



ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTA TECLA,
DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD

*Sistematización de la Gestión de Iniciativas de Desarrollo
Económico Local en Santa Tecla*

San Salvador, mayo de 2015

SISTEMATIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE INICIATIVAS DE DESARROLLO

ECONÓMICO LOCAL EN EL MUNICIPIO DE SANTA TECLA

Mayo de 2015

Investigadora:

Licda. Roxana Marlene Contreras López

Editora del documento final:

Arq. Ana Cristina Vidal Vidales

Comité Coordinador:

Andrew Cummings, UCA- Director de la Maestría en Desarrollo Territorial (coordinador)

Natalia Rivera Bajaña, UJMD-Dirección de Promoción Social

Joaquín Rivas Belloso, Gerencia DEL Santa Tecla

María José Rocha, Fundación DEMUCA - CONECTADEL

Fuente de Financiamiento:

Banco Interamericano de Desarrollo (BID)- Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)- Programa ConectaDEL - Fundación DEMUCA- Agencia de Cooperación Española para el Desarrollo (AECID)

El contenido es responsabilidad del equipo de investigación y en ningún caso debe considerarse que refleja la opinión o puntos de vista institucionales de la Fundación DEMUCA-CONECTADEL.

CONTENIDO

ACRÓNIMOS Y SIGLAS	3
INTRODUCCIÓN	5
DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO NACIONAL Y LOCAL EN QUE TIENE LUGAR LA ESTRATEGIA EMERGENTE DEL.....	6
1. Gestión pública territorial	7
1.1. Áreas y programas de intervención	8
2. Identificación de actores principales en el territorio	9
CARACTERIZACIÓN DE LAS INICIATIVAS DEL.....	10
HALLAZGOS DEL ANÁLISIS	17
3. Logro de cambios en la perspectiva y actitud de los actores locales	17
4. Sostenibilidad temporal de las iniciativas DEL.....	18
5. Capacidades de gestión de iniciativas DEL	18
5.1. Capacidades de gestión de iniciativas de desarrollo económico local desplegadas.....	18
5.2. Capacidades de gestión de iniciativas de desarrollo económico local a fortalecer.....	19
LECCIONES APRENDIDAS	19
6. Recomendaciones para la replicabilidad	21
TEMAS PARA LA REFLEXIÓN DERIVADOS DEL ESTUDIO DE CASO	22
REFERENCIAS	25

Índice de tablas

Tabla 1. Proyectos en el PEP por área de gestión sectorial	9
--	---

ACRÓNIMOS Y SIGLAS

Acrónimo o sigla	Significado
ACOMINDESAT de R.L.	Asociación Cooperativa de Comercialización, Producción Artesanal, Ahorro, Crédito y Otros Servicios de Mujeres Innovadoras por el Desarrollo Económico de Santa Tecla de Responsabilidad Limitada
ADESCO	Asociación de Desarrollo Comunal
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AMSS	Área Metropolitana de San Salvador
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAMCO	Cuerpo de Agentes Municipales Comunitarios
CAPUCOM	Capacitación Profesional en Computación
CENDEPESCA	Dirección General de Pesca y Acuicultura
CIDEL	Comité Impulsor de Desarrollo Económico Local
CITES	Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres
CCP	Comité Coordinador del Proyecto
CDMYPE	Centro de Desarrollo de Micro y Pequeñas Empresas
CNR	Centro Nacional de Registros
CONAMYPE	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa
ConectaDEL	Programa Regional de Formación para el Desarrollo Económico Local
CORDES	Asociación para la Cooperación y el Desarrollo de El Salvador
DEL	Desarrollo Económico Local
DIGESTYC	Dirección General de Estadísticas y Censos
DPS	Dirección de Proyección Social
ECAS	Escuelas de Campo
EmiDEL	Desarrollo local y emigración en Latinoamérica
ENA	Escuela Nacional de Agricultura “Roberto Quiñónez”
FEPADE	Fundación Empresarial para el Desarrollo
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
Fundación DEMUCA	Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Municipal e Institucional de Centroamérica y el Caribe
FUNDAMICRO	Fundación de Capacitación y Asesoría en Microfinanzas
FUNDE	Fundación Nacional para el Desarrollo
GIZ	Agencia Alemana para el Desarrollo
IDEL	Iniciativa de Desarrollo Económico Local
IDH	Índice de Desarrollo Humano
INSAFORP	Instituto Salvadoreño de Formación Profesional
ISSS	Instituto Salvadoreño del Seguro Social
ISTA	Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria
ITCA	Instituto Técnico Centroamericano
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MARN	Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales
MDL	Maestría en Desarrollo Local

MINEC	Ministerio de Economía
MINSAL	Ministerio de Salud
MINTRAB	Ministerio de Trabajo
MIPYME	Micro, Pequeña y Mediana Empresa
MITUR	Ministerio de Turismo
MOP	Ministerio de Obras Públicas
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONU	Organización de las Naciones Unidas
ONU-Hábitat	Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
ORMUSA	Organización de Mujeres Salvadoreñas
PAF	Plan de Agricultura Familiar
PEP	Plan Estratégico Participativo
PGR	Procuraduría General de la República
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PROJOVENES II	Proyecto de Prevención Social de la Violencia con Participación Juvenil
RTI	Research Triangle Institute
UCA	Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas”
UDEL	Unidad de Desarrollo Económico Local
UJMD	Universidad José Matías Delgado

INTRODUCCIÓN

El presente documento corresponde a una síntesis de la “Sistematización de la gestión de iniciativas de desarrollo económico local en el municipio de Santa Tecla”, de acuerdo con las orientaciones para el conjunto de sistematizaciones de experiencias en la gestión DEL que están siendo promovidas por la Fundación DEMUCA en el marco del Programa ConectaDEL. La sistematización se da en el marco de una consultoría que contó con el financiamiento y el acompañamiento técnico de la Fundación DEMUCA-ConectaDEL, y fue coordinada por un Comité Coordinador conformado por representantes de la Maestría en Desarrollo Territorial (MDT) de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA), Dirección de Proyección Social (DPS) de la Universidad Dr. José Matías Delgado (UJMD), la Gerencia de Desarrollo Económico Local de Santa Tecla y el programa CONECTADEL impulsado por la Fundación DEMUCA.

Es una sistematización realizada desde la perspectiva de tomadores de decisión relacionados con el DEL, impulsores de iniciativas DEL, referentes técnicos o implementadores de las IDEL y representantes de otras instancias o instituciones implicadas en el desarrollo de iniciativas económicas en Santa Tecla. Busca aportar nuevos conocimientos sobre la gestión del desarrollo económico local en Santa Tecla, como municipio dinámico del Área Metropolitana de San Salvador en El Salvador, que sean relevantes para el fortalecimiento de capacidades de actores públicos y privados interesados e implicados en la gestión de iniciativas y estrategias de desarrollo económico local en territorios similares. Un trabajo posterior de investigación pretenderá complementar el actual, al incorporar necesariamente la visión de otros actores que participaron directamente en las iniciativas para contar con un relato más integral de la experiencia vivida, la importancia de los resultados logrados y las lecciones aprendidas, con miradas a profundizar el trabajo en Santa Tecla y compartir con otros actores del desarrollo económico territorial.

El documento describe el contexto nacional y local en el que surgen 5 iniciativas de desarrollo económico local en el municipio de Santa Tecla y los cambios que se dieron durante el proceso de implementación de estas, así como los actores involucrados. Dichas iniciativas son: 1. Diversificación agropecuaria para la seguridad alimentaria y comercialización; 2. Emprendimientos y empleo para mujeres y jóvenes; 3. Mercados como espacios inclusivos, de diálogo y saludables; 4. Festival de Puertas Abiertas; y 5. Santa Tecla Activa. El análisis correspondiente de estas permitió identificar resultados obtenidos y evaluarlos, así como establecer lecciones aprendidas, recomendaciones de aspectos que pueden replicarse y plantear temas para la reflexión.

DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO NACIONAL Y LOCAL EN QUE TIENE LUGAR LA ESTRATEGIA EMERGENTE DEL

El municipio de Santa Tecla está ubicado en el departamento de La Libertad, en la zona central de El Salvador y es uno de los 14 municipios que forma parte del Área Metropolitana de San Salvador (AMSS). Debido a sus características topográficas accidentadas, el municipio cuenta con grandes superficies sin urbanizar (Consortio EPYPSA-LOTTI-León Sol, 2011).¹

Su ubicación geográfica, en el extremo sur poniente del AMSS, hace que Santa Tecla sea clave para la conectividad, ya que enlaza con el occidente del país, con el Puerto de La Libertad y con la zona paracentral y oriental a través de la carretera Panamericana. Al mismo tiempo, se propicia en el área una serie de actividades económicas urbanas y rurales relacionadas con el tránsito, comercio y turismo.²

Santa Tecla se divide administrativamente en 11 cantones, en los que se encuentran cerca de mil agricultores. Las zonas agrícolas son diversas debido al clima, lo que condiciona el desarrollo agrícola y los cultivos. En el sur (8 cantones) el clima es cálido, mientras que en el norte (3 cantones) es fresco. El Índice de Desarrollo Humano del municipio es de 0.835, lo que lo ubica como el segundo municipio con el IDH más alto en el país, después de Antigua Cuscatlán (PNUD-FUNDAUNGO, 2009).

El 13 de enero de 2001, un terremoto devastó al municipio, acabando con cientos de vidas en las colonias La Colina I y II, conocidas como “Las Colinas”, destruyendo la infraestructura pública y de comercio, y dejando al municipio en condiciones de vulnerabilidad en todos los aspectos, entre ellos una frágil economía. Los estragos del terremoto dieron origen, en el año 2002, a un proceso de planificación desarrollado de la mano de la Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE) y Research Triangle Institute (RTI), dando como resultado el Plan Estratégico Participativo (PEP 2002-2012) con un horizonte de 10 años.

El PEP muestra que, en su metodología y proceso de elaboración, se tuvo en cuenta los aportes de diversos actores, entre ellos los relacionados con el quehacer económico (representantes del comercio, micro y pequeña empresa, industria, agricultura, transporte) y grupos vulnerables (mujeres y jóvenes).

¹La población urbana del municipio de Santa Tecla representa el 89.2% y la rural el 10.8%, y posee una extensión territorial de 112.2 km², de los cuales 9 km² (8.2 %) corresponden al área urbana y 103 km² (91.8%) al área rural.

² De acuerdo a la Política de Desarrollo Económico Local de Santa Tecla, las principales actividades económicas en el municipio son: industria, agroindustria, agricultura, artesanía, comercio (incluyendo comercio al por menor del sector formal e informal) y servicios.

1. Gestión pública territorial

De manera general, se identifica que la emergencia de una estrategia de desarrollo económico en el municipio de Santa Tecla está vinculada a los siguientes elementos:

1. *Contar con referentes políticos y técnicos en temas económicos del municipio*, quienes impulsan, desde el año 2001, los temas relacionados con la economía y logran reflexionar en cierto momento sobre el tipo de trabajo que están realizando e identifican qué les falta para lograr un desarrollo económico en su municipio.

2. *Inclusión implícita del tema económico en el PEP 2002-2012*, a través de las mesas sectoriales de Comercio, Micro y Pequeña Empresa, Industria, Agricultura, y Transporte; las cuales retrataron la situación de la economía local desde cada uno de sus rubros, proponiendo proyectos encaminados a dinamizar la economía agrícola del municipio, generar condiciones para fomentar el comercio, fortalecer a los pequeños y micro empresarios, entre otros. Además, desde las mesas sectoriales de Jóvenes, Mujeres y Ordenamiento Territorial se propusieron proyectos relacionados con el emprendedurismo, empleabilidad y el ordenamiento de espacios de uso comercial (mercados).

3. *Generación de condiciones para un clima favorable de negocios*, basado en la atención a los elementos clave como ordenamiento territorial, participación ciudadana, salud y medio ambiente, cultura y educación, seguridad ciudadana, y transporte; construyendo así un entorno atractivo para la inversión de empresas de distinta naturaleza

4. *Impulso de una diversidad de iniciativas DEL dispersas*, lo que llevó a la municipalidad a consolidar progresivamente una estrategia DEL. Así, comenzó vinculando la ejecución de obras y proyectos post terremoto con la empresa privada de manera que se generaran oportunidades de empleo a escala local (2003); posteriormente, se generaron cadenas de distribución de productos y promoción de la gran empresa como contraparte de la municipalidad (2004); para luego, en el año 2005, favorecer la activación del comercio formal y promover los productos locales. Hacia el año 2008 se instaló la primera planta de compostaje y se le dio continuidad y auge las ferias de productos locales. Como producto de la generación de nuevas alianzas con el gobierno central, se inaugura la oficina de la Bolsa Municipal de Empleo y la casa de las MIPYMES (2009); y para el siguiente año se inaugura el Paseo El Carmen fase II y el Centro de Asesoría Tecnológica para el Desarrollo Empresarial. En 2011 se instala al interior de la municipalidad la Gerencia de Desarrollo Económica Local que impulsa el Plan de Desarrollo Económico Local,³ y se firman convenios con el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)⁴ y la Universidad José Matías Delgado (UJMD).⁵ Finalmente, en 2012 se monta la Unidad de Inversiones dentro de la Sub dirección de Desarrollo Económico Local.

³ Este incluía acciones como: Reconversión de los mercados (como centros comerciales); capacitaciones a comerciantes; atracción de inversión, que resultó en el funcionamiento de nuevos establecimientos en Paseo El Carmen; e impulso de los productos a emprendedores locales en el Festival de Puertas Abiertas en Paseo El Carmen.

⁴ El objetivo de este convenio era regular las actividades conjuntas en el marco del Plan de Agricultura Familiar (PAF) para incrementar la productividad, diversificar la producción de alimentos, mejorar los ingresos y contribuir a la seguridad alimentaria.

5. *Establecimiento de una estrategia coherente de DEL y las capacidades institucionales para implementarla*, que se basó en la evaluación intermedia del PEP 2002-2012 realizada en 2008, generando un proceso de retroalimentación que se materializó a través de una serie de acciones relacionadas con la institucionalidad y la capacitación del personal municipal, entre las cuales se encuentra la creación de la Política de Desarrollo Económico Local del municipio de Santa Tecla,⁶ vinculada directamente con el Plan Estratégico Participativo 2012-2022 para incluir de manera explícita el eje de desarrollo económico. Adicionalmente, se reconoce que el tema de desarrollo económico no es exclusivo de la Política DEL y se extiende a las políticas de equidad de género; niñez, adolescencia y juventud; y ambiental; así como a otros instrumentos normativos del municipio.

1.1. Áreas y programas de intervención

El PEP 2002-2012 sirvió como base para la ejecución de acciones encaminadas al cumplimiento de la visión, que fue construida de manera participativa y plantea, en sus párrafos iniciales, los aportes de los actores económicos: “Santa Tecla: Un municipio con diversas oportunidades para los ciudadanos y ciudadanas, que potencia los sectores de industria, agricultura, comercio, pequeña y mediana empresa como ejes de desarrollo local y crecimiento económico...”

Del mismo modo, dicho instrumento establece el tipo de liderazgo municipal necesario para el cumplimiento de la visión concertada: “Una municipalidad que contribuya y promueva el desarrollo económico local, generando condiciones y oportunidades para la creación e instalación de fuentes de empleo, mediante el fomento, fortalecimiento y establecimiento de las pequeñas y medianas empresas, la asociatividad, la diversificación agrícola, el impulso y ordenamiento del comercio formal e informal...”

En total, para los años 2004, 2005 y 2006 se identificaron 37 proyectos sectoriales dentro del PEP que son relevantes para las dinámicas de desarrollo económico local. Tal y como muestra la tabla 1, estos proyectos se relacionaron con la generación de un clima de negocios favorable y de emprendimientos, así como la dinamización económica del municipio. Estos sumaban un monto de \$7,869,000, es decir, un 19% del monto total de la inversión multianual por área de gestión, estimada en dicho plan en \$41,669,500 dólares. Adicionalmente, dentro de los proyectos contemplados en el PEP para la zona rural, se presupuestaron \$115,000 dólares para el fomento de la agricultura en los distintos cantones del municipio, dándosele cumplimiento al 100% de los proyectos allí contemplados, aunque extendiéndose del año 2006 indicado en el PEP.

⁵ A partir de la firma de este convenio, se dieron proyectos como el Diplomado de Desarrollo Económico Local para autoridades y personal de la municipalidad; Mejoras industriales, de seguridad, psicología, higiene, comunicaciones y otros para mercados municipales, etc. Este convenio se ha estado renovando desde esa fecha al 2014.

⁶ Aprobada en 2012 y ejecutada a través de la anterior Gerencia de Desarrollo Económico Local, ahora Subdirección de Desarrollo Económico Local, y otras dependencias municipales, tales como Santa Tecla Activa, Administración de Mercados, Casa de la Mujer Teceleña y Departamento de Género, Área de Juventud, Departamento de Desarrollo Rural y su área de economía, etc.

Tabla 1. Proyectos en el PEP por área de gestión sectorial

Área de gestión	Tipos de proyectos	Número total de proyectos	Monto
Desarrollo agrícola	Capacitación, proporción de insumos y creación de redes	3	\$40,000
Desarrollo empresarial	Infraestructura, incentivos, intercambios, asistencia técnica y financiamiento, y ferias	6	\$168,000
Economía local	Infraestructura, generación de información, y ferias	3	\$3,012,000
Género	Servicios (bolsa de empleo) y capacitación	3	\$30,000
Juventud	Servicios (bolsa de empleo), capacitación organización cooperativa	3	\$55,000
Ordenamiento territorial	Infraestructura	3	\$637,000
Salud comunitaria	Asistencia técnica	1	\$50,000
Producción	Capacitación y asistencia técnica, incentivos, generación de información	5	\$97,000
Transporte	Infraestructura, espacios para la organización de actores, capacitación y asistencia técnica	10	\$3,780,000
Total		37	\$7,869,000

Fuente: Elaboración propia con información del Plan Estratégico Participativo de Santa Tecla 2002-2012.

Por su parte, el *Plan Estratégico Participativo 2012-2022* ya incluye de manera explícita el eje estratégico de desarrollo económico, que comprende todas aquellas acciones y proyectos encaminados al mejoramiento del entorno de negocios en el municipio, la promoción del empleo local, el emprendedurismo, fortalecimiento del tejido empresarial para la atracción de nueva inversión e identificación de actividades. En esa línea, se han indicado 27 proyectos divididos en 4 estrategias que son: Fortalecimiento para el fomento de las capacidades institucionales para el desarrollo económico (9 proyectos), Gestión de medios y servicios para el apoyo de actividades productivas (10 proyectos), Fomentar y fortalecer el apoyo a la asociatividad empresarial (5 proyectos), y Apoyo a desarrollo rural (3 proyectos).

Además, de 24 proyectos contemplados como mega obras locales, se ha considerado la realización de 6 proyectos para dinamizar la economía, entre los que se encuentran la modernización de los mercados, la dinamización del distrito cultural, la construcción de un polo de desarrollo rural, entre otros.

2. Identificación de actores principales en el territorio

Son diversos los actores con los que se ha vinculado la municipalidad de Santa Tecla para el diseño e implementación de las iniciativas o proyectos que han terminado de consolidarse en lo que llamamos la estrategia emergente de desarrollo económico local de Santa Tecla. Una agrupación general de los actores incluye: 1) Gobierno local y personal técnico de la municipalidad; 2) Organizaciones de base, principalmente Asociaciones Comunales de Desarrollo (ADESCO) y organizaciones sociales de mujeres y enfocadas en el desarrollo ; 3) Tejido empresarial del municipio; 4) Universidades y centros educativos; 5) Gobierno nacional, y 6) Cooperación internacional. Algunos de estos actores, a través del tiempo, se han incorporado en espacios que funcionan como mecanismos de concertación y diálogo, como mesas sectoriales en diversos rubros y el Comité Impulsor de Desarrollo Económico Local (CIDEL), integrado por empresarios, representantes de instituciones del gobierno central, universidades y representantes de la municipalidad

CARACTERIZACIÓN DE LAS INICIATIVAS DEL

Si bien el municipio de Santa Tecla ha ido desarrollando desde el 2001 al 2013 una serie de iniciativas y dinámicas relacionadas con la economía, en este apartado se tratará sobre algunas que, por su permanencia en el tiempo, grado de innovación, impacto o inclusión, han incidido en la economía de estos actores y/o el municipio como tal.

De manera breve se presentan en este apartado 5 de las Iniciativas en Desarrollo Económico Local (IDEL) más destacadas en Santa Tecla. Para cada una de ellas se presentan antecedentes; objetivos; intervenciones principales y sus respectivas descripciones, año de implementación, ejecutor al interior de la municipalidad y actor financiador o impulsor externo; problemáticas que atiende la iniciativa; actores relacionados, categorizados según su naturaleza; resultados de la implementación de la iniciativa y retos identificados.

Nombre de la iniciativa:	1. Diversificación agropecuaria para la seguridad alimentaria				
Período de ejecución:	2001-2013				
Antecedentes:	Respuesta ante la devastación ocurrida en la zona agrícola del municipio a raíz del terremoto del 13 de enero de 2001, la cual afectó a varias familias en distintos cantones de Santa Tecla. A lo largo del desarrollo de la iniciativa, se consideró además los efectos en el área rural de otros eventos naturales, buscando alternativas para promover la producción agrícola.				
Objetivo:	Apoyar a 150 agricultores para sembrar sus parcelas, asegurando la alimentación de los productores y la comercialización del excedente.				
Problemáticas que atiende la iniciativa:	<ul style="list-style-type: none"> • Integración de las dinámicas productivas rurales a la economía del municipio: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Asesoría técnica municipal sobre el tipo de productos a sembrar y cómo cuidarlos dependiendo de la zona, condiciones climatológicas y apertura de espacios para la comercialización. ▪ Promoción del trabajo cooperativo o asociado. ▪ Asistencia técnica para productores y gestión de insumos agrícolas con el MAG. ▪ Seguridad alimentaria de las familias rurales de Santa Tecla. ▪ Desarrollo económico, educativo, ambiental, vivienda e infraestructura de los habitantes de cantones del municipio. 				
Intervenciones principales:	<i>Nombre</i>	<i>Descripción</i>	<i>Año</i>	<i>Ejecutor / impulsor municipal</i>	<i>Financiad or o impulsor externo</i>
	Plan piloto de apoyo a agricultores	Impulsado en 5 cantones del municipio, donde se registraron 550 agricultores a quienes se les entregó insumos agrícolas bajo la condición de devolver el importe luego de obtener la cosecha. Se forma la Mesa agrícola municipal.	2002	Alcalde municipal	
	Mesa agrícola municipal	Dirigida por una junta directiva que contaba con una cuenta bancaria en la que depositaban las devoluciones de los productores tras las cosechas para comprar los insumos para la siguiente cosecha. Se entregaban a cada agricultor los insumos necesarios para cultivar una manzana de terreno.	2002-2006		
	“Economía campesina”	Proyectos relacionados con la dinamización de la economía rural, asistencia técnica, y comercialización y diversificación de cultivos.	2004-2006	Alcalde municipal	
	“Vinculando a los pequeños agricultores	“Estudio de la oferta y demanda de productos agropecuarios” que sugería una serie de recomendaciones; “Diagnóstico de	2010-2013	Gerencia de Desarrollo económico	OXFAM

	campesinos con sus autoridades locales	capacidades empresariales y productivas de los productores agropecuarios del municipio de Santa Tecla” y la “Escuela de emprendedurismo” (2012), implementada en 3 cantones del municipio en 3 módulos.	local
	“Desarrollo local equitativo en el municipio de Santa Tecla”	Dotación de insumos para montar granjas de pollo rojo de engorde y para el desgrane de cereales.	2008-2013 Junta de Andalucía
Actores relacionados con la iniciativa:	<i>Categoría</i>	<i>Nombre</i>	
	Gobierno central	MAG, MARN, ENA, CENDEPESCA, CITES, PAF, ECAS, Unidades de salud, CONAMYPE, MOP	
	Municipalidad	Departamento de Desarrollo Rural, en coordinación con la Dirección de Servicios Públicos (red vial y urbana, desechos sólidos, alumbrado), Unidad de Género, Niñez y Juventud, Clínica Municipal, Subdirección de Participación Ciudadana, Departamento de Ingeniería Territorial, Santa Tecla Activa y Subdirección de Desarrollo Económico.	
	Universidades y centros de investigación	Universidad José Matías Delgado, Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas”, Universidad de El Salvador	
	ONG y organizaciones de la sociedad civil	Plan Internacional, CORDES La Libertad, Fundación Nuevo Horizonte para los Pobres	
	Cooperación internacional	OXFAM, Unión Europea, Junta de Andalucía, Tarragona, Hospitalet de Llobregat, Países Bajos, el Principado de Asturias	
Resultados:	<ul style="list-style-type: none"> • Conformación de la “Mesa agrícola municipal” y participación de productores. • Diagnóstico sobre zonas del municipio y sus potenciales de producción. • Creación del departamento de Desarrollo Rural y su respectiva área económica para darle continuidad a los proyectos inicialmente financiados por la cooperación externa. • Carnetización de 150 productores para autorizarles a vender sus productos en el estacionamiento del Mercado Central. • Existencia de infraestructura para la actividad agrícola (Invernaderos de pequeños plantines, macrotúneles, etc.) • Diversificación productiva (granos básicos, hortalizas, frutales, tilapias) dependiendo de las potencialidades de cada zona del municipio. • Introducción de nuevas tecnologías, como los sistemas de riego artesanales que permiten producir también en verano, cuando no hay lluvia. • Creación de espacios de comercialización de productos (encadenamiento con mercados, ferias, festivales y otros). • Aseguramiento de la alimentación de las familias del área rural y variedad en el menú (actualmente pueden comer pollo, pescado y otros). • Contar con convenios de cooperación efectivos con MAG, MOP y ENA para trabajar en el desarrollo del área rural de Santa Tecla. 		
Retos:	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar la agricultura del municipio de Santa Tecla para abastecer a la posible demanda de restaurantes, hoteles u otros que podría darse tras la aprobación del FOMILENIO II para la zona costera del país. • Modernizar la parte productiva y comercialización, conectividad, centros de acopio y encadenamientos entre productores y comercializadores para abastecer a hospitales, cuarteles, supermercados, etc., teniendo como base la ejecución de un proyecto con el MAG y financiado por la cooperación taiwanesa en el año 2015. • Mejorar la comercialización de productos agrícolas al por mayor en los mercados del municipio. • Establecer en el área rural un “polo de desarrollo” que ayude a los productores agropecuarios en la producción de sus cosechas y comercialización, así como en temas asociados con la educación agrícola y administrativa, conectividad, higiene, estándares de calidad según la demanda, entre otros. 		

Nombre de la iniciativa:	2. Emprendimientos y empleo para mujeres y jóvenes				
Período de ejecución:	2004-2013				
Antecedentes:	El PEP 2002-2012 establece proyectos relacionados con el fomento emprendedor y del empleo, principalmente para mujeres y jóvenes. La <i>Política Municipal de Equidad de Género</i> reconoce que la autonomía económica de las mujeres es un eje que debe fortalecerse; y la <i>Política Municipal de Niñez, Adolescencia y Juventud</i> reconoce la importancia de mejorar la calidad de los servicios públicos por medio de proyectos y programas diversos, entre ellos los relacionados con el acceso al empleo.				
Objetivo:	Reducir los niveles de pobreza que viven las mujeres y jóvenes involucrándoles en la dinámica económica del municipio.				
Problemáticas que atiende la iniciativa:	<ul style="list-style-type: none"> Integración de población tradicionalmente excluida en la dinámica económica del municipio. <ul style="list-style-type: none"> Formación de capacidades emprendedoras y asistencia técnica a mujeres y jóvenes. 				
Intervenciones principales:	<i>Nombre</i>	<i>Descripción</i>	<i>Año</i>	<i>Ejecutor / impulsor municipal</i>	<i>Financiador o impulsor externo</i>
	Estrategia Emporarte: Trabajo decente y digno para las mujeres	Formación en las mujeres de su calidad de seres integrales, que conocen sobre sus derechos, prevención de violencia, autonomía económica, etc.	n.d.	Casa de la Mujer Teceleña y Unidad de Equidad de Género	
	“Mujeres emprendedoras”	Fomento de la autonomía económica de las mujeres como parte de su desarrollo integral.	2005	Casa de la Mujer Teceleña	
	Iniciativas de capacitación para jóvenes	Plan de formación laboral comunitaria para jóvenes y Plan de facilitadores laborales para jóvenes	2011	Departamento de Cooperación	Pro-jóvenes
	Bolsa de empleo	Fomento del empleo decente, capacitación para el trabajo de la Población Económicamente Activa del municipio, gremialización de actores económicos y ser una vía para facilitar el acceso al crédito.	2009	Unidad / Gerencia de DEL	
Actores relacionados con la iniciativa:	<i>Categoría</i>	<i>Nombre</i>			
	Gobierno central	INSAFORP, Ciudad Mujer, MINTRAB, MAG, MINEC, MOP, ISTA, PGR, CNR.			
	Municipalidad	Unidad de Equidad de Género, a través de la Casa de la Mujer Teceleña, en coordinación con la Subdirección DEL, a través de Santa Tecla Activa y el Observatorio Económico; así como la Dirección de Desarrollo Rural, a través del departamento de Economía Rural, Área de Salud y Mercados Municipales. Departamento de Niñez y Juventud en coordinación con el Departamento de Cooperación; Santa Tecla Activa; Consejería de Niñez, Adolescencia y Juventud; Sindicatura; Concejo Municipal; Dirección de Desarrollo Humano; Bolsa de Empleo; Departamento de Desarrollo Rural y Telecentros. Bolsa de empleo en coordinación con el departamento de Economía Rural, Promoción Social, Casa de la Mujer Teceleña, Santa Tecla Activa, Departamento de Niñez y Juventud.			
	Universidades y centros de investigación	ITCA FEPADE			
	ONG y organizaciones de la sociedad civil	Plan Internacional, CAPUCOM, empresarios de Paseo El Carmen, Fundación Siramá, FUDEL, Las Mélicas, ORMUSA. FUNDAMICRO. Instituciones de educación media, iglesias y empresa privada.			
	Cooperación internacional	Junta de Andalucía, ONU-Habitat, PNUD, ONUDI, AECID, Unión Europea, municipalidades extranjeras (Zaragoza), OIT, ONU Mujeres. Projóvenes II, GIZ.			
Resultados:	<ul style="list-style-type: none"> Impulso de 18 iniciativas relacionadas con el fortalecimiento de capacidades, traslado de fondos semilla y 				

	<p>asesoría para el montaje de negocios, con mujeres y jóvenes, financiados por la cooperación internacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fondo semilla para productoras rurales, beneficiando a 94 mujeres de distintos cantones. ▪ Fondo semilla urbano, beneficiando a 40 integrantes de la Asociación Cooperativa de Comercialización, Producción Artesanal, Ahorro, Crédito y Otros Servicios de Mujeres Innovadoras por el Desarrollo Económico de Santa Tecla de Responsabilidad Limitada (ACOMINDESAT de R.L.), y a 3 emprendedoras urbanas. ▪ Chalets construidos en las inmediaciones del parque del cantón El Progreso para 13 mujeres beneficiarias a fin de que ellas puedan comercializar sus productos. ▪ Estrategia de autonomía económica de las mujeres, vigente y sostenible en el tiempo desde el año 2005 a la actualidad. ▪ Participación semanal de mujeres y jóvenes en el Festival de Puertas Abiertas. ▪ Creación de empresa “Manos tecleñas” por 6 mujeres formadas con capacitaciones desde la Casa de la Mujer Teceleña y actualmente capacitan a otras mujeres a través de INSAFORP. ▪ 30 Jóvenes inmersos en la ejecución de 6 iniciativas para los años 2012-2016. ▪ Existencia de base de datos de demandantes y ofertantes de empleo en el municipio. ▪ Servicio gratuito de la Bolsa de Empleo a la población que demanda y la sala de capacitaciones en la oficina de Santa Tecla Activa para fortalecer capacidades en la población que busca empleo. ▪ Instalación de Telecentros para el fortalecimiento de las habilidades computacionales de la población. <ul style="list-style-type: none"> • Vinculación de proyectos financiados por la cooperación con iniciativas montadas por diferentes dependencias de la municipalidad (Santa Tecla Activa, Casa de la Mujer Teceleña, Departamento de Niñez y Juventud, Festival de Puertas Abiertas, Economía Rural, Bolsa de empleo, Telecentros).
Retos:	<p>Emprendimientos mujeres y jóvenes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potenciar la cooperativa ACOMINDESAT y que más mujeres puedan ser usuarias de la misma. • Ampliar la cobertura de las redes de comercialización para las mujeres emprendedoras en el área rural y legalizar la Red de Mujeres Rurales. • Incorporar a las mujeres jóvenes en las iniciativas de desarrollo económico local que se impulsan, pues en la mayoría de los casos son adultas las que están inmersas. • Generar condiciones entre la juventud (capacitaciones, canales de comercialización, aportes semillas, encadenamientos productivos) para promover el emprendimiento económico como una opción para obtener ingresos. • Fortalecer capacidades del personal de Niñez y Juventud y otras dependencias de la municipalidad en cuanto a emprendimientos económicos, procesos relacionados como encadenamientos productivos y otros aspectos de las iniciativas DEL. • Contar con una escuela municipal de formación de la micro y pequeña empresa. • Contar desde la municipalidad con una propuesta de acceso a crédito para los microempresarios y emprendedores. <p>Empleo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contar con una escuela municipal de formación laboral donde hayan capacitaciones por competencia para las personas que busquen empleo dentro o fuera del municipio. • Contar con un diagnóstico pormenorizado de la demanda y oferta de empleo de Santa Tecla, a fin de conocer los perfiles de empleados, sus niveles de estudio, aspiraciones laborales, entre otros.

Nombre de la iniciativa:	3. Mercados como espacios inclusivos, de diálogo y saludables
Periodo de ejecución:	2011-2013
Antecedentes:	Se identificó una situación de descuido en los mercados municipales, que generaba incluso poca credibilidad por parte de las personas arrendatarias hacia el gobierno local.
Objetivo:	Generar un ambiente propio para desarrollar la actividad comercial dentro de los mercados de Santa Tecla, con base en un enfoque integral que ve a la persona en su rol económico, pero también como sujeto con necesidades, expectativas y problemas.
Problemáticas que atiende la iniciativa:	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de un enfoque integral que permita una mejor convivencia ciudadana, una mejor conciencia del aporte empresarial de la gente que trabaja en los mercados, potenciar o fortalecer a partir de diferentes iniciativas la forma de hacer negocios, mejorar la infraestructura de mercados y empoderar a

las personas arrendatarias.

Intervenciones principales:	Nombre	Descripción	Año	Ejecutor / impulsor municipal	Financiad or o impulsor externo
	Mejoras en la infraestructura de los mercados	Reparación de goteras, mejoras en la ventilación, seguridad industrial.	2011-2013	Gerencia DEL	
	Fortalecimiento de capacidades de mujeres	Educación en temas de género, prevención de violencia intrafamiliar, mantenimiento de la salud física.	2011-2013	Gerencia DEL	
	Mejora de condiciones para el desempeño de actividades comerciales	Seguridad, orden, limpieza, facilitación de procesos financieros.	2011-2013	Gerencia DEL	
	CDMYPE Universidad José Matías Delgado	Atención a la micro y pequeña empresa.	2011		UJMD / CONAM YPE
	Reubicación de vendedores	En dos procesos: el primero, en el marco del proyecto de mantenimiento periódico de la ruta CA01W, logró reubicar de manera voluntaria y concertada a 231 comerciantes. El segundo logró reubicar a 89 comerciantes	2013-2014	Gerencia DEL	
	Actores relacionados con la iniciativa:	Categoría	Nombre		
Gobierno central		MINSAL, ISSS-MINSAL, CONAMYPE			
Municipalidad		Ciudad Digital (sistema de video vigilancia), Departamento de Desarrollo Rural, Departamento de Género, Comisión de Desarrollo Económico Local, Comisión de Ordenamiento Territorial y Mesa Técnica Tributaria; Cuerpo de Agentes Municipales Comunitarios (CAMCO), Inspectoría, Distrito Cultural, Departamento Jurídico, Departamento de Cooperación, Contravencional, Red Vial y Santa Tecla Activa.			
Universidades y centros de investigación		ITCA FEPADE, Universidad José Matías Delgado			
Resultados:	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de confianza con personas arrendatarias de los mercados municipales y creación de espacios de discusión, diálogo y concertación, tales como el Comité de Respaldo y apoyo a la gestión pública de los mercados y los sindicatos de los trabajadores informales o por cuenta propia. • Convenio con el área de Proyección Social de la Universidad José Matías Delgado que permitió tener conocimientos y propuestas concretas en el Mercado Dueñas con asistencia psicológica, FODA desde los arrendatarios hacia la administración pública, así como una serie de asesorías y propuestas en ingeniería industrial, diseño gráfico, imagen, arquitectura, administración, salud, manejo de desechos sólidos y otros. • Ordenamiento totalmente concertado, pacífico y sin violencia en el Mercado Central, a través de la reubicación de 89 personas que vendían en las calles, entre el 2012 y 2013. • Renovación de la infraestructura en el Mercado Central tras el terremoto del 2001, así como la construcción del Mercado Dueñas para dar espacio a personas que ya no cabían en el Mercado Central. • Implementación del proceso integral de considerar a la persona en todos sus ámbitos y no únicamente en su rol económico. • Recuperación de mora municipal cerca del 50 % en el Mercado Central y un poco menos en el Mercado Dueñas, a través de la implementación de ordenanzas transitorias para el pago de multas e intereses. • Coordinación con dependencias de la municipalidad para apoyar los esfuerzos de ordenamiento, limpieza, seguridad y otros dentro de la municipalidad. • Aportes en conocimiento, materiales y asistencia técnica de entidades externas que, al ser gestionadas, contribuyen a suplir determinadas necesidades y cumplir objetivos municipales, al tiempo que ahorran recursos a la municipalidad. 				
Retos:	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar a los mercados municipales, o convertirlos en mercados modelos para el resto del país con un enfoque de integridad en lo empresarial y humano (orden, seguridad, salubridad, humanismo). 				

- Mejorar la administración de los mercados y recuperación de mora para que se conviertan en centros y espacios públicos rentables.
- Vincular la administración de los mercados municipales de manera más directa con el concepto de ciudad turística y cultural que están planificando en Santa Tecla, a fin de que los mercados puedan tener condiciones para considerarse como sitios de interés turístico dentro del Distrito Cultural por su cercanía con el Paseo El Carmen.

Nombre de la iniciativa:	4. Festival de Puertas Abiertas				
Período de ejecución:	2010-2013				
Antecedentes:	Surge en el año 2010 como una propuesta municipal de tipo comercial y cultural en la cual mujeres jefas de familia, mujeres de la tercera edad, artesanos teclenos sin oportunidades de invertir en grandes negocios, jóvenes emprendedores y la ciudadanía en general tuvieron un espacio para comercializar sus productos artesanales y gastronómicos, y forma parte de la primera fase de la construcción del Paseo El Carmen en el centro histórico de la zona urbana.				
Objetivo:	Crear un espacio de comercialización para que empresarios, micro empresarios, artistas, pintores y otros muestren sus productos.				
Problemáticas que atiende la iniciativa:	<ul style="list-style-type: none"> • Integración de población tradicionalmente excluida (mujeres jefas de familia, mujeres de la tercera edad, artesanos sin oportunidades de invertir en grandes negocios, jóvenes emprendedores y ciudadanía en general) a la dinámica económica del municipio. 				
Intervenciones principales:	<i>Nombre</i>	<i>Descripción</i>	<i>Año</i>	<i>Ejecutor / impulsor municipal</i>	<i>Financiad or o impulsor externo</i>
	Formación de capacidades	Procesos de capacitación para emprendedores	2010-2013	Santa Tecla Activa	
Actores relacionados con la iniciativa:	<i>Categoría</i>	<i>Nombre</i>			
	Gobierno central	MITUR, CONAMYPE, MINEC			
	Municipalidad	Departamento Distrito Cultural, en coordinación con el departamento Santa Tecla Activa y Casa de la Mujer Teclena.			
	Universidades y centros de investigación	UJMD			
Resultados:	<ul style="list-style-type: none"> • Integración de un comité compuesto por 7 personas emprendedoras y dos representantes municipales (Distrito Cultural y Santa Tecla Activa), donde se discuten asuntos relacionados con la innovación y mejoramiento del festival. • Conformación de una cooperativa para su propia administración, que cuenta con un fondo conformado por los aportes de cada una de las personas asociadas que pagan una tasa municipal. • Participación semanal de unas 80 personas emprendedoras con artesanías o productos gastronómicos en Festival de Puertas Abiertas. • Realización ininterrumpida del festival en Paseo El Carmen cada viernes, sábado y domingo de 4 a 10 pm. • Participación de mujeres y jóvenes teclenos emprendedores en este espacio. • Fomento del concepto de “emprendedor”, instando a los participantes a tener una propuesta creativa e innovadora permanente. • Descentralización del Paseo El Carmen y replicación de la experiencia en diversas zonas del municipio (parque Las Araucarias, y colonias Las Palmeras y Santa Mónica). 				
Retos:	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr mantener el concepto de emprendedor y tener una propuesta innovadora permanente en el festival. • Asegurar que los participantes del festival se conviertan en empresarios y que no se limiten a comercializar sus productos en Paseo El Carmen, sino también se muevan en otros ámbitos para mejorar su situación de vida. • Mejorar la imagen del festival, el aspecto estético, su propuesta, la rotación de empresarios en este espacio. 				

Nombre de la iniciativa:	5. Santa Tecla Activa				
Período de ejecución:	2013				
Antecedentes:	Surge a partir de una visita a España por parte de concejales y el Gerente de Desarrollo Económico Local, en la cual conocieron la experiencia “Zaragoza Activa”, que es un centro de desarrollo que presta servicios de manera integral en el fomento del empleo, apoyo a los emprendedores y el fortalecimiento de las empresas.				
Objetivo:	Atender las necesidades del tejido empresarial del municipio en 4 áreas: 1. Desarrollo empresarial, 2. Empleabilidad, 3. Desarrollo económico rural, 4. Observatorio económico.				
Problemáticas que atiende la iniciativa:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solución de las necesidades del tejido empresarial del municipio ▪ Asesorías técnicas y capacitaciones (principalmente micro y pequeños empresarios y mujeres). ▪ Seguridad alimentaria en el área rural. ▪ Generación de información para la toma de decisiones. ▪ Creación de vinculaciones y alianzas entre actores diversos. 				
Intervenciones principales:	<i>Nombre</i>	<i>Descripción</i>	<i>Año</i>	<i>Ejecutor / impulsor municipal</i>	<i>Financiad or o impulsor externo</i>
	Consolidación de “Santa Tecla Activa”	Adecuación de las oficinas y elaboración de propuesta de funcionamiento y componentes.			Proyecto EmiDEL
Actores relacionados con la iniciativa:	<i>Categoría</i>	<i>Nombre</i>			
	Gobierno central	MINEC: DIGESTYC, Dirección de Innovación y Calidad, Dirección de Encadenamiento Productivo; MAG; MINTRAB y Organismo Salvadoreño de Normalización.			
	Municipalidad	CIDEL			
	Universidades y centros de investigación	UJMD, UCA, ITCA			
	ONG y organizaciones de la sociedad civil	Fundación Nuevo Horizonte para los Pobres			
Resultados:	<ul style="list-style-type: none"> • Oficinas instaladas y equipadas dentro del Mercado Dueñas. • Equipo de personas trabajando en las 3 áreas: Inversiones, Observatorio Económico y Bolsa de Empleo. • Conformación del Comité Impulsor de Desarrollo Económico Local (CIDEL), integrado por diversos actores, entre los cuales se encuentran empresarios que formaban parte del Comité de Competitividad Municipal. • Movilización de recursos para asegurar la sostenibilidad de la iniciativa: la planilla de empleados fijos y servicios básicos se paga con fondos municipales y se realizan gestiones con fundaciones, ministerios y cooperación internacional para asesoría técnica, capacitaciones, donaciones en especie o financiamientos. • Diagnóstico del tejido productivo de Paseo El Carmen. • 415 personas, empresarios y comerciantes capacitados en diferentes áreas por gestiones de esta oficina. • Asesoría para la organización de 2 cooperativas ALAMPYMES y ECOTALLERES. 				
Retos:	<ul style="list-style-type: none"> • Que el Observatorio Económico funcione al 100% para contar con información que permita la toma de decisiones oportuna, que facilite la inserción y permanencia de emprendimientos e iniciativas económicas en el mercado. • Montaje de: 1. Escuela de formación para micro y pequeña empresa, y, 2. Escuela de formación laboral desde la bolsa de empleo. • Contar con una propuesta de acceso al crédito para empresarios y emprendedores. 				

HALLAZGOS DEL ANÁLISIS

A continuación se presentan los hallazgos del análisis del conjunto de las iniciativas buscando entender las capacidades de la municipalidad de Santa Tecla para la gestión de iniciativas y su estrategia emergente de desarrollo económico local.

3. Logro de cambios en la perspectiva y actitud de los actores locales

Al interior de la municipalidad se dio una serie de cambios basados en la visión municipal planteada en el PEP 2002-2012 y un proceso progresivo de retroalimentación resultado de la implementación de cada una de las iniciativas descritas previamente, que llevó al fortalecimiento de la institucionalidad de la municipalidad para la gestión DEL en los siguientes aspectos:

- El Concejo Municipal tiene una Consejería en Desarrollo Económico Local como referente político-técnico del tema.
- En la municipalidad existe una Subdirección de Desarrollo Económico Local con dependencias como Santa Tecla Activa, Bolsa de Empleo y área de Inversiones. Además, hay otras áreas de la municipalidad que se encargan de iniciativas DEL con grupos poblacionales específicos como jóvenes, mujeres, población de colonias en área urbana y habitantes del área rural. Cabe resaltar que esta infraestructura y personal tiene destinado un monto económico cubierto por el presupuesto municipal.
- Desde la municipalidad se han gestionado o impartido capacitaciones en diversas áreas para emprendedores, comerciantes y empresarios.
- Se han creado metodologías y procesos propios para el diseño e implementación de iniciativas DEL.
- Existencia de política DEL como rector de las líneas de trabajo y prueba de la decisión de apostar al DEL en Santa Tecla.
- Existencia de coordinación interinstitucional permanente para iniciativas DEL.

Por otro lado, se identifican los siguientes cambios en la perspectiva y actitud de los actores locales:

- Generación de confianza y esperanza de la ciudadanía y actores económicos hacia la municipalidad, lo que ha elevado los niveles de corresponsabilidad tanto por parte de la ciudadanía como de los actores económicos.
- En cuanto a imagen, se ha posicionado a Santa Tecla como referente en turismo, cultura, educación, aspectos sociales y económicos.
- Se ha logrado definir un concepto propio del municipio referente al desarrollo económico local.
- Hay un cambio cultural a nivel de percepción, que es lento pero progresivo, en actores económicos, específicamente las personas vendedoras del mercado, llegando a percibirse a sí mismas como micro y pequeños empresarios o emprendedores capaces de superar las limitaciones de la economía de subsistencia.

- Santa Tecla se ha convertido en una ciudad proactiva y económica, a diferencia de antes que se consideraba una ciudad “dormitorio”.
- Se han creado nuevos espacios de comercialización de productos o para el montaje de negocios para personas, microempresarios, productores agropecuarios, mujeres, jóvenes y otros.
- Progresiva inclusión de población tradicionalmente excluida (mujeres, jóvenes, tercera edad, etc.) en el proceso DEL.

4. Sostenibilidad temporal de las iniciativas DEL

En la mayoría de casos, las iniciativas DEL se dieron a partir de proyectos con financiamiento de la cooperación internacional o nacional, pero tras la finalización de los mismos, la municipalidad asumió los gastos administrativos, de personal e infraestructura para darles continuidad. Otro elemento que permite la sostenibilidad de las iniciativas es la gestión con actores diversos (financiamiento, aportes en especie, asistencia técnica, fortalecimiento de capacidades, estudios, etc.).

Por otro lado, se ha fomentado la participación de la ciudadanía y actores económicos en diferentes espacios y el desarrollo de organizaciones y asociaciones (CIDEL, cooperativas, etc.).

Adicionalmente, a través de la formación de los equipos técnicos al interior de la municipalidad actualmente se cuenta con personal con conocimientos y/o experiencia en acciones o actividades económicas específicas y con una visión más estratégica del desarrollo económico local, lo que contribuye a la sostenibilidad de las iniciativas.

5. Capacidades de gestión de iniciativas DEL

La sostenibilidad en el tiempo de las iniciativas DEL está directamente relacionada con las capacidades que la municipalidad ha ido adquiriendo en los últimos 13 años, producto del diseño e implementación de proyectos, las asistencias técnicas o procesos de formación facilitados por universidades u organizaciones locales e internacionales, así como por el intercambio de experiencias.

5.1. Capacidades de gestión de iniciativas de desarrollo económico local desplegadas

En el caso de Santa Tecla, se identifica el despliegue de las siguientes capacidades:

- Capacidad de gestión y creación de alianzas para echar a andar iniciativas DEL (insumos, financiamiento, asistencia técnica y otros).
- Capacidad para evaluar y ajustar la estrategia en desarrollo económico local según el contexto.
- Capacidad de involucrar a actores económicos y ciudadanos diversos (mujeres, jóvenes, artesanos, pobladores organizados, micro y pequeña empresa) en las iniciativas municipales en DEL.
- Capacidad de decisión e impulso de iniciativas DEL por una voluntad política coherente y liderazgo a nivel político, técnico y ciudadano.

- Capacidad de conceptualizar sobre desarrollo económico local con enfoque inclusivo y rompiendo prototipos en la práctica.

5.2. Capacidades de gestión de iniciativas de desarrollo económico local a fortalecer

Dentro de la misma práctica, las personas impulsoras de iniciativas DEL entrevistadas reconocen que hay capacidades que deben fortalecerse en los diferentes equipos y personas de las dependencias municipales relacionadas con la gestión de su estrategia DEL, entre ellas:

- Capacidades para la creación de alianzas, convenios y gestiones formales.
- Capacidades para precisar sobre las estructuras relacionadas con DEL en el organigrama y mejorar la articulación y coordinación con las diferentes áreas de la municipalidad relacionadas con el tema.
- Capacidad de las autoridades locales y el personal de la municipalidad para priorizar, innovar y reconocer que los usuarios de las iniciativas municipales en DEL son una población demandante y con necesidades diversas.
- Capacidad de las autoridades locales y el personal de la municipalidad para trabajar las iniciativas DEL con enfoque de género y transversalizarlo en el quehacer de todas las dependencias de la municipalidad.
- Fortalecer en las autoridades locales, personal de la municipalidad y actores económicos conocimientos sobre emprendimientos económicos, ordenamiento territorial, gestión cultural, relaciones empresariales, administración de espacios, gestión financiera, empleabilidad, administración de empresas municipales, planificación, formulación y elaboración de proyectos, didáctica para capacitaciones, sostenibilidad de procesos, gestión, creación de alianzas y otros.
- Fortalecer en las autoridades locales, personal de la municipalidad y actores económicos conocimientos técnicos y tecnológicos para operativizar iniciativas DEL y estar actualizándose continuamente.

LECCIONES APRENDIDAS

Del año 2001 al 2013, la municipalidad de Santa Tecla ha ido aprendiendo diversas lecciones en materia de desarrollo económico local. Además del reconocimiento de que es necesario brindar las condiciones para un entorno que facilite el desarrollo de iniciativas DEL, dichos aprendizajes se vinculan a aspectos que se identifican como centrales de las capacidades de gestión de iniciativas y estrategias DEL:

1. Toma de decisión y marcos normativos

- El gobierno municipal debe estar consciente de que si quiere dar un cambio de calidad debe vincular sus acciones al desarrollo humano y mejorar la calidad de vida de su ciudadanía.

- En estos años, la municipalidad de Santa Tecla ha ido elaborando un modelo de actuación en desarrollo económico local inclusivo, en el cual todas las partes cuentan.
- Santa Tecla tiene fortalezas suficientes para tener un tejido productivo más amplio e innovador debido a decisiones que han posicionado al municipio como un referente en cultura, deporte, conectividad, educación y otras a nivel de país.
- Existe la decisión de trabajar con actores económicos, académicos y poblacionales sin prejuicios ideológicos o político partidarios.
- En Santa Tecla se ha aprendido a evaluar las decisiones y estrategias implementadas en desarrollo económico local y a replantear si algo no funciona.
- Se ha aprendido a ser coherente entre el discurso y la práctica al establecer criterios o reglamentaciones para las iniciativas de desarrollo económico local que se impulsan desde la municipalidad.
- Han aprendido que no solo en desarrollo económico local, sino en cualquier área sobre la que se tenga una intención para actuar, se deben sustentar las decisiones en políticas públicas en las temáticas que tengan sus ordenanzas, reglamentos e institucionalidad.
- La municipalidad ha creado las condiciones necesarias en su interior para asegurar la aplicación de sus políticas e instrumentos normativos, dedicando recursos (humanos, económicos, tecnológicos, etc.) para difundir el conocimiento de estos y su apropiación.

2. *Gestión de procesos administrativos e institucionales*

- La planificación estratégica y operativa es vital para la construcción de las ciudades, pues permite ubicar el punto de llegada. Tomar en cuenta el componente participativo y consolidar una estructura de participación ciudadana le ha permitido a la municipalidad establecer una visión compartida con la ciudadanía, un fuerte arraigo e identificación por parte de la población con su territorio, acercándose a esta e identificando sus necesidades.
- No hay política en desarrollo económico local u otra área que funcione si no se cuenta con estructura, personal y recursos que la dinamicen.
- De la ejecución de proyectos, la municipalidad ha aprendido que: 1. Las iniciativas DEL deben adecuarse a cada tipo de público, no son iguales para todos; 2. Las personas beneficiarias deben aportar un porcentaje de lo que se les ha dado para que no sea una medida asistencialista; 3. Es importante hablar del enfoque de género en la economía como un elemento clave en el desarrollo de la autonomía de la mujer; 4. Entender cómo trabajan las universidades les permite sacar el máximo provecho en ambas vías para acciones relacionadas con DEL; y, 5. Hacer mejores diagnósticos sobre intereses y necesidades de jóvenes, mujeres u otros actores es una herramienta básica para el diseño y ejecución de proyectos de emprendedurismo u otros de desarrollo económico.
- Es necesaria la profesionalización de equipos y personas de la municipalidad de Santa Tecla relacionada con iniciativas de desarrollo económico local.
- Coordinar de manera más eficiente los procesos en los que cada área de la municipalidad debe intervenir en las iniciativas de desarrollo económico local.

- Se ha aprendido que a través de la creación de alianzas y gestión con diferentes instancias se pueden operativizar y financiar iniciativas de desarrollo económico local.

3. *Gestión de saberes*

- Los funcionarios y autoridades municipales han ido comprendiendo que todo lleva implícito el tema económico (el turismo, la cultura, la educación) y por lo tanto hay una amplia gama de oportunidades para potenciarlas hacia el DEL.
- No se puede tener una estructura municipal sin capacitación técnica.
- La tierra es un elemento económico con un gran potencial, se debe saber cultivarla, introducir nuevas tecnologías para mejorar la producción, etc.
- No sólo es necesario aprender a producir o desarrollar emprendimientos, sino también abrir los espacios de comercialización de los servicios o productos del municipio (festivales, ferias, encadenamientos, etc.).

4. *Creación de redes y participación de actores*

- El rol de la municipalidad es facilitar el encuentro y las sinergias sobre diferentes actores para el desarrollo en el cual el sector público crea los espacios y el sector privado genera la dinámica económica.
- Es importante identificar quiénes son los actores económicos del municipio, agruparlos y analizar de manera conjunta las formas en que pueden contribuir al desarrollo del municipio.
- El desarrollo económico local se logra con la participación de todos los sectores económicos, por lo que es importante que se involucren y participen en los espacios de reflexión y propuesta.
- La municipalidad puede crear alianzas con algunas empresas privadas, logrando que estas aporten fondos para la construcción de obras de infraestructura de distinta magnitud, que van en beneficio de distintas poblaciones del municipio.
- Es necesario generar las condiciones para que las personas de los mercados crean en el personal de la municipalidad y participen de las diferentes iniciativas.

6. **Recomendaciones para la replicabilidad**

Santa Tecla es hoy por hoy un municipio cuyas prácticas sirven de ejemplo para otros municipios de El Salvador y Centroamérica. En tal sentido, algunos elementos considerados como claves para replicar lo impulsado en Santa Tecla en desarrollo económico local son:

- Tener clara la visión de lo que quieren hacer, es decir, desarrollar su propia planificación estratégica y ver las líneas de acción que se van a desarrollar a partir de los recursos de los que dispone el municipio (clima, agua, tierra, recurso humano, recurso organizativo, sectores económicos, etc.); consolidando al mismo tiempo una estructura definida para facilitar la

participación ciudadana, que al mismo tiempo permita cerrar el ciclo de la planificación y reiniciarlo al finalizar el plazo del anterior.

- Partir de las necesidades específicas de la población y actores económicos para diseñar e implementar, participativamente, el tipo de iniciativas que les interesen, es decir contar con diagnósticos sobre las necesidades reales, sin distinción partidaria o de otro tipo.
- Desarrollar iniciativas económicas con un enfoque inclusivo en el que el desarrollo humano sea una herramienta en la búsqueda de mejorar la calidad de vida de la ciudadanía.
- Potenciar la mejora en la calidad de la producción, al mismo tiempo que se abren espacios para comercialización de los productos.
- Capacitar al personal municipal de diferentes áreas en desarrollo económico local para mejorar la conceptualización sobre el tema.
- Crear una instancia política, como la Comisión en Desarrollo Económico Local, que asesora al Concejo Municipal en el tema; montar la institucionalidad para atender el tema (gerencia DEL, Santa Tecla Activa, Bolsa de Empleo, etc.); y crear la política municipal DEL y ordenanzas para regular las actividades económicas.
- Regular, coordinar, gestionar y crear alianzas desde la municipalidad con diversos actores endógenos y exógenos para impulsar iniciativas DEL.
- Mejorar la infraestructura y recuperar espacios públicos del municipio a fin de crear las condiciones necesarias para dinamizar la oferta económica, cultural y deportiva, al tiempo que se vuelve un activo del desarrollo económico.

TEMAS PARA LA REFLEXIÓN DERIVADOS DEL ESTUDIO DE CASO

El análisis conjunto con los impulsores sobre la experiencia de gestión de iniciativas y la estrategia emergente de desarrollo económico local en Santa Tecla revela también algunas temáticas críticas sobre las que será importante reflexionar para el desarrollo futuro de esta y posiblemente otras experiencias similares.

1. Regulación de actividades en el territorio

Una dinámica que se está dando en el municipio de Santa Tecla es la migración de familias de clases económicas bajas a municipios periféricos, debido a la construcción de un nuevo tipo de colonias o residenciales privadas cuyos precios son altos, y un aumento en general en la valorización de las propiedades y las rentas en el municipio. Frente a este fenómeno es necesario analizar las dinámicas de segregación urbana y cómo garantizar oportunidades para una mejor inclusión de estas familias de menores ingresos en la dinámica económica del territorio y de generación de alternativas de adquisición de vivienda de interés social, de forma que no estén obligados a migrar.

2. Generación y análisis de información económica

Desde la municipalidad de Santa Tecla se percibe como importante el hecho de contar con información de los actores y actividades económicas del municipio. En este caso, se hace necesario ir formando capacidades para la generación, análisis y toma de decisiones con base a información actualizada y específica del municipio en su tejido productivo, infraestructuras para la economía, tipo de inversiones, entre otros.

3. Atracción de inversiones y ordenamiento del municipio

A nivel de inquietud, está en Santa Tecla el hecho de querer potenciar la atracción de inversiones dentro y fuera del país. Para ellos se ha creado una ventanilla de asesoría para las inversiones tanto en la municipalidad y también en los Estados Unidos. Sin embargo, se debe establecer con mayor claridad una estrategia con respecto al tipo de inversiones que se quieren atraer para el municipio, las facilidades que se darán desde la municipalidad para que puedan establecerse, la manera en que esas inversiones aportarán al desarrollo del municipio, entre otros.

4. Dinámica económica, social y cultural en Paseo El Carmen

Una dinámica que debe ser estudiada con detenimiento y de manera específica es la que se ha venido desarrollando en los 3 años que tiene el Paseo El Carmen. Este espacio originalmente se había conceptualizado como un sitio de convivencia y sano esparcimiento familiar y el desarrollo cultural para la población teclena. Sin embargo, ese concepto inicial fue mutando conforme al tiempo y la incorporación de iniciativas económicas como el Festival de Puertas Abiertas y la llegada de diversos negocios formales principalmente bares y restaurantes. Este espacio se ha convertido en un punto de atracción turística para residentes del área metropolitana y turistas internacionales que dinamiza la economía de varios sectores. Sin embargo, esta dinámica trae consigo problemas relacionados con la convivencia de los residentes de la zona, aumento en hechos delincuenciales y violencia, trata de personas, etc. que representan retos para una gestión adecuada del espacio hacia el futuro.

5. Descentralización y territorialización de políticas públicas

Por años se ha hablado a nivel de país de la necesidad de descentralizar recursos y competencias hacia los municipios, así como territorializar las políticas públicas relevantes para el desarrollo territorial. El análisis de la experiencia de Santa Tecla nos indica que si los municipios de El Salvador limitan su accionar a las competencias que les establece el Código Municipal y los recursos transferidos por el FODES, el alcance de sus capacidades de gestión difícilmente serían suficientes para impulsar estrategias de desarrollo económico local. En Santa Tecla, durante el periodo estudiado se dio una coyuntura especial entre capacidades excepcionales de gestión y la disponibilidad de recursos de sus socios en la cooperación internacional también en empresas privadas para complementar los recursos endógenos de la municipalidad. Dado que esta coyuntura es difícilmente replicable por otros municipios, se evidencia la necesidad de que el Estado cumpla con el principio

de subsidiariedad en respaldar las capacidades endógenas de las municipalidades para impulsar las estrategias endógenas de desarrollo territorial.

REFERENCIAS

- Barraza, S. d. (12 de junio de 2014). Directora de Proyección Social de la Universidad José Matías Delgado. (R. Contreras, Entrevistador)
- Blanca, X. (2 de junio de 2014). Director de Proyecto EmiDEL. (R. Contreras, Entrevistador)
- Consortio EPYPSA-LOTTI-León Sol. (2011). Síntesis municipal de Santa Tecla / Informe final. En *Plan de desarrollo territorial para la Subregión Metropolitana de San Salvador*. San Salvador: VMVDU.
- Cornejo, F. (9 de junio de 2014). Encargada de Santa Tecla Activa. (R. Contreras, Entrevistador)
- Delgado, A. (12 de junio de 2014). Jefe de Niñez y Juventud. (R. Contreras, Entrevistador)
- Hernández, L. (11 de julio de 2014). Director General. (R. Contreras, Entrevistador)
- Jovel, D. (12 de junio de 2014). Jefa del Distrito Cultural. (R. Contreras, Entrevistador)
- Martínez, I. (13 de junio de 2014). Encargado de Desarrollo Económico Rural. (R. Contreras, Entrevistador)
- Morales, M. (22 de julio de 2014). Directora Ejecutiva. (R. Contreras, Entrevistador)
- Palma, H. (9 de junio de 2014). Administrador de Mercados Municipales. (R. Contreras, Entrevistador)
- Pineda, E. (13 de junio de 2014). Jefe de Gestión Territorial. (R. Contreras, Entrevistador)
- PNUD-FUNDAUNGO. (2009). *Almanaque 262. Estado del desarrollo humano en los municipios de El Salvador 2009*. San Salvador: PNUD-FUNDAUNGO.
- Ríos, N. (11 de junio de 2014). Jefa de Género. (R. Contreras, Entrevistador)
- Rivas, J. (26-27 de mayo de 2014). Jefe de Inversiones. (R. Contreras, Entrevistador)
- Rusconi, E. (28 de mayo de 2014). Concejal de Santa Tecla. (R. Contreras, Entrevistador)
- Rusconi, E. (28 de mayo de 2014). Concejal. (R. Contreras, Entrevistador)
- Sisi, R. V. (13 de junio de 2014). Encargada de Casa de la Mujer Tecleña. (R. Contreras, Entrevistador)
- Villatoro, G. (10 de junio de 2014). Técnica Bolsa de Empleo. (R. Contreras, Entrevistador)
- Zometa, N. (10 de junio de 2014). Directora de Desarrollo Humano. (R. Contreras, Entrevistador)