: *Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada*.

p.6

<sup>98</sup> *Ibíd.*



Y colocando a la ENCD como un instrumento que aporta al Desarrollo Nacional, también se ahonda en el rol que tiene el gobierno central en la CD. “El gobierno central debe jugar un papel activo y creativo en el estímulo del desarrollo de los territorios y de todo aquello que contribuya al mismo, incluyendo la articulación de las diferentes entidades involucradas en el desarrollo nacional, así como el papel jugado por las instancias intermedias.”<sup>99</sup>

La ENCD permitió conocer de manera fácil y accesible, estos objetivos. Además logró plasmar el compromiso del gobierno central, específicamente con el esfuerzo de la DCNOD con los gobiernos locales. Es decir, que por medio de los procesos de descentralización se ha delegado cierto poder pero no se ha abandonado a su totalidad puesto que existe un acompañamiento e involucramiento.

De forma teórica, y a grandes rasgos en la práctica, el gobierno central agiliza la comunicación entre actores de la cooperación descentralizada. Pretende ser un canal de comunicación entre aquellos actores descentralizados internacionales con capacidad de donante o aliado y los gobiernos locales salvadoreños, reconociendo su participación en el sistema de cooperación internacional.

Si hay un camino trazado pero que puede resultar ambiguo o incompleto para la academia o incluso los actores involucrados. La tarea y el trabajo no son sencillos, por eso es necesaria que cada instancia cumpla su rol a cabalidad para hacer efectiva tanto la descentralización como la CD. Las diferencias entre actores son grandes pero, por lo mismo, son las que pueden lograr que se complementen de tal manera que todo marche como una máquina en la que cada uno represente un engranaje vital para su funcionamiento. Retomar las diferencias y convertirlas en oportunidades para recorrer el camino del desarrollo en conjunto.

El gobierno central ha logrado en otros países ser parte hasta cierto punto y dejar actuar de acuerdo a la autonomía en otro. Esa clase de experiencia también es importante compartirla como se hace actualmente con la cooperación técnica ya sea descentralizada o no, pues

---

<sup>99</sup> *Ibíd.* p. 7

puede ser uno de los canales que permitan avanzar la descentralización y la CD en países que no han podido desarrollarle de grandes formas.

### **3.2 Lógicas y dinámicas de los actores descentralizados en el municipio**

Como se ha mencionado anteriormente, en los procesos de la CD participan diferentes actores que pueden ser locales, nacionales e internacionales. Estos actores deben tener la más adecuada comunicación y estar articulados de la mejor manera posible para que las acciones que se realicen en el territorio tengan el impacto que se espera y esto genere un adecuado desarrollo en los municipios.

En el municipio de Santa Tecla participan una gran cantidad de actores descentralizados en los procesos de cooperación, y para que estos tengan el éxito que se espera, es importante que estos actores se integren de manera adecuada y que todos los esfuerzos se hagan en la misma dirección para que todas las partes se apropien del proceso en el que están participando y que su articulación dé como resultado el éxito que se espera en cada intervención.

“Bajo un nuevo modelo de gestión y cooperación, el Gobierno Municipal de Santa Tecla ve la necesidad de abordar una estrategia de Gestión y Cooperación orientada a la búsqueda de financiamiento, bajo diferentes modalidades que den respuestas a los programas y proyectos estratégicos de carácter prioritarios en el Municipio que permita cumplir con los ODM y erradicar la pobreza. Esta iniciativa tiene como énfasis crear sinergias interinstitucionales tanto a escala nacional como internacional, uniendo esfuerzos para mejorar el impacto en la calidad de vida de las y los salvadoreños. La política de relaciones diplomáticas, amistad y cooperación que está ejecutando ha traído resultados positivos no solamente para el Municipio de Santa Tecla sino para El Salvador.”<sup>100</sup>

Santa Tecla ha tenido una gran evolución en todo lo referente a la CD y a como se articulan a todos los actores que participan en sus procesos. Después de la tragedia de los terremotos

---

<sup>100</sup>Página de la Alcaldía de Santa Tecla: *área de cooperación*: <http://www.santatecladigital.gob.sv/body/77cooperación.php?trigger=misionVision>. (Consultado 10/10/14)

de 2001, donde el municipio se vio fuertemente afectado, Santa Tecla aprovechó uno de los momentos más difíciles de su historia como motor para impulsar la Cooperación Descentralizada en el territorio y para posicionarse a nivel internacional. Este hecho fue un punto de partida que le permitió a Santa Tecla replantear su idea de desarrollo local apoyándose siempre en la ciudadanía y de esta manera generar un camino hacia ese desarrollo que se buscaba lograr.

El municipio ha logrado establecer relaciones de cooperación con una gran cantidad de actores de distintas naturalezas y parte de su éxito ha sido la forma de articular a los donantes o aliados para el desarrollo, al Gobierno Local y a la sociedad civil. Estos actores, trabajando de manera conjunta, han logrado generar un desarrollo integral que incluye las necesidades principales de los teceleños y las teceleñas; y que ha logrado que después de la tragedia de 2001, Santa Tecla haya podido resurgir de una manera diferente y hacer de una mejor manera las cosas.

A continuación se hace referencia a los principales actores que participan en los procesos de la CD en el municipio de Santa Tecla, y como estos actúan para trabajar de manera ordenada y para coordinar esfuerzos en la búsqueda de los objetivos que persiguen las intervenciones que se realizan con la ayuda de la CD en el territorio. Se presentan como los actores más representativos al Gobierno Local; la Sociedad Civil y participación ciudadana; a los donantes o Aliados para el Desarrollo y la Empresa Privada. Y se explica de qué manera se articulan estos en el municipio de Santa Tecla.

### **3.2.1 Gobierno local**

Santa Tecla es un municipio modelo en cuanto a la gestión de CD, y su Gobierno Municipal ha sido el principal impulsor de este proceso que le ha generado un mejor posicionamiento del municipio y un buen impulso en el camino del desarrollo. Gran parte de la articulación de actores descentralizados que se genera en estos procesos es liderada por la municipalidad, que se ha preocupado por unificar los esfuerzos en la búsqueda de los mismos objetivos tanto con la ciudadanía como con los cooperantes que trabajan en el territorio.

Dentro de las acciones que realiza la municipalidad para generar esa articulación entre los actores descentralizados se puede mencionar los mecanismos de participación ciudadana que se desarrollan en el municipio. Los tecleños y tecleñas son parte clave para impulsar el desarrollo que ellos desean para su territorio. En este sentido, Santa Tecla cuenta con una ordenanza municipal denominada “Ordenanza para la Participación Ciudadana y la Transparencia del Municipio de Santa Tecla, Departamento de La Libertad” en la cual se establecen todos los lineamientos de los mecanismos de participación ciudadana en el municipio.

Como se ha mencionado anteriormente, Santa Tecla ha desarrollado una serie de mecanismos que le permiten gestionar exitosamente CD y que le han generado una mejor comunicación con los donantes o una mejor articulación. De esta manera, el establecimiento de un equipo técnico dedicado a la cooperación y relaciones internacionales de la municipalidad ha sido clave para generar esa necesaria sintonía con los cooperantes y para lograr que los actores participes de estos procesos, realicen estos esfuerzos en la misma dirección para garantizar que las intervenciones tengan el éxito que se espera.

Esta unidad de cooperación creada en la municipalidad es un importante paso para dar a la CD una importancia vital dentro de la gestión municipal. El equipo técnico de esta área se encarga permanentemente de realizar esfuerzos que sirvan para impulsar el desarrollo del municipio teniendo como objetivo “promover, planificar, gestionar, coordinar y apoyar la negociación de la cooperación nacional e internacional (técnica y financiera), así como fortalecer las relaciones nacionales e internacionales y ejecutar todas las operaciones necesarias para la consecución de los convenios, proyectos de cooperación y acuerdos Internacionales; de manera que contribuya al desarrollo eficaz y eficiente de la gestión del municipio.”<sup>101</sup>

Otro importante elemento que ha impulsado la CD en el municipio de Santa Tecla ha sido el liderazgo que, el entonces alcalde, Oscar Ortiz, ha jugado dentro de todo este proceso. Siempre le dio un importante lugar a la cooperación en el municipio y lidero directamente muchas de las relaciones que Santa Tecla generó con otros actores descentralizados por

---

<sup>101</sup> *Ibíd.*

medio de giras que realizaba anualmente para promover la CD para el municipio. Tuvo una visión importante de lo que quería generar con la cooperación al tener dentro del mismo Consejo Municipal a una persona especialista y encargada de toda el área de Cooperación y Relaciones Internacionales.

El trabajo realizado por la municipalidad es clave para lograr esa sinergia necesaria entre todos los actores que participan en el desarrollo del territorio y en la gestión de cooperación que pueda ayudar a sumar en el logro de ese desarrollo que se busca. El trabajo que ha venido realizando la municipalidad desde la tragedia de los terremotos del 2001 ha permitido que Santa Tecla logre un importante prestigio tanto a nivel nacional como internacional, y en este proceso, el esfuerzo que se ha desarrollado en lograr articular a todos los actores descentralizados ha sido clave para lograr ese impacto en la gestión de CD.

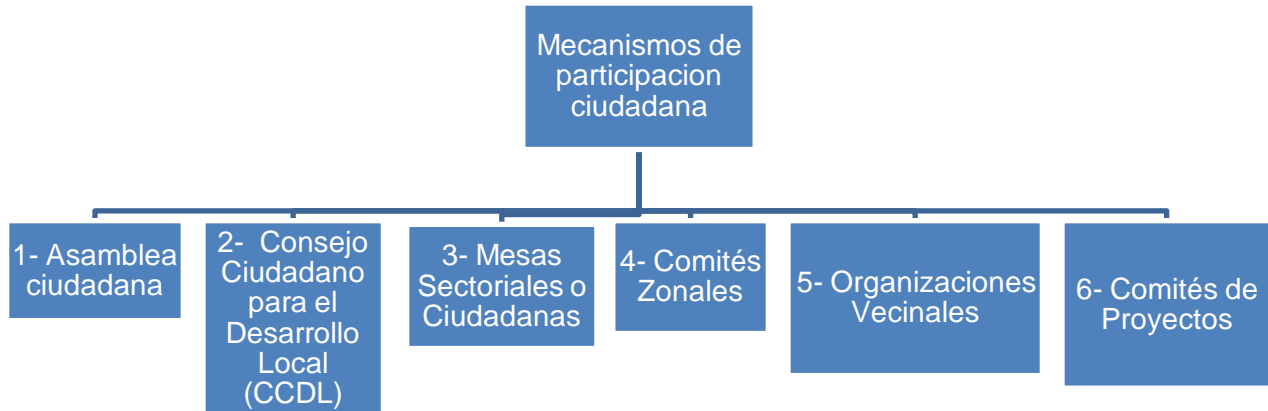
### **3.2.2 Sociedad civil y participación ciudadana**

La sociedad civil juega un papel clave en el desarrollo de un municipio. En el caso de Santa Tecla se cuenta con mecanismos e instrumentos de participación mediante los cuales la ciudadanía puede exponer sus problemas y generar una idea de desarrollo local que se construya con su participación directa. La municipalidad promueve este tipo de instrumentos para poder trazar una ruta de desarrollo que realmente tenga un impacto positivo en la vida de los habitantes de Santa Tecla.

Un claro ejemplo de la importancia que tiene la participación ciudadana en el municipio es la existencia de una ordenanza municipal que regule lo referente a la participación. Al conocer cuáles son las necesidades que la ciudadanía identifica, la municipalidad tiene un panorama más claro de en qué áreas debe trabajar y de cómo puede orientar la gestión de CD en búsqueda del desarrollo que los mismos habitantes del municipio proponen.

En el siguiente esquema, se presentan en orden jerárquico los mecanismos de participación ciudadana que se practican en el municipio de Santa Tecla, en base a la Ordenanza para la Participación Ciudadana y la Transparencia del Municipio de Santa Tecla, Departamento de La Libertad.

### Esquema 3.1: Mecanismos de participación ciudadana



**Fuente:** Elaboración propia en base a la Ordenanza para la Participación Ciudadana y la Transparencia del municipio de Santa Tecla, departamento de La Libertad

Como se puede ver en el esquema anterior, Santa Tecla tiene una gran variedad de mecanismos de participación ciudadana en los cuales las personas pueden exponer las necesidades que existen en el territorio. Estos mecanismos están organizados de una manera jerárquica en la cual existen diferentes niveles para que las personas puedan expresar sus necesidades en el mecanismo más oportuno dependiendo del caso.

La Ordenanza para la Participación Ciudadana y la Transparencia del Municipio de Santa Tecla, Departamento de La Libertad define todos estos Mecanismos de Participación Ciudadana de la siguiente manera:

La Asamblea Ciudadana es un espacio y mecanismo de participación de la sociedad civil y de la municipalidad de Santa Tecla. Tiene carácter consultivo, propositivo, concertador y resolutivo de las estrategias y políticas locales; es representativa de los diferentes sectores, expresados en organizaciones de carácter territorial, sectorial y de la municipalidad.

El Consejo Ciudadano para el Desarrollo Local es un mecanismo de participación ciudadana de carácter permanente, en él se agrupan los delegados propietarios y adjuntos de las mesas sectoriales o ciudadanas, de los comités zonales del municipio y representantes del

Concejo Municipal; es representativo de los intereses comunes de la población, sus representantes trabajan en un ambiente de entendimiento, concertación y transparencia con el propósito de incidir en la toma de decisiones conjuntas entre los distintos mecanismos de participación y el Gobierno Local para mejorar las condiciones de vida de las y los habitantes del municipio.

Las Mesas Sectoriales o Ciudadanas son mecanismos de participación sectorial y ciudadana de carácter permanente, representativo, consultivo, concertador y contralor de la gestión pública. En ellas se agrupan organizaciones o personas naturales o jurídicas que residan o ejerzan en el Municipio. Las mesas analizan, discuten, proponen y trabajan coordinadamente en las soluciones de los problemas comunes que afectan a su sector, en beneficio de la población del Municipio.

El Comité Zonal es un mecanismo de participación ciudadana, integrado por dos representantes de cada una de las organizaciones vecinales enmarcadas en un territorio determinado, con el propósito de analizar y discutir los diferentes problemas existentes en su territorio y concertar las mejores decisiones para resolverlos.

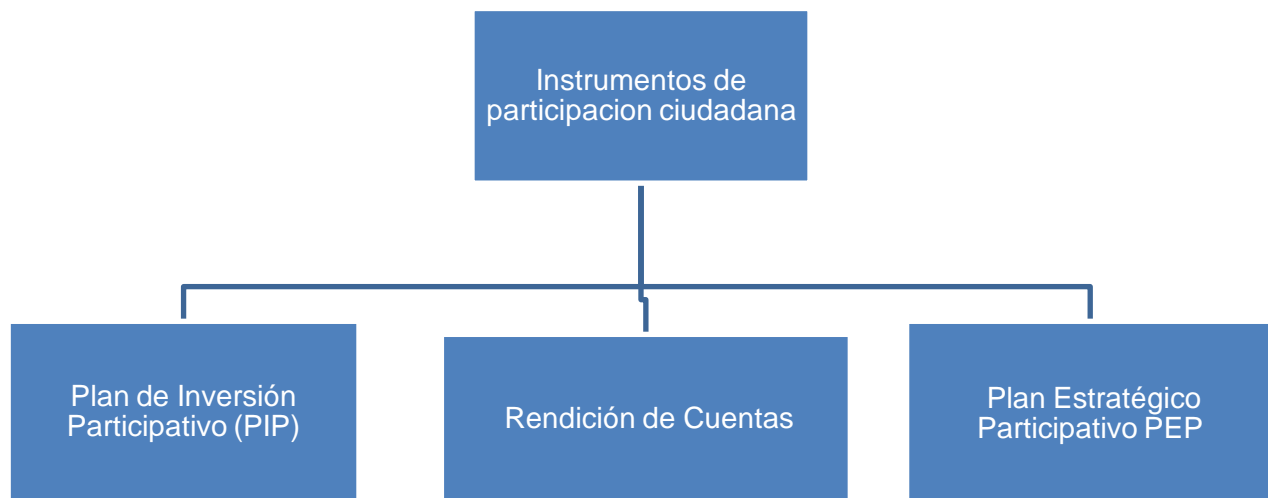
Las Organizaciones Vecinales son mecanismos permanentes de participación, que facilitan la organización primaria e integración de las y los habitantes de las colonias, comunidades, caseríos y cantones.

El Comité de Proyecto es un mecanismo de participación ciudadana que agrupa personas representativas de un sector determinado, puede ser colonia, barrio, comunidad, caserío o cantón. Estos se organizan para apoyar la ejecución de un proyecto y administrar adecuadamente los recursos asignados.

Esta es la manera en que en la respectiva Ordenanza se definen los mecanismos en que los ciudadanos de Santa Tecla participan para expresar sus necesidades y a través de estos se genera la información necesaria para que la municipalidad pueda realizar sus esfuerzos encaminados a resolver exactamente las demandas que sus ciudadanos tienen.

En el esquema 3.2, se muestran los instrumentos de participación ciudadana que se desarrollan en Santa Tecla, los cuales se elaboran con la participación directa de los tecleños y las tecleñas y que están planteados en la Ordenanza para la Participación Ciudadana y la Transparencia del Municipio de Santa Tecla, Departamento de La Libertad.

### Esquema 3.2: Instrumentos de participación ciudadana



**Fuente:** Elaboración propia en base a la Ordenanza para la Participación Ciudadana y la Transparencia del municipio de Santa Tecla, departamento de La Libertad

“El PIP es un proceso de toma de decisiones entre el Gobierno Municipal y la población a través de los distintos mecanismos de Participación Ciudadana, sobre una parte del presupuesto municipal dedicado para inversión pública a nivel social y de infraestructura. Comprende el seguimiento anual, al cumplimiento de los programas y proyectos del Plan Estratégico Participativo PEP; Para cumplir con el PIP se hace necesario movilizar todos los recursos provenientes por servicios e impuestos y el aporte de la empresa privada, la cooperación internacional y la ciudadana.”<sup>102</sup>

En el caso de los procesos de rendición de cuentas, el municipio de Santa Tecla se ha caracterizado por realizar todas sus intervenciones de manera transparente. “Con el

<sup>102</sup>Alcaldía Municipal de Santa Tecla: *Plan de Inversión Participativo PIP 2013*: <http://www.santatecladigital.gob.sv/body/doc/transparencia/PIP2013.pdf>. (Consultado 20/10/14)



propósito de generar confianza entre el Gobierno Local y la ciudadanía, se implementa desde el año 2005 el ejercicio de Rendiciones de Cuentas a la población, que es uno de los principales componentes de la transparencia. En el año 2006 se forma la Comisión de Transparencia y se implementa, de forma exitosa, la descentralización de fondos a Juntas Directivas, para la ejecución de obras de beneficio comunitario y desarrollo, a través del Consejo Ciudadano para el Desarrollo Local (CCDL), y desde el año 2011 la población ha tenido más acceso a la información por medio de nuestra plataforma web. Estos avances convierten a Santa Tecla en un municipio pionero en la puesta en marcha de una serie de mecanismos que permiten contar con una gestión transparente y por lo tanto con una ciudadanía más dinámica, mayor y mejor informada.”<sup>103</sup>

Otro importante documento al que se debe hacer referencia es a los Planes Estratégicos Participativos PEP. Santa Tecla ha desarrollado dos PEP, el primero para el periodo de 2002 al 2012; y el segundo desde 2012 hasta 2022. Una importante característica que se debe mencionar es que estos documentos han sido planificados para diez años; teniendo una proyección que va mucho más allá del periodo para el que son elegidos los Concejos Municipales. Esto ha permitido guiar las acciones que se desarrollan en el municipio y saber en qué áreas gestionar CD para resolver las necesidades que han surgido directamente de la población a través del PEP.

Los anteriores esquemas muestran las formas en las que la ciudadanía teclena participa en los procesos que los incluyen y que son base para las actividades e intervenciones que la municipalidad realiza, y por tanto, también para la gestión de CD, pues esta debe ir encaminada a buscar solucionar las necesidades que la misma sociedad civil ha manifestado a través de los distintos mecanismos e instrumentos de participación ciudadana.

### **3.2.3 Donantes o aliados para el desarrollo**

Santa Tecla tiene relaciones con una gran cantidad de Donantes o aliados para el desarrollo, lo que le ha permitido acceder a una gran cantidad de oportunidades para generar desarrollo en su territorio, ya sea a través de financiamiento para la realización de distintos proyectos,

---

<sup>103</sup>Página de la Alcaldía de Santa Tecla: *área de Transparencia Ciudadana*: <http://www.santatecladigital.gob.sv/body/transparencia.php?lang=de>. (Consultado 20/10/2014)

asesoramiento técnico, intercambio de experiencias, intercambios deportivos, etc. Esto ha logrado posicionar al municipio a nivel internacional y abrirle cada vez más puertas para generar el desarrollo que se espera en el municipio.

Uno de los factores que es importante tener en cuenta para hablar del éxito que han tenido las intervenciones derivadas de la CD en Santa Tecla, es que la municipalidad ha invertido en esta área y en su agenda contempla giras a nivel internacional para reforzar las relaciones que se tienen con algunos actores descentralizados, y para ampliar estas relaciones en otros casos a través de hermanamientos, convenios, cartas de entendimiento, etc. tal como ha sido presentado en el capítulo I. Así mismo, la cooperación en el municipio no busca solo la obtención de financiamiento, sino también se tiene en cuenta lo estratégico que es generar confianza con los actores internacionales descentralizados a través de la buena y transparente ejecución de las intervenciones; dándole importancia también a los intercambios de experiencias y otras modalidades de cooperación que no son estrictamente la financiera.

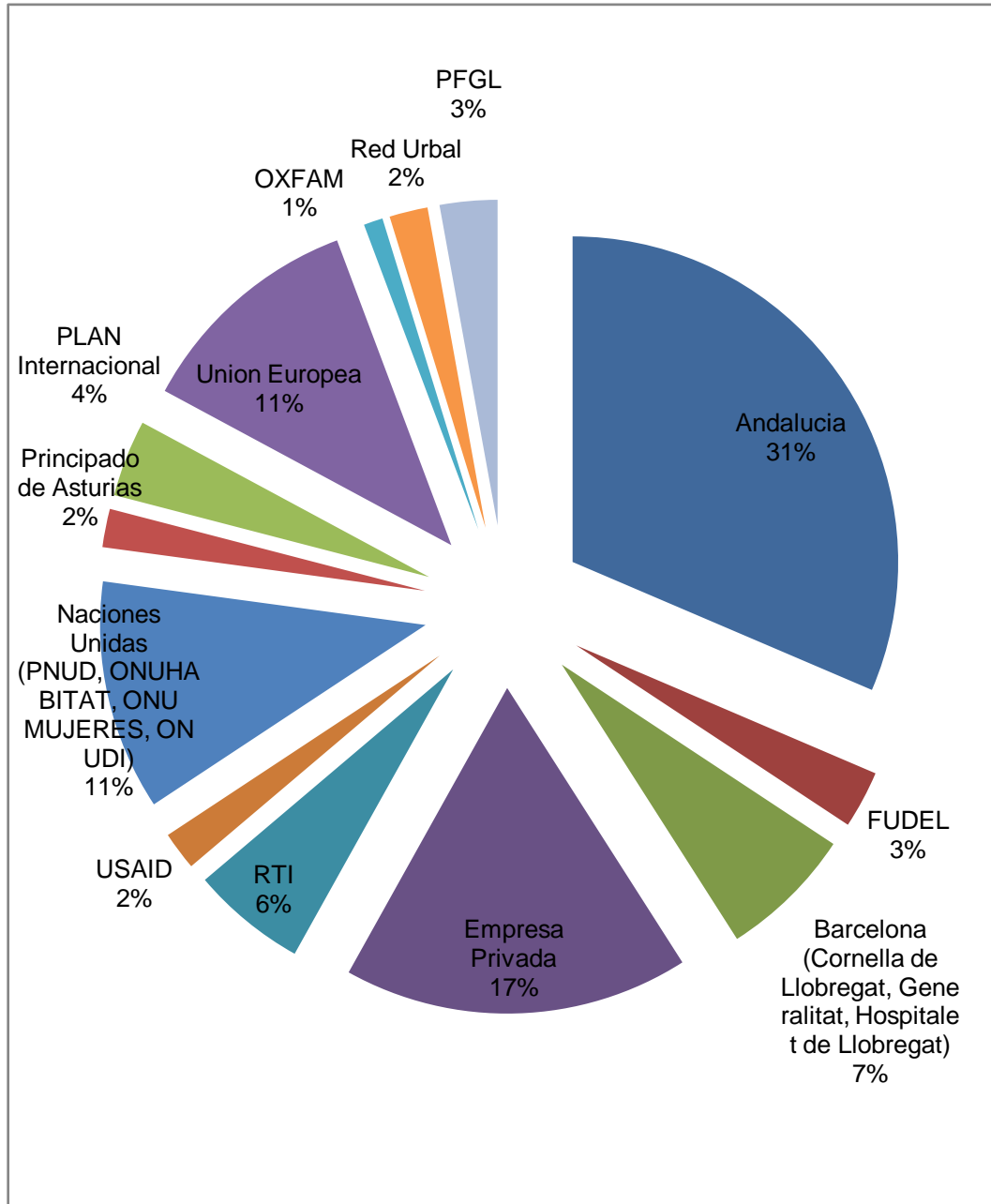
En Santa Tecla “es importante tomar en cuenta que, se tiene como meta gestionar una importante cantidad de financiamiento para desarrollar proyectos y la cooperación internacional juega un papel fundamental como complemento de los esfuerzos nacionales orientados a la construcción de la equidad social y el desarrollo humano sostenible, que no puede alejarse de las relaciones personales entre los actores de la municipalidad y los actores de las instancias cooperantes.”<sup>104</sup>

A continuación se presenta un gráfico donde se muestran los cooperantes que más han participado en intervenciones en el municipio en el periodo que abarca desde 2009 hasta 2011. Es importante aclarar que por falta de información registrada, lamentablemente solo se posee información de las intervenciones realizadas para los años 2009, 2010 y 2011. Para los años 2012 y 2013 no hay información sobre la fuente de los flujos para desarrollar los proyectos.

---

<sup>104</sup> *Ibíd.*

**Gráfico 3.1: Participación de los Cooperantes en Santa Tecla en diferentes intervenciones en el periodo 2009-2011**



**Fuente:** Elaboración propia en base a Anexos del 1 al 5

El gráfico anterior muestra la gran diversidad de cooperantes que trabajan con el municipio de Santa Tecla, demostrando el éxito que tiene la municipalidad al gestionar cooperación para buscar el desarrollo en su territorio. Es importante hacer referencia a que las intervenciones que se realizan con esta cooperación son muy diversas; pueden ir dirigidas a la recuperación de zonas públicas, obras de infraestructura, elaboración de carpetas técnicas, proyectos de prevención, voluntariados en distintos temas, becas educativas, campañas de salud, promoción al desarrollo juvenil, intercambio de experiencias, etc.

Es importante resaltar el caso de la cooperación que se genera con otros actores descentralizados, y en especial, directamente con otras municipalidades de España; que es uno de los principales cooperantes que trabajan con Santa Tecla. Ejemplos claros de estos casos son la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional, el Principado de Asturias, Barcelona con Cornellà de Llobregat, Generalitat, Hospitalet de Llobregat, etc. Estos cooperantes tienen gran presencia en el municipio de Santa Tecla y son de los que más han apoyado con distintas intervenciones, continuando con presencia en la actualidad.

### **3.2.4 Empresa Privada**

Otro sector clave con el que la municipalidad de Santa Tecla tiene relación es con la empresa privada. Este actor va tomando cada vez más importancia en el desarrollo de los territorios y Santa Tecla no es la excepción. La municipalidad ha visto la importancia que este sector ha ido tomando y la necesidad de trabajar de la mano con la empresa privada para generar un desarrollo más integral en el municipio y una articulación de actores más completa.

Existe una gran cantidad de proyectos que se realizan en el municipio de Santa Tecla en los que participa la empresa privada, tanto en socios como con apoyo de fondos para la realización de estas intervenciones. Esta relación que mantiene la municipalidad con la empresa privada ha generado un vínculo entre estos actores de mayor comunicación, diálogo, siempre en la búsqueda del bien común y de apoyo mutuo que ha logrado generar resultados importantes para el desarrollo del territorio. A continuación se presentan algunos ejemplos de proyectos desarrollados en el municipio de Santa Tecla con el apoyo de la empresa privada basados en el PIP de 2013.

**Cuadro 3.1: Ejemplos de proyectos desarrollados con apoyo de la empresa privada en Santa Tecla.**

Proyecto/ Obra	Monto Asignado	Fuente de Financiamiento	Sector Beneficiado
SISTEMA MUNICIPAL DE PROTECCION CIVIL	\$20,000.00	FONDOS PROPIOS Y EMPRESA PRIVADA	URBANO Y RURAL
RED MUNICIPAL DE ALBERGUES	\$15,000	PROPIOS Y EMPRESA PRIVADA	URBANO Y RURAL
PROGRAMA DESECHO CERO	\$50,000	PROPIOS Y EMPRESA PRIVADA	URBANO Y RURAL
PROGRAMA SANTA TECLA RESILIENTE	\$20,000.00	PROPIOS Y EMPRESA PRIVADA Y ONGS	URBANO Y RURAL

**Fuente:** Elaboración propia en base al Plan de Inversión Participativo (PIP) del municipio de Santa Tecla del año 2013

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, son varios los ejemplos en los que la empresa privada trabaja conjuntamente con la municipalidad para desarrollar intervenciones que beneficien a los tecleños y tecleñas y de esta manera incluir a este importante sector que va teniendo cada vez más presencia en el territorio.

Otro ejemplo al que se puede hacer referencia en cuanto al trabajo conjunto de la empresa privada y la municipalidad de Santa Tecla es el proyecto Santa Tecla de Colores. “Como parte del plan de reordenamiento que promueve la municipalidad, se lanzó la Campaña Santa Tecla de Colores, un proyecto ambicioso que busca recuperar 23 cuadras de la 2ª y 4ª calle oriente, es decir, se mejorará la iluminación, construcción de nuevas aceras, mejora de la jardinería, pintura de casas y establecimientos comerciales bajo ciertos parámetros estéticos y descontaminación visual de vallas publicitarias. Se invertirán cerca de 2 millones

de dólares en su mayoría aportados por el sector privado gracias a las buenas relaciones y alianzas estratégicas que mantiene esta alcaldía”<sup>105</sup>

Estas intervenciones, aunque han tenido dificultades para incluir a todos los sectores de la empresa privada; se realizan de forma mancomunada entre municipalidad y sector empresarial ya que mientras uno apoya con la compra de los materiales, el otro apoya con la mano de obra además de favorecer a la empresa privada con la aplicación de ciertos acuerdos, facilidades; acordados previamente entre ambas partes a través de las cuales el apoyo brindado por el sector privado es denominando como un apoyo o donación al desarrollo local, lo cual favorece a la empresa privada pues esto se incluye dentro de la responsabilidad social de la empresa. De esta manera se logra incluir al sector privado en el desarrollo del municipio y, al mismo tiempo, mantener una relación de confianza y apoyo mutuo que favorece al municipio.

### **3.3 Retos a futuro de la Alcaldía Municipal frente a la articulación de actores descentralizados**

“Tradicionalmente la Cooperación para Desarrollo se ha dado de una manera centralizada y en la mayoría de los casos teniendo como protagonista principal a la Administración del Estado. Los municipios, en menor medida, han participado a través de sus propias iniciativas, pero de manera poco coordinada y con alta dispersión. Así la cooperación descentralizada se ha venido desarrollando de manera propia, lentamente, gracias a algunas experiencias concretas de colaboración directa entre entidades locales y entidades internacionales.”<sup>106</sup>

Santa Tecla es un municipio que, como se ha mencionado antes, ha logrado importantes avances en materia de CD y en la articulación de actores necesaria para que estos procesos cumplan con los objetivos esperados y tengan el impacto que se pretende en la búsqueda del desarrollo en el territorio. A continuación se presentan algunos retos que aún

---

<sup>105</sup> Página de la Alcaldía de Santa Tecla: *CAMPAÑA “SANTA TECLA DE COLORES”*: <https://es-es.facebook.com/media/set/?set=a.472269119462910.101545.232417023448122&type=1>. (Consultado 10/12/2014)

<sup>106</sup> Alianzas entre Ciudades: *Una Propuesta de Articulación para la Cooperación Descentralizada*: [http://www.fonsmallorqui.org/forum/recursos/arxius/20140902\\_1149Alianzas\\_entre\\_ciudades\\_\\_INCID EM.pdf](http://www.fonsmallorqui.org/forum/recursos/arxius/20140902_1149Alianzas_entre_ciudades__INCID EM.pdf). (Consultado 20/10/14)

tiene la municipalidad de Santa Tecla para hacer más dinámica la CD y la articulación de actores en el municipio.

En primer lugar, se debe profundizar y trabajar aún más en los temas relacionados a la CD y darle la importancia que se debe para que siga generando desarrollo en el territorio. Es importante sumar y dinamizar a más actores tanto locales como internacionales en estos procesos. De esta manera se estaría incluyendo a más actores que podrían tener un impacto positivo en los procesos de CD y en el desarrollo de municipio en general y que genere relaciones no solo a nivel político, sino también directamente entre estos nuevos actores.<sup>107</sup>

Otro importante reto que se debe tomar en cuenta es la posibilidad de generar una efectiva y sistematizada recolección de datos e información acerca de experiencias de CD que se realizan en el territorio, así como mantener actualizada esta información. Es importante también partir de esas experiencias para empezar a escribir desde la academia sobre este tema. Santa Tecla y El Salvador en general, tienen suficiente experiencia en este tipo de temas como para generar sus propias ideas y opiniones respecto a este tipo de cooperación.<sup>108</sup> Estas sistematizaciones de experiencias pueden aportar tanto para aprender internamente en la municipalidad de estas intervenciones ya ejecutadas, como para aprovecharlas como parte de proyección internacional, presentando estas sistematizaciones para que los cooperantes internacionales puedan darse cuenta del trabajo que se realiza en el territorio.

Se debe tomar en cuenta también, la importancia de que se fortalezca una unidad de Cooperación y Relaciones Internacionales dentro de la municipalidad. El equipo técnico que pertenece a esta área debe estar en permanente capacitación y formación para poder estar permanentemente mejorando los procesos que se realizan. Es importante prestar la atención necesaria a esta unidad para que siempre pueda tener los recursos que necesita, tanto financieros como humanos, para evitar que se vea minimizado o desarticulado.<sup>109</sup>

---

<sup>107</sup> *Op. cit.* En base a entrevista realizada a la Licda. Ana Vásquez y a la Licda. Evelyn Montoya.

<sup>108</sup> *Ibíd.*

<sup>109</sup> *Op. cit.* En base a entrevista realizada a la Licda. Evelyn Montoya y a la Licda. Doris Acosta.

Actualmente se debe tener presente el contexto internacional en el que se vive y que afecta directamente a la vida de los habitantes del municipio de Santa Tecla. La migración es un fenómeno que afecta a muchas personas y que las obliga a buscar oportunidades lejos de su país y de sus familias; es por eso que un importante reto para la municipalidad de Santa Tecla puede ser la creación de un mecanismo de atención a los ciudadanos en el exterior pues son un actor importante que puede ser determinante para generar desarrollo local en el municipio de Santa Tecla.<sup>110</sup>

Es importante hacer referencia a que hay factores que se deben tomar en cuenta pues pueden afectar directamente la CD que se genera en un municipio. En este caso, el municipio de Santa Tecla tiene el reto de ajustarse a la nueva arquitectura internacional y tener en cuenta el contexto de crisis que se vive actualmente y que afecta los flujos de cooperación en general y en especial de la CD. Es por esto que la cooperación que genera el municipio debe estar en un proceso constante de modernización y reinventarse constantemente, así como ampliar el ámbito en el que opera.<sup>111</sup> Este constante proceso debe realizarse con la intención de acoplarse al constante cambio en el sistema de la cooperación internacional, de manera que se esté buscando continuamente nuevos aliados, cooperantes, mecanismos, herramientas, métodos, procesos, etc. para hacer cada vez más efectiva la gestión de cooperación para el municipio.

En cuanto a la incorporación de nuevos actores que participan en los procesos de cooperación, es importante realizar esfuerzos de cara a generar una mejor articulación con la empresa privada, sobre todo con el sector micro empresarial que es con el que más cuesta realizar acuerdos especialmente cuando se trata de reordenamientos. Podría aportar a este objetivo la creación de algún tipo de asociación de empresarios del municipio para que se facilite la articulación con el gobierno local. Así mismo es importante que la municipalidad busque apoyo en el gobierno central para articular a más actores y se facilite el éxito de las intervenciones que se realicen en el territorio.

---

<sup>110</sup> *Op. cit.* En base a entrevista realizada al Lic. Carlos Palma

<sup>111</sup> *Op. cit.* En base a entrevista realizada a la Licda. Ana Vásquez



Está claro que la CD ha sido un pilar importante en el desarrollo que ha tenido el municipio de Santa Tecla desde los terremotos de 2001. La capacidad que ha tenido la municipalidad para articular a todos los actores que participan de estos procesos ha sido muy importante para generar el impacto esperado. El Gobierno Local, la Sociedad Civil y los Donantes o Aliados para el Desarrollo son algunos de los principales actores que participan en el desarrollo de la CD; pero es importante que se siga avanzando en el tema y mejorando los mecanismos para articular a todos estos actores y para incorporar aun más en esta dinámica.

### **3.4 Tendencias de la Alcaldía Municipal frente a la Cooperación Descentralizada**

Las buenas gestiones de la Alcaldía Municipal se basan en las asertivas estrategias que han elegido como parte de su funcionamiento. Tomar la decisión, fundamental, de destinar una parte del presupuesto y “financiar” un departamento encargado de la cooperación internacional fue determinante para las demás acciones como constituir un equipo de personas capacitadas en el área, asumir los costos de los concursos y de las giras del alcalde.

Estos mecanismos han permitido que Santa Tecla sea considerada como un referente en la región y ser reconocido a nivel internacional como una ciudad modelo. Todo se logró después de haber recorrido un camino que comenzó con un desastre natural en 2001, siendo ese hecho particular el que se convirtió en una oportunidad para la municipalidad de crear alianzas internacionales con el objetivo de una nueva ciudad con desarrollo local.

El campo de la cooperación, en general, está ajustándose frecuentemente a las realidades, especialmente en el ámbito económico. Estos cambios se tratan a nivel internacional en grandes Foros como los Altos Foros de la Eficacia de la Ayuda de los que emanan declaraciones que abordan los temas más urgentes y que precisan de uniformidad en el sistema de la cooperación internacional.

Poco a poco, la CD ha conseguido abrirse paso en estos grandes Foros con espacios paralelos pero que logran colocar a las ciudades como un importante elemento en el cambiante sistema internacional. Casos como las Ciudades y Gobiernos Locales Unidos

(CGLU) alrededor del IV Foro en Busán y los Foros Iberoamericanos de Gobiernos Locales alrededor de las Cumbres constituyen precedentes del creciente rol de los gobiernos locales con desarrollo local financiado con CD.

A nivel general, la CD por su naturaleza y la falta de relevancia que le han dado en ciertos gobiernos nacionales suele ser muy débil, lo que la convierte en una de las posibles a disminuirse con la actual crisis internacional. A pesar de esto, hay que tener en cuenta que por esa misma naturaleza puede fortalecerse en los ámbitos técnicos, de intercambio de experiencias, etc. ya que no es una cooperación estrictamente financiera.

También se debe tener en cuenta que bajo esas mismas diferencias, la CD constituye una alternativa a nivel internacional a la disminución de los flujos de cooperación internacional. Es decir que a través de las modalidades en las que se desenvuelve la CD, existe la posibilidad de mantener el sistema de cooperación internacional está en constante cambio. Un desafío inminente de la CD, es lograr ajustarse a la arquitectura actual internacional y no sólo en el tema financiero o técnico sino en cuanto a notabilidad, o sea que a partir de sus fortalezas se profile como un tema vigente y permanente en las agendas internacionales. Al igual, que los gobiernos nacionales sean parte de los esfuerzos de la CD siendo un apoyo como mediador, facilitador y capacitador y tomar en cuenta la posibilidad de construir una Política de Desarrollo Local a nivel nacional.

En cuanto al accionar como alcaldía municipal de Santa Tecla, su área de cooperación ha cambiado desde sus inicios pero ha mantenido la línea base para gestionarla. Durante el año 2013, el alcalde municipal Oscar Ortiz es oficialmente candidato por parte de su partido a la vicepresidencia de El Salvador ausentándose de la labor municipal durante el tiempo de campaña. Para fungir como alcalde interino, se selecciona al concejal de cooperación que aunque está capacitado para el cargo, también deja un vacío como concejal pues tiene la preparación en el área.

Estos cambios, que se vuelven necesarios, afectan al área de cooperación pues de igual manera, por cuestiones políticas, la jefa es reasignada a otras tareas dejándola sin los

líderes que habían estado encargados en un largo periodo.<sup>112</sup> En este contexto, el equipo de cooperación queda minimizado en estas transiciones, no porque su importancia disminuyera sino porque ha quedado incompleta hasta el momento por lo que tiene poco recurso humano.

Además, se enfrenta una nueva realidad de cara a las elecciones municipales de 2015 pues son nuevos rostros los que disputaran el cargo, lo que abre la posibilidad a que el partido que estuvo durante más de 10 años deje de estarlo. Si bien siempre puede conseguir mantenerse, implica un reto la sostenibilidad de lo que estableció el alcalde Ortiz plasmado en los Planes Estratégicos Participativos (PEPs) porque, en ambos casos si se pierde o continúa, pueda que se reforme lo ya establecido en esas plataformas o incluso se deseche como guía municipal. Por ello, es importante la participación de los ciudadanos y el empoderamiento y apropiación de las iniciativas para el desarrollo local pues eso podría garantizar su permanencia.

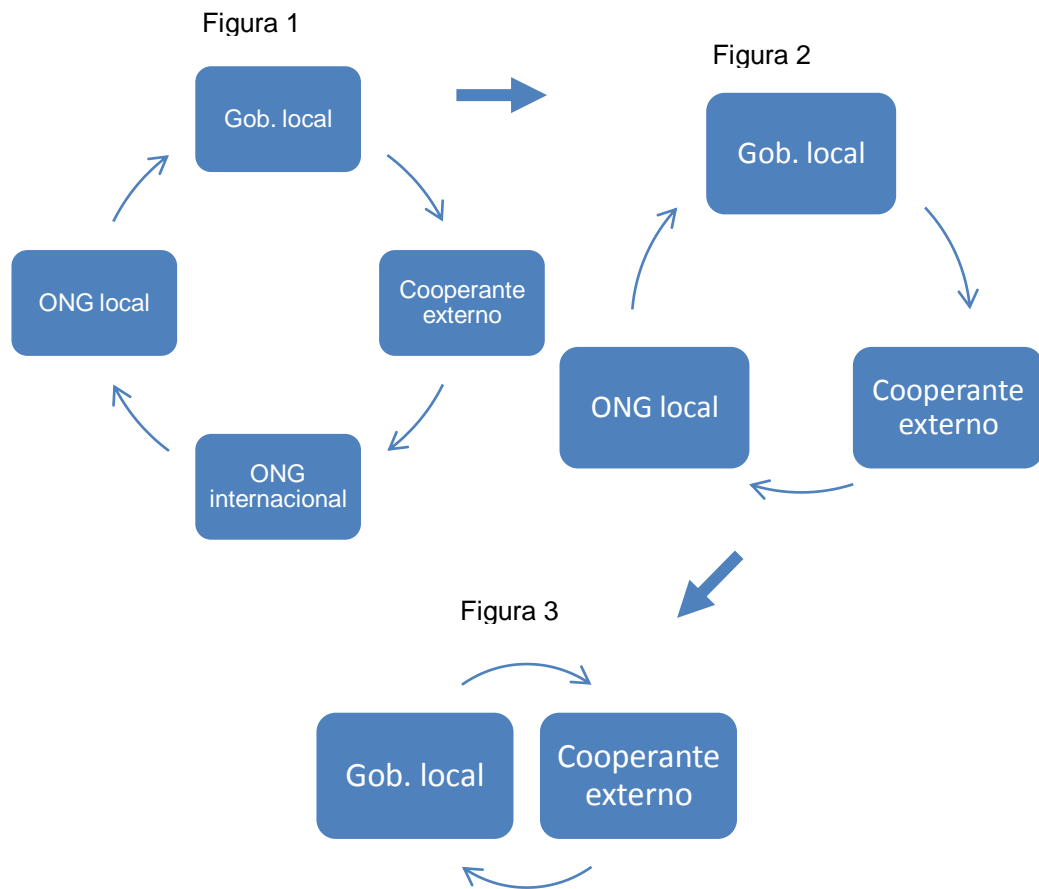
Como unidad de cooperación de una municipalidad, se verá obligada a arriesgarse aún más con iniciativas ambiciosas que permitan mantener la imagen a nivel internacional. El objetivo de ello sería construir una visión que se pueda transmitir a nivel local para acompañar a aquellos municipios que se les ha dificultado el fortalecimiento institucional en el área de cooperación.

En los inicios de la alcaldía en el área de cooperación, se solía generar a través de intermediarios para facilitar el proceso. El siguiente esquema ilustra la dinámica.

---

<sup>112</sup>*Op. cit.* En base a entrevista realizada a Licda. Doris Acosta

### Esquema 3.3: Evolución de relaciones de cooperación en AMST



**Fuente:** Elaboración propia en base entrevista a Lic. Carlos Palma.

El esquema enseña la evolución que tuvo la forma de relacionarse de la Alcaldía municipal de Santa Tecla (AMST) con agentes de cooperación externos. Al inicio (figura 1) se hacía cooperación con un donante a través de una ONG internacional y otra ONG local, lo que generaba mayor articulación de actores. Después se transformó a una triangulación (figura 2) donde solo era necesaria la mediación de una ONG local, dejando fuera a la ONG internacional. Por último (figura 3) el proceso se simplificó a una relación directa entre cooperante y gobierno local.

La importancia de la evolución de las relaciones internacionales de la municipalidad radica que, debido a la crisis, se retorne a un estado anterior. Sería el caso que ilustra la figura 2

porque de esa manera, especialmente con una ONG internacional, el cooperante estaría generando más trabajo a sus nacionales y dinamizando la economía.<sup>113</sup>

Frente a la inminente realidad de una nueva arquitectura de la cooperación y a la crisis financiera global, la tendencia tanto de la alcaldía de Santa Tecla como de otras ciudades sujetos de la CD es asociarse. Una estrategia muy persuasiva y de grandes beneficios para todas las partes es apostar por agrupaciones o asociaciones de municipios/ciudades a nivel regional y nacional como las mancomunidades o los hermanamientos. Sin dejar de lado que dentro de las modalidades de CD mostradas en el capítulo 1 (Ver cuadro #2: Tipologías de la CD) se toma en cuenta el preciso prestar atención a la generación de mecanismos de atención a ciudadanos en el exterior porque también constituye una posible alternativa en esta nueva arquitectura.

El desafío de articularse con más fuerza entre municipios a nivel gubernamental y reinventar la CD para ayudar a ampliarse por medio de apoyo a otros municipios que no han podido impulsarse en ese campo. Volverse más participativos porque será más práctico, como donante, cooperar con 30 municipios aliados pues logrará tener un mayor grado de influencia.<sup>114</sup>

Como alcaldía es un reto trabajar para lograr dinamizar a más actores locales para que hagan cooperación con otros actores locales internacionales. Fortalecer más las relaciones de otros ámbitos fuera de los comunes como culturales o deportistas que no están estrictamente vinculados al quehacer de los gobiernos locales sino también ese nivel, no político, de las otras esferas de la vida de los ciudadanos.<sup>115</sup>

Tener en cuenta todos los elementos y herramientas que dispone la alcaldía como actor en el sistema de cooperación internacional es fundamental para poder hacer transiciones efectivas y asertivas. La AMST puede, a través de sus fortalezas ser un agente dinámico a nivel local aún después de haber enfrentado difíciles cambios y reestructuraciones.

---

<sup>113</sup> *Op. cit.* En base a entrevista realizada a Lic. Carlos Palma

<sup>114</sup> En base a entrevistas realizadas a Licda. Ana Vásquez y Lic. Carlos Palma

<sup>115</sup> *Op. cit.* En base a entrevista realizada a Lic. Carlos Palma

La CD en sus distintas expresiones y realidades puede asumir las tendencias que se perciben porque su naturaleza le permite adaptarse a ellas. Lo interesante será conocer los resultados que seguramente tendrán matices diferentes y enriquecedores que seguirán aportando significativamente al desarrollo local y nacional.

Se ha respondido al enunciado capitular respecto a ¿cómo se ha fortalecido la relación entre los actores claves de la Cooperación Descentralizada, la Alcaldía Municipal de Santa Tecla y otros actores locales y nacionales para impulsar el desarrollo del municipio? Además de explicar de cómo se ha dado ese fortalecimiento a través de convenios, hermanamientos, asociaciones, entre otros, también se muestra las dinámicas que siguen estos actores dentro de la CD de manera individual. De igual manera se cumple el objetivo planteado de establecer cómo ha sido la articulación generada entre los actores claves de la Cooperación Descentralizada, la Alcaldía Municipal y otros actores locales y nacionales para el desarrollo local del municipio de Santa Tecla durante el periodo del año 2009 al 2013.

En conclusión, a partir de la perspectiva teórica de la investigación, se muestran la diversidad de actores que hoy en día participan en el sistema internacional y de manera específica en el sistema de cooperación internacional, y como se articulan en los mismos. Al mismo tiempo, se explica la incidencia que tiene el gobierno central en la articulación de los actores de la CD, evidenciando las interacciones no solo entre Estados sino entre otros actores que se han tomado importancia en la esfera de la Cooperación Internacional. Además que la acepción estricta de la CD no limita el amplio espectro de acción que tienen los gobiernos locales, los donantes, los gobiernos nacionales y la ciudadanía en los procesos de gestión.

## Conclusiones

- La mejor estrategia de Santa Tecla en el terreno de la cooperación, ha sido convertir su desastre en oportunidades. El terremoto de 2001 convirtió a la ciudad en un símbolo de tragedia por un grave deslizamiento de tierra en su territorio, lo que canalizó un importante flujo de ayuda humanitaria para los habitantes y las edificaciones en general. En ese momento, el nuevo alcalde en funciones Oscar Ortiz junto a su concejo tuvo la visión de establecer alianzas estratégicas con esos agentes internacionales que estaban subsanando en medio de la desgracia, para que en un futuro logaran ser actores que acompañaran el desarrollo de la ciudad que se buscaba construir, creando el punto de partida de la CD en su municipio. Sin embargo, es necesario aclarar que no se debe confundir ésta estrategia de la alcaldía con un “aprovechamiento” de la desgracia.
- Los resultados que ha tenido la AMST se han derivado de una serie de acciones como: la elaboración de Planes Estratégicos Participativos; el establecimiento de hermanamientos, acuerdos y convenios; el nombramiento de una o varias personas en otros países para gestionar cooperación para el municipio; el desarrollo de giras preparada anualmente con la intención de gestionar cooperación; el liderazgo, maduración y una visión política diferente para la cooperación que tuvo el entonces alcalde Oscar Ortiz; entre otras. Si bien no hay una receta para que los resultados de la cooperación descentralizada sean exitosos, Santa Tecla es un ejemplo de una buena gestión derivada de una serie de acciones cuyo objetivo principal siempre ha sido la búsqueda de desarrollo local del territorio.
- Elementos de la CD como la paradiplomacia, deben ser parte del lenguaje y de la formación del personal del área dentro de una alcaldía pues constituye uno de los mecanismos más utilizados pero menos conocidos en la CD. El papel de la paradiplomacia ha sido relegado por la falta de conocimiento del mismo, sin embargo ha sabido destacarse y estar presente en los procesos de la CD. Cada vez es más inminente la necesidad de especializar a los equipos que son los encargados del ciclo de proyectos dentro de una municipalidad porque sobre ellos recae el éxito o el fracaso de la CD en su territorio.

- Definitivamente la posición de la CD en el sistema de cooperación internacional es muy difícil e inestable. Esto se debe a que por ser tan “novedosa” y no estar dentro de las modalidades tradicionales puede ser una candidata a desaparecer en medio de la crisis financiera internacional. Aunque por su misma naturaleza podría construir una alternativa que complementa a las modalidades tradicionales y que incluso se acople a la nueva arquitectura de la cooperación. Lo realmente importante, es lograr que cada vez más actores conozcan al respecto y la utilicen para que juntos dinamicen la cooperación internacional y se logren crear grandes redes de actores articulados buscando el desarrollo local para que desde las pequeñas acciones se generen grandes cambios a mayor escala.
- La cooperación descentralizada es una de las modalidades dentro del sistema de cooperación internacional que surgió como alternativa en un mundo en constante cambios. La CD ha logrado posicionarse a nivel internacional como una forma innovadora de hacer cooperación de manera horizontal aunque los donantes o aliados para el desarrollo provengan de países del Norte pues la relación se da entre homólogos, por ejemplo dos ciudades, una latinoamericana y una europea. Ésta característica es la que, aún en tiempos de crisis, ha logrado que la CD se adapte pues no es estrictamente financiera sino que cuenta con importantes aportes técnicos a través de intercambio de experiencias y expertos, pasantías, becas, formaciones o capacitaciones, etc.
- De manera práctica, aunque la cooperación es un beneficio adquirido por el receptor, éste también tiene que invertir y apostar en ella, tal y como lo hizo la alcaldía municipal de Santa Tecla (AMST). No basta con esperar a ser reconocido por los esfuerzos ya realizados y los resultados obtenidos sino que es necesario financiar cada oportunidad de efectuar un proyecto, es decir que se debe de gastar en convocatorias y concursos a nivel internacional sin importar si se gane o se pierda pues aún perdiendo se puede crear una alianza con un actor internacional. Y no solamente en las solicitudes de los proyectos, sino que también en la contratación de personal capacitado y formado en el campo que logrará cumplir las expectativas planteadas por los ciudadanos y la dirección municipal.



## Recomendaciones

- Tanto los equipos encargados de la gestión de cooperación internacional de la alcaldía municipal de Santa Tecla (AMST) como otros municipios con importantes logros en el área (San Salvador, Ciudad Delgado, etc.) deben compartir sus experiencias positivas y negativas. Así aportarían al desarrollo local de otros municipios, y por tanto al desarrollo nacional, yendo más allá de sus “fronteras” e intercambiando prácticas, tal y como ha sucedido con la CD de otras ciudades internacionales. Es decir que sería una forma de retribuir, en su nación, lo que la CD le ha dado; se podría hacer por medio de las asociaciones de municipios, mancomunidades, hermanamientos o incluso entre municipios que no tengan relaciones directas y éste sea el vínculo que la inicie. De igual manera, como municipios líderes, les corresponde ser impulsores del involucramiento en Foros u Asociaciones de Ciudades Internacionales que ayuden a que sigan siendo buenos referentes a nivel internacional de gestiones para el desarrollo local.
- Es importante que los actores que participan en todos los procesos que implica la cooperación descentralizada en el país, puedan sistematizar sus experiencias y empiecen a escribir al respecto. Este tipo de cooperación, por no ser como la tradicional, muchas veces no se le da la difusión ni la importancia que ésta en realidad puede tener. Es necesario que desde el gobierno central se le dé seguimiento a este tipo de iniciativas para poder tener un registro sistematizado, ordenado y periódicamente actualizado que pueda hacer que mejoren cada vez más y que haga cada vez más efectivas todas las intervenciones que se realicen de la mano de la cooperación descentralizada. En el país se desarrollan muchas iniciativas con este tipo de cooperación, por lo que hay suficiente experiencia como para escribir al respecto desde la perspectiva de los principales actores en estos procesos
- Si bien es una cooperación descentralizada, el gobierno central tiene que tomarle en cuenta el alcance de la misma y su trascendencia en el desarrollo del país. Para lograrlo, es necesario apostar aún más a las instituciones encargadas del acompañamiento a los municipios como el ISDEM y la Dirección de Cooperación No Oficial y Descentralizada del Ministerio de Relaciones Exteriores. Al mismo tiempo y para reforzar su accionar, es

preciso considerar la creación de leyes que uniformen y regulen los flujos de cooperación internacional, en general, que son destinados a la nación. Además, es necesario tomar en cuenta que la paradiplomacia es una realidad y que muchos municipios la practican para gestionar cooperación, por lo que sería importante la creación de una Unidad de Política Exterior Local dentro del Ministerio de Relaciones Exteriores.

- Para que las intervenciones que se realizan con el apoyo de la cooperación descentralizada en los territorios cumplan los objetivos que se esperan; es necesario que todos los actores que participan en estos procesos trabajen en la misma dirección. Los actores descentralizados que se desenvuelven en el territorio deben estar debidamente articulados y en esto juega un importante papel el gobierno local, que es quien conoce la realidad del territorio y los actores que deben incluirse; pero también el gobierno central debe apoyarles facilitando estos procesos, asesorando y dándole seguimiento para que tengan el éxito esperado.
- Tener en cuenta la relevancia y la efectividad de la planificación a largo plazo dentro de las instituciones. Crear planes que duren más allá de los 3 años de gestión municipal destinada a un alcalde o alcaldesa, es un elemento clave en el desarrollo local de la ciudad pues existe una línea a seguir que permita dirigir al equipo a un objetivo común. Para lograr que sus planteamientos sean asertivos y sostenibles, a pesar de cualquier cambio político o institucional, hay que implicar a cada sector de la sociedad que conforma un municipio como sus ciudadanos, sociedad civil organizada, concejales, juntas directivas de sus habitantes, partidos políticos con presencia en el área, empresarios, etc. y así evitar que se den reformas significativas al plan. También, en vista de cualquier eventualidad, regular las modificaciones que se pueden hacer al documento sin que se altera la esencia que fue consensuada con todos los actores involucrados en la creación del Plan.
- Aprovechar los profesionales preparados en el área de cooperación internacional, especialmente en CD para recopilar experiencias y enriquecer la información del tema. El conocimiento adquirido a partir de la práctica directa en el terreno de la CD es valioso por ser único, en el sentido que cada experiencia de los distintos municipios o ciudades que

han incursionado en esta modalidad ha tenido. Además que este tipo de iniciativas pueden resultar en importantes documentos que sirvan como guías o de los que retomen elementos para aquellos actores que no han podido hacer efectiva la CD en sus territorios. Es aún más importante que ésta sistematización de información se mantenga actualizada y sea un fuente continua de información al respecto.

## **Anexos**

### **Anexo #1: Entrevistas realizadas (Revisar CD adjunto)**

1. Entrevista realizada a la Licda. Evelyn Montoya, Técnico de Cooperación Descentralizada de la Dirección General de Cooperación No Oficial y Descentralizada del Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo, MRREE; el día 20 de mayo de 2014.
2. Entrevista realizada a la Licda. Ana Vásquez, Directora de la Dirección General de Cooperación No Oficial y Descentralizada del Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo, MRREE; el día 10 de agosto de 2014
3. Entrevista realizada a la Licda. Doris Acosta, ex concejala de Santa Tecla y actual directora de CODEIN S.A de C.V.; el día 16 de agosto de 2014
4. Entrevista realizada al Lic. Carlos Palma, Alcalde Municipal de Santa Tecla. El día 17 de septiembre de 2014.
5. Entrevista realizada al Lic. Mario Otero, Representante de la Asociación de Regiones Fronterizas de Europa en Centroamérica e Iberoamérica; el día 9 de julio de 2014

### **Anexo #2: Guías de entrevista**

#### **A funcionarios de la alcaldía**

1. ¿Qué experiencia ha tenido en el ámbito de la cooperación al desarrollo y de la descentralizada?
2. ¿Qué concepto tiene de Cooperación Descentralizada?
3. ¿Cuáles son los mecanismos más utilizados para gestionar este tipo de cooperación?
4. ¿Cree que la cooperación descentralizada es una opción viable para generar desarrollo en el país? Si responde que si, ¿ha generado desarrollo en el país?
5. ¿Conoce usted cómo se maneja la cooperación descentralizada en el municipio de Santa Tecla?
6. ¿Cómo se ha logrado el Desarrollo Local actual en Santa Tecla? ¿qué papel ha jugado la Cooperación Internacional, en especial la Descentralizada?
7. En promedio, ¿cuántos proyectos se realizan anualmente financiados con Cooperación Internacional? ¿de qué tipo (financiero, técnicos, áreas, etc.)?

8. ¿Cuáles han sido los lineamientos a seguir, para lograr el reconocimiento actual del municipio de Santa Tecla, respecto a la cooperación internacional?
9. ¿Estos lineamientos se basan en Planes de Trabajo Municipales estrictos o variables? (es decir que se actualizan cada cierto tiempo o ya están establecidos desde el primer período del Alcalde Ortiz)
10. ¿Qué mecanismos de gestión de cooperación descentralizada han sido los que ha utilizado Santa Tecla para lograr el impacto que ha tenido este tipo de cooperación?
11. ¿Cómo define la imagen proyectada a nivel internacional de la Alcaldía?
12. ¿Considera que la Alcaldía tiene una Política Exterior propia?
13. ¿Cómo se construido esa Política Exterior local? ¿Cómo está estructurada actualmente?
14. ¿Quién impulsa o lidera la política exterior de la alcaldía?
15. ¿Considera esa Política Exterior como elemento clave de la gestión de la Cooperación en Santa Tecla? ¿Por qué?
16. ¿Participa la Alcaldía Municipal en algunas redes o plataformas de municipios a nivel internacional?
17. ¿Se ha tenido visitas de delegaciones de gobiernos municipales a nivel nacional como internacional en Santa Tecla?, ¿Qué gobiernos locales les han visitado en los últimos años?
18. ¿Cuáles han sido las motivaciones de esas visitas? ¿Han considerado a Santa Tecla como modelo de desarrollo?
19. ¿Se considera Santa Tecla un modelo de desarrollo? ¿Es una visión institucional esta proyección? ¿En qué se puede comprobar esta proyección?
20. ¿Cuáles son los principales cooperantes internacionales descentralizados en la Alcaldía? ¿Los clasifican de acuerdo a los flujos económicos que brindan o la cantidad de proyectos que realizan?
21. ¿Cómo se han generado las relaciones con cada uno de ellos?
22. ¿Existe participación de actores del territorio, nacionales e internacionales como parte del desarrollo local del municipio?
23. ¿Existe relación entre estos, los actores internacionales y la Alcaldía?
24. ¿Existe participación activa de los ciudadanos tecleros en los proyectos financiados con cooperación?

25. ¿Cómo se ha logrado la articulación de diversos actores con la Alcaldía? ¿Cuáles son los mecanismos de encuentro entre actores con el gobierno local (mesas temáticas, proyectos conjuntos, problemas comunes, etc.?)
26. ¿Cómo se incentivan y articulan a los actores nacionales para mantener las relaciones con la Alcaldía Municipal? ¿Cómo se incentivan y articulan a los actores del territorio para mantener las relaciones con la Alcaldía Municipal? ¿Cómo se incentivan y articulan a los actores internacionales para mantener las relaciones con la Alcaldía Municipal?
27. ¿Qué criterios utiliza el gobierno local para articularse con actores a nivel territorial, nacional e internacional para impulsar un proyecto de desarrollo en el municipio?
28. ¿Las relaciones se consolidan a través de convenios a largo plazo por proyectos?
29. ¿Considera que la articulación de actores de la Alcaldía ha sido vital en el desarrollo local del municipio?
30. ¿Se realizan controles de monitoreo, seguimiento y evaluación a los proyectos?
31. ¿Qué parámetros debe cumplir un proyecto de la Alcaldía para considerarse exitoso? ¿Cómo miden esos parámetros?
32. ¿Qué retos cree que enfrenta a futuro el área de cooperación de la Alcaldía?
33. ¿Considera que ha habido un cambio sustancial antes y después de los períodos del alcalde Ortiz en el desarrollo local y la gestión de Cooperación Internacional del municipio?

#### **A funcionarios externos a la alcaldía**

1. ¿Qué experiencia ha tenido en el ámbito de la cooperación al desarrollo y de la descentralizada?
2. ¿Qué concepto tiene de Cooperación Descentralizada?
3. ¿Cuáles son los mecanismos más utilizados para gestionar este tipo de cooperación?
4. ¿Qué mecanismos de gestión de cooperación descentralizada son utilizados para lograr impacto?
5. ¿Cree que la cooperación descentralizada es una opción viable para generar desarrollo en el país? Si responde que si, ¿ha generado desarrollo en el país?

6. ¿Conoce usted cómo se maneja la cooperación descentralizada en el municipio de Santa Tecla?
7. ¿Cómo se ha logrado el Desarrollo Local actual en Santa Tecla? ¿qué papel ha jugado la Cooperación Internacional, en especial la Descentralizada?
8. En general, ¿cuántos proyectos se realizan anualmente financiados con Cooperación Descentralizada? ¿de qué tipo (financiero, técnicos, áreas, etc.)?
9. ¿Cuáles cree que han sido los lineamientos a seguir, para lograr el reconocimiento actual del municipio de Santa Tecla, respecto a la cooperación internacional?
10. ¿Considera que ha habido un cambio sustancial antes y después de los períodos del alcalde Ortiz en el desarrollo local y la gestión de Cooperación Internacional del municipio?
11. ¿Conoce el término “paradiplomacia”?
12. ¿Considera que las alcaldías tienen su propia Política Exterior, desligada del Gobierno central?
13. (Si responde que sí) ¿Cómo se construye y se estructura esa Política Exterior? ¿Qué la diferencia de la proyectada por el Gobierno Central?
14. ¿Considera esa Política Exterior como elemento clave de la gestión de la Cooperación? ¿Por qué?
15. ¿Quién lidera la política exterior de la alcaldía?
16. ¿Considera a Santa Tecla un modelo de desarrollo a nivel territorial?
17. ¿Cuáles son los principales o comunes cooperantes internacionales descentralizados que conoce? ¿Se suelen clasificar de acuerdo a los flujos económicos que brindan o la cantidad de proyectos que realizan?
18. ¿Cómo se generan las relaciones con estos actores? ¿Existe diferencia con los actores tradicionales de la cooperación internacional?
19. ¿Las relaciones dentro de la Cooperación Descentralizada se consolidan a través de convenios a largo plazo o contratos por proyectos?
20. ¿Existe participación de actores locales como parte del desarrollo local de un municipio? ¿Existe relación entre estos, los actores internacionales y las municipalidades?
21. ¿Debe existir participación activa de los habitantes de un municipio en los proyectos financiados con cooperación? ¿Cuál es su importancia?

22. ¿Es difícil articular los donantes, receptores y beneficiarios de la cooperación descentralizada?
23. ¿Qué parámetros debe cumplir un proyecto de cooperación descentralizada para considerarse exitoso? ¿Cómo miden esos parámetros?
24. ¿Qué retos cree que enfrenta a futuro el área de cooperación descentralizada, en especial en el país?

### Anexo 3: Mapa administrativo del municipio de Santa Tecla



**Fuente:** Página de la Alcaldía Municipal de Santa Tecla. Historia de Santa Tecla. <http://www.santatecladigital.gob.sv/body/HistoriaSantaTecla.php>



**Anexo 4: Tabla #1 Año 2009**

<b>No.</b>	<b>OBRAS/PROYECTOS</b>	<b>INVERSIÓN</b>	<b>FUENTE</b>
1	Remodelación del Parque Los Peques en Res. Monte Sión.	\$7,928.67	Andalucía
2	Mejoramiento de zona verde Col. San José	\$7,928.16	Andalucía
3	Recuperación de espacios recreativos. Col Casa Bella	\$7,928.16	Andalucía
4	Mejoramiento de zona verde Col. Las Delicias	\$7,928.12	Andalucía
5	Mejoramiento de primera etapa de zona verde. Col El Paraíso	\$7,928.16	Andalucía
6	Recuperación de zona verde de la Cancha escondida. Col Alpes Suizos I	\$7,928.16	Andalucía
7	Intervención de la segunda fase de la cancha de baloncesto. Res. Europa	\$7,928.12	Andalucía
8	Realización de campanas de limpieza. Col Alpes Suizos I y II, Acovit y Peña Blanca	\$8,000.00	Fondos propios
9	Potenciando y promoviendo los encadenamientos productivos y de comercio	\$38,694.92	FUDEL, Fondos propios
10	Mantenimiento caminos vecinales	\$103,000.00	Fondos propios
11	Compra de insumos agrícolas	\$7,100.00	Fondos propios
12	Segunda etapa rehabilitación del museo tecleño	\$131,700.00	Ayuntamiento de Barcelona, Fondos propios
13	Recuperación de aceras	\$85,702.10	Asocio público-privado
14	Acera Paseo El Carmen	\$78,000.00	Asociación Publico Privada
15	Construcción de aceras Av. Baden Powell y 17 Av. Sur cancha El Cafetalón	\$38,736.20	Fondos propios
16	Recuperación de aceras intersección 5ª. Av. Nte. C. Ciriaco López	\$3,397.75	Fondos propios
17	Construcción de primera etapa del observatorio	\$44,494.45	GTZ, Generalitat Hospitalet de Llobregat, PNUD, RTI, Fondos propios

18	Fortalecimiento al Observatorio municipal	\$60,790.00	RTI/GTZ
19	Instalaciones eléctricas en Observatorio Municipal de Prevención	\$5,000.00	Fondos propios
20	Mejoramiento de la iluminación y sistema ahorrativo en instalaciones del Mercado Dueñas	\$5,000.00	Fondos propios
21	Energía eléctrica. Caserío Agua Zarca, Cantón El Triunfo	\$1,500.00	Fondos propios
22	Reconstrucción del tanque. Cantón Álvarez	\$3,184.00	Fondos propios
23	Mantenimiento y reparación sistemática de alumbrado y cambio de lámparas tradicionales por ahorrativas del alumbrado público en Ciudad Merliot	\$10,000.00	Fondos propios
24	Segunda fase de iluminación en el Parque Extremo. Col. Jardines del Volcán	\$8,000.00	RTI/USAID
25	Intervención de la zona verde. Col. La Sabana I	\$7,928.16	Andalucía
26	Realización de obras de mejoramiento en el Parque Extremo. Col. Jardines del Volcán	\$68,516.25	Asturias
27	Centros de Atención Integral (CAI), Centro de Atención Infantil (CDI)	\$243,000.00	Plan Internacional, Unión Europea, Fondos propios
28	Mantenimiento red vial	\$759,339.69	Fondos propios
29	Potenciando y Promoviendo los encadenamientos productivos y de comercio	\$19,347.46	FUDEL, Fondos propios
30	Eventos culturales públicos	\$8,000.00	Fondos propios
31	Asociación museo de la ciudad	\$15,989.55	Fondos propios
32	Levantamiento topográfico y plan de desarrollo del asentamiento humano Nueva Esperanza, 14 y 16 y María Victoria	\$2,000.00	Andalucía
33	Elaboración de carpeta técnica de introducción de energía eléctrica. Comunidad El Tanque y Las Palmeras	\$1,772.56	Fondos propios
34	Mejoramiento de aguas negras y pluviales. Comunidad Guadalupe I	\$4,393.73	Andalucía
35	Obras de mitigación en El Piro	\$5,000.00	Fondos propios
36	Jornadas de abatización y fumigación en las	\$37,844.68	Fondos propios

	comunidades Las Margaritas, Larreynaga, Progreso, San Rafael y Guadalupe		
37	Formación Digital (Telecentros)	\$36,857.04	Fondos propios
38	Centros Integrales de Cultura y Convivencia Ciudadana Merliot, Cantones EL Matazano, El Progreso y Comunidad El Progreso	\$104,283.66	Unión Europea, Generalitat
39	Apoyo a la niñez, adolescencia y juventud	\$80,300.00	Andalucía, Fondos propios
10	Atenciones médicas y odontológicas de las clínicas municipales	\$144,813.86	Asocio público privado
41	Programa beca escuela	\$153,780.00	Andalucía, Cornella de Llobregat, Barcelona, PNUD
42	Programa analfabetismo cero	\$31,989.55	Fondos propios
43	Disposición final de los desechos solidos	\$1,409,893.23	Fondos propios
44	Apoyo al deporte	\$107,360.85	Fondos propios
45	Alumbrado publico	\$867,450.00	Fondos propios
46	Apoyo al Medio Ambiente	\$24,096.27	Fondos propios
47	Colocación de lámparas en el marco del proyecto de prevención y seguridad ciudadana	\$87,032.31	RTI/USAID
48	Bolsa municipal de empleo	\$18,000.00	Fondos propios
49	Campañas de limpieza y fumigación	\$7,604.00	Fondos propios
50	Fortalecimiento de atención de la población infantil en Centros de Desarrollo Infantil	\$62,000.00	Fondos propios
51	Voluntariado en VIH	\$11,475.00	Público privado
52	Compra de medicamentos	\$144,813.86	Asocio público privado
53	Apoyo y acompañamiento al proceso de organización en las diferentes comunidades del municipio	\$37,844.68	Fondos propios
54	Apoyo para el Consejo Ciudadano para el Desarrollo Local	\$12,000.00	Fondos propios
55	Mecanismos de Participación Ciudadana. Urb-al III	\$37,600.00	Unión Europea
56	Propuestas Locales de Gobernabilidad	\$34,136.14	PNUD

57	Promoción al Desarrollo Juvenil	\$ 80,300.00	Andalucía, Fondos propios
<b>TOTAL</b>		<b>\$5,354,559.5</b>	

**Fuente:** 11 años de inversión social y de prevención ciudadana en el municipio de Santa Tecla. Sistematización de obras ejecutadas desde el año 2000 al 2011.

#### Anexo 5: Tabla #2 Año 2010

No.	OBRAS/PROYECTOS	INVERSIÓN	FUENTE
1	Mejoramiento juegos mecánicos El Cafetalón	\$15,145.65	OPAMSS
2	Segunda etapa rehabilitación del Museo Tacleño	\$140,712.60	Barcelona, Fondos propios
3	Ampliación y construcción de aceras paseo El Carmen fase II y Manzana Educativa	\$180,000.00	PNUD, Fondos propios
4	Ampliación y construcción de aceras paseo El Carmen fase III y IV	\$190,000.00	FundaGeo, Fondos propios
5	Elaboración de carpeta técnica para comunidad 14 y 16 y María Victoria	\$27, 635.21	Andalucía
6	Construcción de letrinas comunidad Santa Gertrudis	\$54,000.00	Andalucía
7	Seguimiento Planta de reciclaje y programa Yo Reciclo	\$81,635.21	Fondos propios
8	Cierre perimetral Col. Los Girasoles	\$3,000.00	Fondos propios
9	Equipamiento de zona verde con glorieta Col. El Quequeisque	\$3,000.00	Fondos propios
10	Mejoramiento de alumbrado público	\$3,233.35	Fondos propios
11	Oportunidades Educativas para la Formación Técnica Laboral a Jóvenes del Área Rural (Becas técnicas, vocacionales)	\$72,000.00	PNUD
12	Mantenimiento caminos vecinales	\$43,559.36	Fondos propios, Andalucía
13	Construcción de invernadero Cantón Granadillas	\$11,300.00	OXFAM
14	Instalaciones deportivas	\$9,671.87	Fondos propios

15	Ciudad Segura para Convivir	\$111,982.72	PNUD
16	Comunicación hacia la Comunidad (Telefonía inteligente)	\$250,000.00	QUALCOM/RTI
17	Mantenimiento red vial	\$442,440.34	Fondos propios, MOP
18	Voluntariado cultura	\$11,724.55	Andalucía
19	Escuelas deportivas	\$36,513.79	Fondos propios, Andalucía
20	Programas ambientales en Centros Educativos	\$7,500.00	Fondos propios
21	Seguridad Alimentaria para Poblaciones Urbanas Vulnerables	\$24,000.00	Fao/Telefood
22	Desarrollo Económico Local y Emigración en Latinoamérica EMIDEL (lanzamiento)	\$5,420.00	Unión Europea
23	Beca Escuela	\$224,717.00	Andalucía, Cornella de Llobregat, Barcelona, PNUD, Fondos propios
24	Centros de Atención Integral (CAI) Centros de Atención Infantil (CDI)	\$183,800.00	Plan Internacional, Unión Europea, Fondos propios
25	Programa Analfabetismo Cero	\$9,500.00	MINED,HSBC, ADRA, Fondos propios
26	Formación Digital (Telecentros)	\$72,694.32	Fondos propios
27	Atenciones médicas y odontológicas de las clínicas municipales	\$61,516.41	Fondos propios
28	Casa de enlace juvenil	\$18,400.00	GTZ
29	Mecanismos de convivencia ciudadana	\$34,102.29	Red-urb-al III
30	Gobernabilidad Democrática Local	\$135,863.86	PNUD
31	Evaluación y fortalecimiento a la participación ciudadana	\$30,000.00	RTI
32	Fortalecimiento de la representatividad de las mujeres con incidencia en la política de equidad de género	\$8,250.29	Andalucía
33	Alumbrado público	\$1,085,780.92	Fondos propios
34	Manejo integral de desechos solidos	\$1,440,000.00	Fondos propios
35	Promoción del deporte	\$66,524.81	Fondos propios

36	Voluntariado en prevención de riesgo	\$3,947.97	Andalucía
37	Reforzamiento de la capacidad de gestión del riesgo de la municipalidad de Santa Tecla	\$281,000.00	CISS SUD-SUD
38	Voluntariado en la promoción de la educación ambiental	\$6,756.66	Andalucía
39	Proyecto de gestión forestal	\$8,500.00	Fondos propios
40	Formación en comunicación popular audio visual y alfabetización	\$30,904.50	Unión Europea
41	Fortalecimiento al Centro de Formación Municipal de Genero	\$4,590.11	Junta de Andalucía
42	Fortalecimiento al sector juventud	\$50,118.57	Junta de Andalucía
<b>TOTAL</b>		<b>\$5,481,442.36</b>	

**Fuente:** 11 años de inversión social y de prevención ciudadana en el municipio de Santa Tecla. Sistematización de obras ejecutadas desde el año 2000 al 2011.

#### Anexo 6: Tabla #3 Año 2011

No.	OBRAS/PROYECTOS	INVERSIÓN	FUENTE
1	Paseo El Carmen 5ª etapa	\$56,845.18	Villa Veranda, La Geo
2	Paseo El Recreo fase I	\$10,637.13	Fondos propios
3	Paseo El Recreo fase II	\$54,580.93	GEO y AMST
4	Festivales de Puertas Abiertas	\$5,100.00	Secretaria de Cultura
5	Equipamiento de escuela de música	\$10,000.00	Fondos propios
6	Voluntariado deportivo	\$4,700.00	Andalucía
7	Obras de mitigación Parque Extremo	\$220,061.55	Post IDA-FISDL
8	Obras de mitigación y riesgo en quebrada Buenos Aires, Col. La Sabana Ciudad Merliot	\$96,294.07	Post IDA-FISDL
9	Parque Las Araucarias	\$138,104.08	Principado de Asturias
10	Mejoramiento de 2 zonas verdes, en Girasoles y Acovit	\$100,000.00	Empresa privada
11	Vinculando a pequeños productores con sus autoridades	\$156,000.00	Unión Europea
12	Construcción de puente peatonal en Cantón Pajales	\$99,251.87	Post IDA-FISDL

13	Obras de mitigación en quebrada El Piro etapa 1	\$203,142.16	Post IDA-FISDL
14	Remodelación de estadio Las Delicias fase 1	\$79,567.56	FIDSDL-PFGL
15	Remodelación de estadio Las Delicias fase 2. Campo de juego, cambio de grama natural por grama artificial - supervisión	\$33,314.52	FODES
16	Remodelación de estadio Las Delicias fase 2. Campo de juego, cambio de grama natural por grama artificial - ejecución	\$521,398.06	FIDSDL-PFGL
17	Ejecución y supervisión de obras de mitigación en 3 puntos de la zona sur, Cordillera El Bálsamo	\$1,150,000.00	MAG
18	Formulación de carpeta técnica construcción de obras de mitigación en la Cordillera El Bálsamo. Segunda etapa	\$30,000.00	MAG
19	Remodelación, construcción y mantenimiento de parque Las Colinas	\$79,342.89	Liza/Fondos propios
20	Proyecto reconstrucción de la zona de Las Colinas (150 viviendas)	\$1,000,000.00	Cancillería, Futecoma, Alcaldía
21	Programa conjunto vivienda y asentamientos urbanos productivos y sostenibles	\$377,250.00	ONUHABITAT, PNUD, ONUDI
22	Proyecto habitacional Comunidad 14 y 16 y María Victoria	\$444,341.90	Junta de Andalucía
23	Centros de Atención Integral (CAI) Centros de Atención Infantil (CDI)	\$183,800.00	Plan Internacional, Unión Europea, Fondos propios
24	Intervención acera costado alcaldía ISSS	\$6,642.39	Fondos propios
25	Prestación de servicio de alumbrado público	\$880,000.00	Fondos propios
26	Eventos culturales de manifestaciones artísticas	\$2,000.00	URB-AL III
27	Voluntariado cultural	\$39,072.57	Andalucía
28	Escuela de arte	\$43,200.00	Fondos propios
29	Fortalecimiento de espacios culturales	\$42,112.00	PNUD
30	Implementación de sistema de coros juveniles e infantiles	\$14,140.00	Fondos propios

31	Escuelas deportivas	\$29,000.00	Fondos propios
32	Voluntariado en promoción ambiental	\$15,442.20	Andalucía
33	Prevención de la violencia contra las mujeres y seguridad ciudadana	\$20,300.00	ONU MUJERES
34	Pequeñas obras de gran impacto (POGI)	\$50,000.00	Donación
35	Fortalecimiento de capacidades productivas del sector MIPES de Santa Tecla	\$272,025.00	FUDEL (Gijon)
36	Formación a servidores públicos	\$24,489.00	Unión Europea, Fondos propios
37	Sistema de Videovigilancia y Monitoreo Ciudadano	\$120,000.00	ColocationTechnologies, Fondos propios
38	Aporte económico para transportar 2 camiones recolectores desde Estados Unidos	\$100,000.00	Inversiones Bolívar
39	Desarrollo local y emigración en américa latina EMIDEL	\$88,048.95	Unión Europea
40	Beca Escuela	\$116,279.62	Andalucía, Fondos propios
41	Voluntariado VIH	\$3,954.32	Andalucía/Asocio Público Privado
42	Adquisición de dos camiones compactadores	\$180,000.00	FIDSDL-PFGL
43	Adquisición de equipo de alta tecnología para fortalecimiento de la gestión de riesgo	\$40,469.59	FIDSDL-PFGL
44	Transporte y disposición final de desechos solidos	\$1,440,000.00	Fondos propios
45	Promoción deportiva	\$167,000.00	Fondos propios
46	Fortaleciendo las capacidades de respuesta a desastres	\$7,000.00	Plan El Salvador
47	Convivencia ciudadana y prevención de la violencia	\$642,675.60	Unión Europea, CNSP, PROJOVENES II, Fondos propios
48	Gente Diversa Gente Equivalente hacia una Convivencia Ciudadana en Equidad. Urbal III	\$37,037.04	Unión Europea
49	Ciudad Segura para Vivir	\$191,017.28	PNUD
50	Fortalecimiento de la representatividad de las mujeres con incidencia en la política de	\$49,837.75	Andalucía



	equidad de genero		
51	Promoción de la defensa de los Derechos Humanos de las mujeres y derechos sexuales y reproductivos	\$30,000.00	Las Melidas, Mundo BAT.
52	Programa analfabetismo cero	\$600.00	Fondos propios
53	Formación Digital (Telecentros)	\$72,694.32	Post IDA-FISDL
54	Fortalecimiento al centro de formación municipal de género	\$83,895.00	Fondos propios
55	Atenciones médicas y odontológicas de las clínicas municipales	\$45,609.96	Junta de Andalucía
56	Prevención de violencia y desarrollo económico local en el AMSS	\$12,433.00	AMSS, AACID, Junta de Andalucía
57	Reparación de vías urbanas y rurales	\$352,740.00	MOP, AMST
58	Bonos de \$6,000 para las 51 familias de la 14 y 16	\$444,000.00	Inversiones Bolívar
<b>TOTAL</b>		<b>\$10,717,447.5</b>	

**Fuente:** 11 años de inversión social y de prevención ciudadana en el municipio de Santa Tecla. Sistematización de obras ejecutadas desde el año 2000 al 2011.

#### **Anexo 7: Tabla #4 Año 2012**

<b>No.</b>	<b>OBRAS/PROYECTOS</b>	<b>INVERSION</b>
1	Red vial zona urbana y rural	\$902,550.61
2	Estacionamiento sur, El Cafetalón (1ª etapa)	\$105,791.17
3	Estacionamiento sur, El Cafetalón (2ª etapa)	\$78,291.12
4	Mantenimiento vial urbano y rural	\$350,000.00
5	Santa Tecla limpia y saludable, recolección de desechos sólidos	\$2,736,262.77
6	“Prevención de ITS/VIH-Sida para jóvenes, y líderes y lideresas comunitarios pertenecientes al municipio”	\$3,486,76
7	Por una salud sexual y reproductiva digna para las mujeres de las áreas rurales del municipio	\$1,494.54
8	Desarrollo local equitativo en el municipio de Santa Tecla/Andalucía 2 (en el día mundial de respuesta al sida)	\$568.20
9	Fortalecimiento institucional en el marco de la salud publica	\$225,246.54
10	Acciones antivectoriales contra el dengue interinstitucionales	\$ 3876,16

11	Atenciones en clínicas	\$31,874.16
12	Día mundial de la lucha contra el cáncer interinstitucional	\$419,09
13	Día mundial de la salud	\$602,58
14	Día mundial sin tabaco interinstitucional	\$230,00
15	Feria Prueba que amas tu vida interinstitucional	\$321,41
16	Día nacional de la toma de la prueba de VIH	\$575,57
17	Evento Cartas al cielo	\$218,90
18	Semana de la salud bucal	\$662,28
19	Educación y prevención dental más aplicación de flúor	\$255,52
20	Atenciones a los CAI	\$466,52
21	Comités estudiantiles de salud	\$235,98
22	Intercambio de experiencias	\$619.80
23	Día de la acción por la salud de las mujeres	\$295,67
24	Acciones por la salud de los empleados	\$704,86
25	Evaluaciones nutricionales	\$292,36
26	Brigadas medicas	\$1,996.43
27	Proyecto de prevención social de la violencia con participación juvenil. ProJóvenes II	\$29.000,00
28	Programa de fomento de la seguridad ciudadana a través de la gobernabilidad local". PNUD	\$104.000,00
29	Plan Comunidades Seguras (Colonia San José del Pino y las comunidades Guadalupe y San Rafael)	\$25.000,00
30	Santa tecla participativa Equidad de genero/casa de la mujer	\$352,126.43
31	Niñez y juventud	\$203,513.16
32	Educación programa de alfabetización municipal.	\$ 999,986.24
33	Mejoramiento de zonas verdes y espacios de convivencia	\$597,252.67
34	Equipamiento cicce centro histórico	\$4,390.00
35	Estacionamiento sur el Cafetalón e1 y e2	\$186,137.32
36	Paseo Cafetalón	\$120,000.00
37	Paseo El Recreo fase 6	\$50,000.00
38	Paseo Concepción (entre 2a y 4a av. Norte)	\$164,771.23
39	Ciclo vía barrio el calvario	\$273,109.18
40	Iniciativas Económicas del Programa Conjunto	\$101,200.00
41	Vivienda y Asentamiento Urbano Productivo	\$444,341.90

42	Reubicación De Comunidades 14-16	\$11,124.96
43	Comunidad El Progreso	\$10,919.51
44	Comunidad El Trébol	\$20,051.92
45	Comunidad Monteverde	\$26,865.87
46	Comunidad Altos del Matazano	\$31,169.89
47	Comunidad Guadalupe	\$28,418.24
48	Comunidad San Rafael	\$4,600.00
49	Comunidad El Carmencito	\$128,000.00
50	Reubicación de Comunidad Santa Eduvigis	\$101,200.00
51	Genero	\$352,126.43
52	Convivencia y seguridad	\$193,526.70
53	Desarrollo económico local	\$299,959.82
54	Ciudad Digital y Tecnología	\$309,960.10
55	Red vial urbana	\$428,901.56
56	Drenajes	\$43,154.85
57	Espacios de convivencia	\$38,768.44
58	Alumbrado	\$860,630.69
59	Tratamiento de desechos sólidos	\$1,881,723.09
60	Recolección de desechos en la alcaldía	\$47,737.22
<b>TOTAL</b>		<b>\$12,920,916.4</b>

**Fuente:** Alcaldía Municipal de Santa Tecla: *Memoria de Labores 2012. Santa Tecla en Obras, Santa Tecla 2012*

#### **Anexo 8: Tabla #5 Año 2013**

<b>No.</b>	<b>OBRAS/PROYECTOS</b>	<b>INVERSIÓN</b>
1	Cancha de deportes de playa 2° etapa	\$13,895.05
2	Paseo El Recreo	\$88,000.00
3	Paseo Concepción	\$732,947.65
4	Parqueo Palacio AMST	\$130,858.45
5	Escenario plaza de la música 1ª etapa	\$73,481.63
6	Ciudad- ciudad Paseo Las Plazas 1a etapa	\$50,000.00
7	Rehabilitación de Avenida Banden Powell	\$35,000.00
8	Construcción de acera en parqueo Bonanza	\$23,823.36
9	Rehabilitación de estacionamiento N.3 El Cafetalón	\$51,681.10

10	Obras complementarias en Paseo El Recreo y El Cafetalón	\$36,413.83
11	Potenciar la promoción del patrimonio y cultura de paz en Santa Tecla	\$33,459.00
12	Generando oportunidades a la niñez y juventud de Santa Tecla. Col. San José El Pino	\$133,000.00
13	Cancha de fútbol Las Colinas	\$51,817.62
14	Adecuación de espacios públicos. Col. San José El Pino	\$70,000.00
15	Rehabilitación de acceso San José del Pino 1a fase	\$34,028.00
16	Emprendedurismo productivo de mujeres y jóvenes en Col. San José del Pino	\$43,000.00
17	Rehabilitación de acceso Col. San José del Pino 3a fase	\$18,022.90
18	Obras complementarias Res. El Paraíso	\$13,312.55
19	Mejoramiento estadio Las Delicias, construcción de graderíos costado oriente (Obras adicionales y supervisión)	\$807,691.85
20	Cancha de fútbol Las Colinas	\$51,817.62
21	Compra de materiales para POGI muro en zona verde y rehabilitación de espacio público. Res. Villas de Francia	\$3,087.00
22	Rehabilitación de espacios públicos. Parque Res. San Antonio	\$10,625.96
23	Rehabilitación de espacios públicos. Res. Las Palmeras	\$10,625.96
24	Recuperación de predios baldíos cancha y construcción de cerco perimetral. Jardines del Volcán Sector "C"	\$4,269.00
25	Rehabilitación de espacios públicos. Maya perimetral, bodega, instalación de puertas de acceso a zona verde. Jardines del Volcán Sector "B"	\$7,535.24
26	Rehabilitación de espacios públicos. Maya perimetral, bodega, instalación de puertas de acceso a zona verde. Jardines del Volcán Sector "D"	\$5,197.85
27	Muro perimetral Jardines del Volcán, Sector B	\$5,932.62
28	Recuperación de zona verde recreativa. Los Cipreses	\$11,025.51
29	Recuperación de predios baldíos arborizar/mobiliario. El Quequeisque	\$11,498.31
30	Reforzamiento de muro Residencial Alpes Suizos	\$3,074.98
31	Introducción de energía eléctrica, Cantón Pajales	\$53,498.93
32	Mejoras en casa comunal Cantón Granadillas	\$9,329.02
33	Mejoramiento de casa comunal Cantón Sacazil	\$9,139.32
34	Producción de pollo rojo de engorde cantones Triunfo y Pajales	\$36,675.98
35	Criaderos de iguanas en cantón Pajales	\$3,000.00
36	Remodelación de servicios sanitarios del Centro Escolar Cantón Granadillas	\$20,000.00
37	Compra de maquinaria para establecimiento de empresa de mujeres emprendedoras Cantón Pajales	\$18,931.92
38	Medición de terreno Nuevo Sacazil	\$2,000.00
39	Instalación de sistema de aguas grises caserío Nuevo Sacazil	\$40,000.00
40	Construcción de mejora de captación de agua potable en caserío Vista	\$250.00

	Hermosa cantón Los Amates	
41	Mejora de calle principal de calle Caserío san Antonio cantón El Matazano	\$30,134.69
42	Reapertura de calle crítica del Triunfo a Pajales	\$15,000.00
43	Adoquinado del pasaje del caserío Sosa cantón El Limón	\$500.00
44	Entrega de lámina a familias afectadas por los vientos	\$5,000.00
45	Ferias agro empresariales	\$3,500.00
46	Introducción de energía eléctrica, caserío El Chorrillo cantón El Limón	\$24,652.40
47	Programa de fomento de la seguridad ciudadana a través de la "Gobernabilidad local".	\$6,000.00
48	Plan de sensibilización y prevención con cultura de paz en ocho centros escolares.	\$214,000.00
49	Municipios Libres de Violencia	\$800,000.00
50	Ciudades libres de violencia para las mujeres, ciudades seguras para todos y todas	\$27,368.28
51	Emprendedurismo femenino para usuarias de la Casa de la Mujer	\$10,000.00
52	Capacitaciones técnicas en emprendurismo femenino	\$1,000
53	Estrategia empoderarte	\$2,372.00
54	CELIM "Centro de Formación de Liderazgo Municipal"	\$30,000.00
55	Sistema de Bibliotecas, para el Fomento de la Lectura en Santa Tecla	\$25,000.00
56	Alfabetización	\$30,001.56
57	Primer congreso pedagógico departamental	\$12,000.00
58	Seguimiento del proyecto manos a la obra	\$10,000.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$4,004,477.14</b>

**Fuente:** Alcaldía Municipal de Santa Tecla: *Memoria de Labores 2013*, Santa Tecla, 2013

## Bibliografía

- Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el área Metropolitana: *Cómo funciona la cooperación descentralizada y cuáles son sus beneficios*: <http://www.acimedellin.org/cooperacion/nuestra-area-de-cooperacion-descentralizada>.
- Alcaldía municipal de Ciudad Delgado: *Colinas del Norte con Nuevo Mercado*: <http://www.ciudaddelgado.gob.sv/noticias/colinas-del-norte-con-nuevo-mercado>.
- Alcaldía Municipal de Santa Tecla. *Plan Estratégico Participativo 2012-2022: Introducción*, Santa Tecla, p. 3
- Alcaldía Municipal de Santa Tecla: *Memoria de Labores 2009: Santa Tecla en Obras*, Santa Tecla, 2009, pp. 34-35.
- Alcaldía Municipal de Santa Tecla: *Memoria de Labores 2010: Santa Tecla en Obras*, Santa Tecla, 2010, p. 35.
- Alcaldía Municipal de Santa Tecla: *Memoria de Labores 2011: Santa Tecla en Obras*, Santa Tecla, 2011, pp. 34-36
- Alcaldía Municipal de Santa Tecla: *Memoria de Labores 2012. Santa Tecla en Obras*, Santa Tecla, 2012, pp.11-24
- Alcaldía Municipal de Santa Tecla: *Plan de Inversión Participativo PIP 2013*: <http://www.santatecladigital.gob.sv/body/doc/transparencia/PIP2013.pdf>.
- Alcaldía Municipal de Santa Tecla: *Plan Estratégico Participativo 2002-2012: Módulo I: Hitos Históricos*, Noviembre 2003, p. 8
- Alianzas entre Ciudades: *Una Propuesta de Articulación para la Cooperación Descentralizada*: [http://www.fonsmallorqui.org/forum/recursos/arxius/20140902\\_1149Alianzas\\_entre\\_ciudades\\_\\_INCIDEM.pdf](http://www.fonsmallorqui.org/forum/recursos/arxius/20140902_1149Alianzas_entre_ciudades__INCIDEM.pdf).
- Batista, Sinoel, et al: *La apertura al exterior de las ciudades latinoamericanas y la cooperación descentralizada*, Observatorio de Cooperación Descentralizada Unión Europea-América Latina, Diputación de Barcelona, 2008, p. 27
- Bossuyt, Jea: *La articulación entre los gobiernos locales europeos y la sociedad civil de su territorio en la cooperación descentralizada*: <http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0504/libreria-257.pdf>

- Burki, Shahid Javed *et al.*: *Más allá del centro La descentralización del estado*, BM, Washington, DC, 1999, p. 3
- Carvajal Roche, Fanny: *La cooperación descentralizada*: [http://escuelapnud.org/biblioteca/pmb/opac\\_css/doc\\_num.php?explnum\\_id=985](http://escuelapnud.org/biblioteca/pmb/opac_css/doc_num.php?explnum_id=985),
- Cusipuma Frisancho, John Ramiro: *Paradiplomacia: El posicionamiento de las entidades sub-nacionales en el escenario internacional*, FLACSO, 2010. p. 9
- Dubois, Alfonso: *Cooperación descentralizada*: <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/42>.
- Enríquez Villacorta, Alberto y Rodríguez, Marcos: *Santa Tecla: gestión participativa y transformación del territorio*, San Salvador, El Salvador, Diciembre, 2009. p. 73
- Entrevista realizada a la Licda. Ana Vásquez, Directora de la Dirección General de Cooperación No Oficial y Descentralizada del Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo, MRREE; el día 10 de agosto de 2014
- Entrevista realizada a la Licda. Doris Acosta, ex concejala de Santa Tecla y actual directora de CODEIN S.A de C.V.; el día 16 de agosto de 2014
- Entrevista realizada a la Licda. Evelyn Montoya, Técnico de Cooperación Descentralizada de la Dirección General de Cooperación No Oficial y Descentralizada del Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo, MRREE; el día 20 de mayo de 2014.
- Entrevista realizada al Lic. Carlos Palma, Alcalde Municipal de Santa Tecla. El día 17 de septiembre de 2014.
- Entrevista realizada al Lic. Mario Otero, Representante de la Asociación de Regiones Fronterizas de Europa en Centroamérica e Iberoamérica; el día 9 de julio de 2014
- Eurosur. *Cap. 3: La Cooperación Descentralizada desde el Municipio*: <http://www.eurosur.org/OLEIROS/coodes/manual/Cap3.html>
- Fondos Para el Logro delos ODM: *Santa Tecla y Ciudad Delgado en intercambio de estrategias con ayuntamientos españoles*: [http://www.nacionesunidas.org/sv/fodm-apus/index.php?option=com\\_content&view=article&id=221:se-busca-enriquecer-la-administracion-publica-en-el-plano-de-los-gobiernos-locales-de-santa-tecla-y-ciudad-delgado-en-el-intercambio-de-estrategias-con-ayuntamientos-espanoles&catid=1:noticias&Itemid=49](http://www.nacionesunidas.org/sv/fodm-apus/index.php?option=com_content&view=article&id=221:se-busca-enriquecer-la-administracion-publica-en-el-plano-de-los-gobiernos-locales-de-santa-tecla-y-ciudad-delgado-en-el-intercambio-de-estrategias-con-ayuntamientos-espanoles&catid=1:noticias&Itemid=49).

- González Parada, José Ramón: *Cooperación Descentralizada ¿un nuevo modelo de relaciones Norte-Sur?*, Los libros de la Catarata, Madrid, 1998, pp. 12, 168.
- Hegg, Manuel Ortiga; y Villacorta, Alberto Enríquez: *Cooperación descentralizada en Centro América y su contribución a la articulación entre gobiernos locales y sociedad civil*: <http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0505/libreria-258.pdf>
- Klaus Bodemer: *La Cooperación Descentralizada Unión Europea – América Latina frente a los desafíos del siglo XXI*, Montevideo, Uruguay, 2006, p. 28
- La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional: *Tendencias en la Descentralización, el Fortalecimiento Municipal y la Participación Ciudadana en América Central, 1995–2003*, Agosto 2004, p. 2-2
- Malé, Jean-Pierre: *Especificidades de la Cooperación Descentralizada Pública: Actores, contenidos y modelos*: [http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0195/Mal%C3%A9\\_Especificidades\\_de\\_la\\_cooperaci%C3%B3n\\_descentralizada\\_p%C3%ABblica\\_2007.pdf](http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0195/Mal%C3%A9_Especificidades_de_la_cooperaci%C3%B3n_descentralizada_p%C3%ABblica_2007.pdf)
- Martínez, Ignacio y Sanahuja, José Antonio: *La agenda internacional de eficacia de la ayuda y la cooperación descentralizada de España*: <http://www.fundacioncarolina.es/es-p.22>
- Ministerio de Relaciones Exteriores: *Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada*, Noviembre, 2013, p. 7
- Página de la Alcaldía de Santa Tecla: *área de cooperación*: <http://www.santatecladigital.gob.sv/body/123cooperación.php?trigger=misionVision>.
- Página de la Alcaldía de Santa Tecla: *área de Transparencia Ciudadana*: <http://www.santatecladigital.gob.sv/body/transparencia.php?lang=de>. Paradiplomacia: *¿Que es la paradiplomacia?*: <http://paradiplomacia.wordpress.com/acerca-de/>.
- Salomón, Mónica: *La Acción Exterior de Los Gobiernos Subnacionales y el Análisis de Políticas Exteriores*, 1º Encuentro Nacional da ABRI Política Externa, p. 9.
- Schnake, Loreto: *Paradiplomacia en Chile: El caso de la Región Metropolitana*, Santiago, 2011, p. 2
- Velázquez Flores, Rafael: *La paradiplomacia mexicana: las relaciones exteriores de las entidades federativas*: <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rri/article/view/18390>.