



Consultoría “Sistematización de experiencias de formación del Programa ConectaDEL, en materia de desarrollo económico local en El Salvador”

Informe final de la sistematización de experiencias de:
“Formación del programa ConectaDEL, en materia de desarrollo económico local”

Presentado por: Licda. Roxana Marlene Contreras Peñate a consideración de la Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Municipal e Institucional de Centroamérica y El Caribe (Fundación DEMUCA).

San Salvador, 13 de julio de 2015.



Tabla de contenido

Siglas y acrónimos.....	4
Introducción	6
1. El Programa ConectaDEL en Centroamérica.....	8
1.1 ConectaDEL y la Entidad Social Local.....	8
2. Surgimiento del curso.....	9
2.1 Localización geográfica de los diplomados	9
Área Metropolitana de San Salvador.....	9
La Unión	11
Selección de La Unión como territorio para impartir el diplomado	11
ADEL La Unión.....	12
Morazán.....	13
ADEL Morazán	14
1.2 ConectaDEL Centroamérica y las entidades sociales locales	15
1.3 El Salvador: Articulación de actores con el territorio	15
Universidades: socias para co ejecutar los diplomados	15
Comité Consultivo del programa ConectaDEL.....	17
Beneficiarios de los diplomados	19
2. Características del curso.....	21
2.1 Objetivos y propuesta curricular.....	21
2.2 Perfiles y características de los participantes de los cursos	26
Área Metropolitana de San Salvador.....	26
ADEL La Unión.....	26
ADEL Morazán	27
2.3 Perfiles de los docentes.....	27
2.4 Estrategias pedagógicas y didácticas	30
2.5 Estrategias de seguimiento y acompañamiento	31
Rol de la coordinación / tutor	31
Estrategias de acompañamiento	32
Intercambios y retroalimentación de procesos.....	32
2.6 Estrategias de evaluación.....	33
Área Metropolitana de San Salvador.....	34
ADEL La Unión.....	36
ADEL Morazán	39
3. Análisis de la experiencia y principales aprendizajes	41
3.1 Lecciones aprendidas sobre el diseño del curso y propuesta curricular.....	41
3.2 Lecciones aprendidas sobre la selección de participantes y conformación de grupos	42
3.3 Lecciones aprendidas sobre la modalidad presencial	43
3.4 Lecciones aprendidas sobre la formulación de proyectos y posibilidades de financiamiento.....	44
3.5 Lecciones aprendidas sobre el impacto generado por el proceso formativo en los territorios o instancias participantes.....	45
3.6 Lecciones aprendidas sobre el AMSS, La Unión y Morazán como territorios prioritarios y continuidad de la propuesta de formación.....	47
4. Reflexiones finales	48

4.1 Reflexiones sobre el proceso	48
4.2 Estudio comparativo de las experiencias	49
4.3 Recomendaciones.....	52
5. Fuentes citadas	54
Anexos.....	55

Índice de tablas

Tabla No. 1 Instancias participantes de los 3 diplomados de desarrollo económico local.....	20
Tabla No. 2 Objetivos generales y específicos de los diplomados en desarrollo económico local.....	22
Tabla No. 3 Resumen de módulos impartidos en los diplomados.....	25
Tabla No. 4 Planta de docentes de los 3 diplomados.....	29
Tabla No. 5 Resumen de estrategias didácticas empleadas en los diplomados	30
Tabla No. 6 Resumen de proyectos detonadores en los diplomados	34
Tabla No. 7 Puntajes tras evaluación de proyectos detonadores La Unión.....	37
Tabla No. 8 Puntajes tras la evaluación de proyectos detonadores Morazán.....	40

Siglas y acrónimos

AACID	Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo
ACMM	Asociación Comunal de Mujeres de Morazán
ACUGOLFO	Asociación de Organismos de Cuenca del Golfo de Fonseca
ADEL	Agencia de Desarrollo Económico Local
ADESCO	Asociación de Desarrollo Comunal
AGAES de R.L.	Asociación de Ganaderos El Sauce de Responsabilidad Limitada
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AIES	Aeropuerto Internacional de El Salvador
AMSS	Área Metropolitana de San Salvador
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CEBES	Comunidades Eclesiales de Base de El Salvador
CENTA	Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal
COAMSS	Consejo de Alcaldes del Área Metropolitana de San Salvador
COMURES	Corporación de Municipalidades de El Salvador
CONAMYPE	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa
ConectaDEL	Programa Regional de Formación para el Desarrollo Económico Local con Inclusión Social
DEL	Desarrollo Económico Local
EMIDEL	Desarrollo local y emigración en Latinoamérica
FECORACEN	Federación de Cooperativas de la Reforma Agraria Región Central
FISDL	Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
FODA	Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas
F-ODM	Fondo España para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio
FONDEPRO	Fondo de Desarrollo Productivo
Fundación DEMUCA	Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Municipal e Institucional de Centroamérica y El Caribe
FUNDAUNGO	Fundación Dr. Guillermo Manuel Ungo
FUNDESA	Fundación para el Desarrollo
FUNDILU	Fundación de Desarrollo Integral La Unión
INJUVE	Instituto Nacional de la Juventud
IPES	Instituto de Permacultura de El Salvador
ISDEM	Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Municipal
ITCHA	Instituto Técnico de Chalatenango
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MDL – UCA	Maestría de Desarrollo Local – Universidad Centroamericana José Simeón Cañas
MINED	Ministerio de Educación
MINGOBDT	Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial
MITUR	Ministerio de Turismo
ONU	Organización de las Naciones Unidas
ONU HABITAT	Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos

	Humanos
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
OPAMSS	Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador
PADECOMSS	Patronato para el Desarrollo de las Comunidades de Morazán y San Miguel
PC PNUD	Programa Conjunto del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUD ART	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – Articulación de Actores Territoriales
PRODETUR	Programa Nacional de Desarrollo Turístico en Salvador
PRODERE / PNUD	Programa para Desplazados, Repatriados y Refugiados para Centro América del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PROESA	Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador
RTI	Research Triangle Institute
SNET	Sistema Nacional de Estudios Territoriales
SSDTD	Sub Secretaría de Desarrollo Territorial y Descentralización
STP	Secretaría Técnica de la Presidencia
UCA	Universidad Centroamericana José Simeón Cañas
UJMD	Universidad Dr. José Matías Delgado
UES – FMP	Universidad de El Salvador – Facultad Multidisciplinaria Paracentral
VMVDU	Vice Ministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano

Introducción

La *Sistematización de Experiencias de Formación del programa ConectaDEL, en materia de desarrollo económico local en El Salvador* se realiza con la finalidad de generar conocimiento apto para promover procesos de intercambio y transferencia de experiencias, profundizar y mejorar procesos de capacitación y formación sobre la materia.

Esta acción está contemplada en el componente 5 *Gestión del conocimiento y ampliación del programa a otros países latinoamericanos* donde se plantea incrementar el conocimiento existente en el ámbito del desarrollo económico local sostenible a través de la recopilación, sistematización y divulgación de información y experiencias adquiridas a partir de ConectaDEL que es el Programa Regional para la enseñanza y formación de conocimiento en Desarrollo Económico Local (DEL) en Latinoamérica y el Caribe.

La presente sistematización recoge el histórico de lo acontecido en los procesos formativos de desarrollo territorial del programa ConectaDEL y tiene por objetivo reconstruir y presentar de forma clara y comprensible los principales aspectos de interés de un espacio de formación en desarrollo económico local.

Para el caso, esta sistematización da cuenta de lo ocurrido en 3 procesos formativos en desarrollo económico local que fueron impartidos a miembros del Consejo de Alcaldes del Área Metropolitana de San Salvador (COAMSS) y de la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador (OPAMSS), miembros de la Agencia de Desarrollo Económico Local (ADEL) de La Unión y miembros de la Agencia de Desarrollo Local (ADEL) de Morazán.

Para ello, en este informe se comienza contextualizando sobre el Programa ConectaDEL en Centroamérica y la entidad social local, la Fundación DEMUCA, para luego describir las características y aspectos geográficos de los lugares donde se impartieron los 3 diplomados y las articulaciones realizadas por los diversos actores con los territorios seleccionados.

En un segundo momento se ahonda en las características del curso desde los objetivos y propuesta curricular, los perfiles y características de los participantes, perfiles de los docentes, la propuesta pedagógica, así como las estrategias de seguimiento y evaluación.

Un tercer apartado de esta sistematización lo constituye el análisis de la experiencia y principales aprendizajes orientados de manera particular al diseño del curso y propuesta curricular, la selección de participantes y conformación de grupos, analizar la modalidad presencial, la formulación de proyectos y posibilidades de financiamiento, el impacto generado por el proceso formativo en los territorios o instancias participantes, la priorización de territorios, así como la continuidad de la propuesta de formación.

Al final se realizan unas reflexiones sobre el proceso en el que se comparan las experiencias de los diplomados y se ofrecen algunas recomendaciones para la implementación de futuros procesos formativos en materia de desarrollo económico local.

Cabe mencionar que para la elaboración de esta sistematización se ha realizado una exhaustiva revisión documental de los 3 diplomados proporcionados por el Programa ConectaDEL y la

Fundación DEMUCA además de información complementaria para caracterizar a los territorios donde se impartieron los procesos formativos. Asimismo, se presentan dentro del documento las voces de los participantes que se recolectaron de 2 maneras: 1) Entrevistas exploratorias, 2) Sondeo de opinión.

Se realizaron 9 entrevistas según el siguiente detalle:

UNIVERSIDADES:

- Andrew Cummings, Director Maestría en Desarrollo Territorial de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas
- Fredy Cruz, Jefe Unidad de Posgrado de la Facultad Multidisciplinaria Paracentral de la Universidad de El Salvador
- Mariela Larios, Coordinadora de Educación Continua de la Universidad Dr. José Matías Delgado

ESTUDIANTES:

- Nilson Castellanos, Ex Jefe Unidad de Desarrollo Económico Local de OPAMSS
- Mario Chavarría, Gerente ADEL La Unión
- Alexander Saravia, Miembro de Asociación de Desarrollo Turístico de la Mancomunidad del Golfo de Fonseca (La Unión)
- Virginia Contreras, Asesora CDMYPE Morazán
- Carlos Claros, ACMM Coordinador de programas productivos para mujeres y masculinidades (Morazán)

COMITÉ CONSULTIVO:

- Aura Maritza Majano, Coordinadora de PNUD ART

Fundación DEMUCA:

- María José Rocha, Experta en Desarrollo Económico

El sondeo de opinión fue respondido por 19 estudiantes escogidos al azar según el siguiente detalle:

- 5 estudiantes que participaron en el diplomado impartido en el Área Metropolitana de San Salvador
- 4 estudiantes que participaron en el diplomado impartido en La Unión
- 10 estudiantes que participaron en el diplomado impartido en Morazán

1. El Programa ConectaDEL en Centroamérica

1.1 ConectaDEL y la Entidad Social Local

ConectaDEL es el Programa Regional para la enseñanza y formación de conocimiento en Desarrollo Económico Local (DEL) en Latinoamérica y el Caribe, iniciativa del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a través del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y sus Entidades Sociales Locales (ESL) en Argentina, Perú, Chile, Centroamérica y Brasil.

Para ConectaDEL es fundamental el fortalecimiento de capacidades para actores territoriales de tal manera que los procesos de Desarrollo Económico Local (DEL) sean impulsados con mayor eficacia y arraigados en los territorios. Este programa se enmarca dentro del objetivo general de apoyar los procesos de descentralización de la región, fortaleciendo las capacidades de una gestión integrada, de carácter público-privado y de los procesos de desarrollo económico local sostenible en los países que interviene.

En Centroamérica, el programa ConectaDEL fue implementado por la Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Municipal e Institucional de Centroamérica y el Caribe (Fundación DEMUCA)/Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a través de su Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).

La propuesta del programa ConectaDEL, de la que Fundación DEMUCA es la entidad social local responsable del mismo en Centroamérica, responde a una demanda creciente en la región latinoamericana por metodologías de fomento al desarrollo, desde los gobiernos subnacionales, en colaboración con el sector privado, y el sector de conocimiento (académico y científico-técnico), que se basen en las ventajas competitivas de un territorio o región. Como lo muestra la experiencia del FOMIN, si bien puede haber voluntad política y recursos, a veces las entidades públicas y privadas carecen de la experiencia, metodología y capacidades para diseñar y gestionar las políticas de fomento en forma efectiva y sostenible.

La metodología de trabajo se basa en un enfoque territorial del desarrollo, esto es, tener en cuenta no sólo el entorno sectorial de las relaciones que establecen entre sí las empresas en sus respectivas cadenas productivas, redes de empresas o *clusters*, sino también el entorno territorial en el que éstas relaciones tienen lugar, lo cual incluye los aspectos económicos, socioculturales, laborales, medioambientales, políticos e institucionales.

El programa tiene 6 componentes: 1: Construcción de alianzas y promoción del Programa; 2: Generación de capacidades y materiales para la formación; 3: Formación de operadores y decisores de políticas; 4: Selección e implementación de mejores propuestas de proyectos; 5: Gestión del conocimiento y ampliación del programa a otros países latinoamericanos; y 6: Monitoreo, disseminación de resultados y sostenibilidad.

Para la Fundación DEMUCA el desarrollo económico local constituye un proceso participativo y coordinado entre los distintos niveles del Estado y los principales actores de la sociedad civil y del sector productivo, que conduce a generar mayor bienestar de la ciudadanía

mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en los territorios y la dinamización equitativa de sus economías.

La implementación de metodologías para el desarrollo económico local ha permitido identificar los principales elementos y condiciones que permiten fomentar el desarrollo económico local tomando al territorio como unidad central de análisis. Buena parte de la implementación de iniciativas de desarrollo económico local han surgido como reacción a las situaciones de crisis económica en los municipios y la falta de políticas apropiadas desde el nivel central del Estado para enfrentar dichas situaciones.

De esta forma, el fortalecimiento de la gestión municipal para el desarrollo económico local y la competitividad territorial es una etapa importante en el proceso de fortalecimiento institucional de los gobiernos locales, hacia sistemas y funciones de gobierno más avanzadas. Por lo que, es clara la necesidad de analizar a fondo las posibilidades de los gobiernos municipales de potenciar su liderazgo en procesos de desarrollo económico local a través de políticas y herramientas eficaces.

2. Surgimiento del curso

2.1 Localización geográfica de los diplomados

Los 3 diplomados en desarrollo económico local se implementaron entre los años 2012 y 2014 en los siguientes lugares: 1) Área Metropolitana de San Salvador en el año 2012; 2) La Unión en el año 2013; y, 3) Morazán en el año 2014. A continuación se describe brevemente estos tres territorios en donde se inscribieron estos procesos formativos. Para el caso, se presentan sus características principales y el modo de selección de estos territorios como prioritarios para la formación. A cada territorio le acompaña un mapa de referencia.

Área Metropolitana de San Salvador¹

El Área Metropolitana de San Salvador (AMSS) cuenta con una superficie de 589.91 Km² (58,991 Ha), cuya población total era de 1,566,629 habitantes según el Censo de Población y Vivienda realizado en el año 2007, de los cuales, 1,513,102 ubicaban su residencia en el área urbana. Con estos datos, esta conurbación cuenta con una densidad de población de 2,665 Hab/Km² (equivalente a 26.65 Hab/Ha u 8 Viv/Ha). La proyección de población para el año 2014 se estima en 1,743,315 habitantes. El AMSS alberga al 27% de la población total del país

¹ Adaptación del texto “5 factores que explican la existencia de la conurbación Área Metropolitana de San Salvador” de autoría propia que fue elaborado en el marco del Taller de Áreas Metropolitanas con información de Dirección General de Estadística y Censos. Ministerio de Economía. (2008). VI Censo de Población y V de Vivienda 2007; Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador. Políticas metropolitanas (desarrollo urbano y territorial, espacios públicos, ambiental y movilidad urbana) y OPAMSS (2014) Diagnóstico Urbano Territorial del AMSS.

en un 3% del territorio nacional. Cabe mencionar que en esta región el censo 2007 registraba un total de 474,223 viviendas y ya para el 2014 se estiman unas 562,359 unidades.

El AMSS está compuesta por 14 municipios, 2 del departamento de La Libertad (Santa Tecla y Antiguo Cuscatlán) y 12 del departamento de San Salvador (San Marcos, Mejicanos, Ayutuxtepeque, Soyapango, Ilopango, Cuscatancingo, Apopa, Nejapa, San Martín, Tonacatepeque, Delgado y la capital San Salvador como centro de la metrópoli).

El AMSS constituye el centro económico, político e institucional del país, es por ejemplo en él donde se concentra un poco más del 40% de la actividad económica nacional y el 43% de la inversión pública.

Para el caso, las formas de asentamiento que existen en esta conurbación son:

Sub 1: San Salvador, Antiguo Cuscatlán y Santa Tecla: Tejidos urbanos de mayor calidad, mayores inversiones urbanísticas y alta concentración de equipamientos, comercio, servicio y oficinas.

Sub 2: Soyapango: Segunda ciudad más populosa, máxima densidad habitacional y primera ciudad industrial. Con déficit de equipamientos y de integración vial interior y exterior.

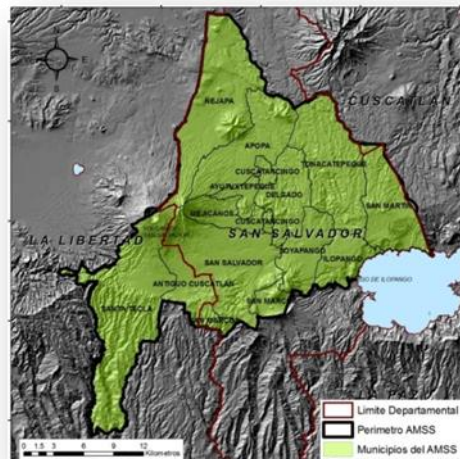
Sub 3: Ilopango, Tonacatepeque Sur, San Martín: Último tramo integrado en la columna vertebral metropolitana, todavía sin completar, inmaduro en su relación con el soporte geológico e hidrológico, y con dos centros, Ilopango y San Martín.

Sub 4: Mejicanos, Ayutuxtepeque, Cuscatancingo Sur, Delgado Sur: Ciudades dormitorio, presionando con altas densidades sobre el norte de San Salvador, del que dependen por su estructura vial norte-sur.

Sub 5: Apopa, Nejapa, Cuscatancingo Norte, Delgado Norte, norte-centro de Tonacatepeque: Subsistema del norte organizado por Apopa, con las mayores ventajas de accesibilidad, de donde se deriva la orientación a la actividad logística e industrial, con grandes capacidades de crecimiento, pero grandes desventajas de equipamiento.

Sub 6: San Marcos: Pequeño subsistema del sur, con potencial de desarrollo basado en la vinculación con el Aeropuerto Internacional de El Salvador (AIES), cuyo nombre cambió a Aeropuerto Internacional Monseñor Romero.

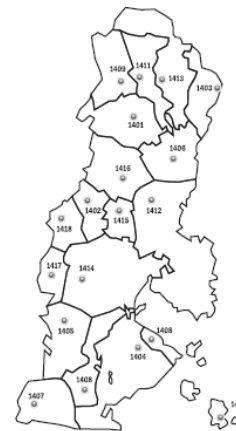
Para el caso, el municipio de San Salvador concentra la gran mayoría de relaciones de intercambio y flujos con todos los municipios, con distintos grados de intensidad. Por ejemplo, la relación más fuerte de intercambio de todo el sistema de ciudades se concentra en: Santa Tecla, Antiguo Cuscatlán y San Salvador. Otra relación de intercambio fuerte se da entre Soyapango y San Salvador. En la zona norte del AMSS desataca Apopa como centro de intercambio comercial y lugar de trabajo de residentes de Nejapa, Cuscatancingo, Delgado y Tonacatepeque.



Cabe resaltar que la elección del Área Metropolitana de San Salvador como espacio geográfico para dar el primer diplomado en desarrollo económico local estuvo marcado por las zonas de interés que tenían ambos financiadores (AACID / ONU) ya que sus intervenciones estaban destinadas para los 14 municipios que conforman dicha área.

La Unión

La Unión es un departamento ubicado en la zona Oriental de El Salvador y está limitado al Norte: por Honduras; al Este: Honduras y el Golfo de Fonseca, al Sur: Por el Océano Pacífico y al Oeste: Por los departamentos de Morazán y San Miguel. Su extensión territorial corresponde a 2,074.34 Kms², mientras que la proyección de población estimada para el año 2014 era de 261,735 en total de los cuales 121,636 son hombres y 140,099 mujeres. (DIGESTYC, 2009).



Administrativamente, este departamento se divide en 2 distritos: 1) La Unión (al cual pertenecen los municipios de La Unión, El Carmen, San Alejo, Yayantique, Yucuaiquín, Bolívar, Conchagua, Meanguera del Golfo, Intipucá y San José; 2) Santa Rosa de Lima (al cual pertenecen los municipios de Santa Rosa de Lima, Concepción de Oriente, Pasaquina, Polorós, Anamorós, Lislique, Nueva Esparta y El Sauce) (FUNDAUNGO, 2012).

El Puerto de La Unión le implica a este departamento contar con un centro de actividades logísticas y un parque industrial y por ende el crecimiento de la ciudad y desarrollo de la periferia lo cual requiere de planificación para compatibilizar usos de actividad económica, residenciales y turísticos de manera funcional para desarrollar sus actividades económicas y turísticas como el desarrollo del litoral de Intipucá-El Tamarindo. (SNET, sf).

Selección de La Unión como territorio para impartir el diplomado

Cabe mencionar que a diferencia del Área Metropolitana de San Salvador, en el caso de La Unión se realizó un concurso para determinar el territorio que sería seleccionado para participar en un proceso de fomento al desarrollo territorial previsto en el Programa ConectaDEL por medio de formación, asistencia técnica y cofinanciación de dos proyectos demostrativos en El Salvador y dos más en Guatemala.

La elaboración de las bases de este concurso y los criterios de elegibilidad de los territorios fue realizado por las entidades que conformaban el Comité Consultivo del Programa ConectaDEL. Para el caso, dichas bases incluían: 1) Objetivo y plazo de ejecución, 2) Explicación sobre el apoyo al proceso de desarrollo territorial, 3) Entidades responsables del proceso de selección, 4) Presentación de las solicitudes de participación, 5) Evaluación de las solicitudes y formas de notificación, 6) Persona de contacto por si se tenían dudas o consultas sobre el proceso. Asimismo, se incluía información sobre la Fundación DEMUCA y el Programa ConectaDEL y los alcances del concurso.

Entre los requisitos que debían cumplir las propuestas para ser consideradas como elegibles dentro del concurso se encontraban el hecho de presentar completo el formulario de solicitud, tener interés y voluntad del/los gobiernos locales para darle apoyo y sostenibilidad política,

técnica y económica al proceso de desarrollo territorial (acuerdo municipal o intermunicipal) y que los gobiernos locales que participaran estuvieran implementando o se adscribieran a la carrera administrativa municipal.

La evaluación del concurso la realizaron las entidades del Comité Consultivo tomando en cuenta que las propuestas incluyeran:

- Cartas de respaldo de actores claves del territorio (público y/o privadas) con los cuales se tenía un proceso de desarrollo territorial de manera conjunta.
- Impacto esperado del proceso en la reducción de la pobreza y desigualdad del territorio.
- Demostrar la existencia de un Plan de Desarrollo Municipal o Intermunicipal, que contemple el componente de desarrollo económico local, o similares.
- Condiciones existentes (preestablecidas) que potencien la implementación de procesos de desarrollo territorial como: contar con una red de actores activos, ejecución de proyectos similares, trabajo en políticas de desarrollo territorial en ejecución.

En este primer concurso participaron 13 territorios en el cual la propuesta de la Agencia de Desarrollo Económico Local (ADEL) La Unión sobresalió con 34 puntos agenciándose la oportunidad de ser el territorio a intervenir con el diplomado, asistencia técnica y apoyo financiero. El detalle de los puntajes tras las evaluaciones quedó como se observa en el anexo 1. Puntajes de concurso de selección de territorios (La Unión). Cabe destacar que para ADEL La Unión este era su primer proceso de formación en el tema de desarrollo económico local pues tenía solamente un par de meses tras su conformación y consolidación en el año 2012; así como el hecho que ni la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA), Universidad Dr. José Matías Delgado (UJMD) ni la Universidad de El Salvador (UES) tenían experiencia de trabajo en ese territorio.

ADEL La Unión²

La ADEL La Unión, en sus estatutos se define como un mecanismo público privado para el desarrollo del departamento de La Unión, cuya naturaleza será de utilidad pública, democrática, no político partidario, no lucrativo, no religioso. El fin de ADEL La Unión es promover e impulsar el desarrollo económico y el desarrollo humano en el departamento para mejorar la calidad de vida de sus habitantes, respetando el medio ambiente.

ADEL La Unión surge gracias al apoyo del Programa de Articulación de Actores Territoriales (ART) El Salvador del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), solicitado en un primer momento por la Subsecretaría de Desarrollo y Descentralización (SSDT) y, sucesivamente, por la Secretaría Técnica de la Presidencia (STP). Esta ADEL es el resultado del esfuerzo de concertación entre organizaciones públicas y privadas del departamento de la Unión. Las entidades y organizaciones que conforman esta ADEL promueven la amplia participación de mujeres y hombres y, en este esfuerzo, se destaca la participación de cooperativas lideradas por mujeres, dos de las cuales además forman parte de la Junta Directiva.

² Tomado del “Informe de ejecución Diplomado Desarrollo Económico Local” (UES, 2013).

Con referencia al sector público, ADEL La Unión está conformada por 11 gobiernos locales: El Carmen, Intipucá, Pasaquina, San José de La Fuente, Lislique, Polorós, Anamorós, Yucuayquín, Bolívar, Concepción de Oriente y Santa Rosa de Lima. En el ámbito socio económico aglutina a 114 empresas, 13 comités turísticos y 160 organizaciones entre Asociaciones de Desarrollo Comunal, ADESCO, Comités y Organizaciones Ambientales de la zona. Algunas de ellas agremiadas en la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, filial La Unión, Asociación de Organismos de Cuenca del Golfo de Fonseca, (ACUGOLFO) y la Fundación de Desarrollo Integral La Unión (FUNDILU).

El sector productivo está representado por 15 asociaciones de productores y productoras que representan a más de 860 personas. Las asociaciones productivas orientan su trabajo a la producción ganadera, pesquera, agrícola, hortícola, turística, entre otros, con perspectiva de incursionar en los servicios logísticos y de innovación tecnológica para conectarse con el futuro polo de desarrollo de La Unión. Esta ADEL busca vincularse a las políticas públicas para dinamizar, facilitar procesos de crecimiento económico, encadenamientos productivos, que orienten a los actores socioeconómicos en ruta hacia el desarrollo humano que beneficie a la población de La Unión.

Morazán

Morazán es un departamento de El Salvador ubicado en la zona oriental del país. Limita al Norte con la República de Honduras; al Sur y al Oeste con el departamento de San Miguel, y al Sur y al Este con el departamento de La Unión. Su cabecera departamental es San Francisco Gotera. Morazán comprende un territorio de 1.447 km² y cuenta con una población total proyectada para el año 2014 de 201,003 habitantes de los cuales, 94,677 son hombres y 106,326 son mujeres. El departamento se encuentra en la parte nororiental de El Salvador (DIGESTYC, 2009).



Para el caso, el departamento de Morazán se encuentra a una altitud de entre 500 y 1.000 metros sobre el nivel del mar y tiene una topografía relativamente accidentada. Entre las elevaciones más importantes se encuentran el Cerro El Pericón, cerca de la frontera con Honduras; y el Cerro Cacahuatique. (Norte, sf).

Al igual que en la selección de La Unión, el caso de ADEL Morazán estuvo vinculado a un concurso en el cual participaron 5 territorios (Ahuachapán, Chalatenango, La Libertad, Morazán y San Salvador) en el cual sobresalió ADEL Morazán con 29.25 puntos. En el anexo 2 Puntajes de concurso de selección de territorios (Morazán).

A diferencia de ADEL La Unión, nótese que ADEL Morazán ya contaba con más de 20 años de experiencia organizativa y de articulación de actores públicos y privados en torno a actividades de desarrollo económico. Sin embargo, en este territorio tampoco tenían

experiencia previa de trabajo la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA), Universidad Dr. José Matías Delgado (UJMD) ni la Universidad de El Salvador Facultad Multidisciplinaria Paracentral (UES-FMP).

ADEL Morazán³

La Fundación Agencia de Desarrollo Económico Local (ADEL) de Morazán es una organización privada, sin fines de lucro, apolítica y de funcionamiento participativo. Fue creada en 1993, por diferentes organizaciones económicas-productivas, organizaciones de base, con el apoyo del gobierno central, gobiernos locales, y el PRODERE/PNUD. Este proceso fue promovido mediante el diálogo, la concertación y la propuesta participativa de los distintos actores locales del departamento.

Desde su creación, ADEL Morazán ha formulado, gestionado y ejecutado proyectos en las áreas de desarrollo local, créditos, diversificación productiva agroindustrial, prevención de desastres y mitigación de riesgos, seguridad alimentaria, protección de los recursos naturales, medio ambiente, desarrollo empresarial y sistemas de información geográfica.

Los ejes de trabajo de esta ADEL son: 1) Gestión del desarrollo competitivo de la micro y pequeña empresa, 2) Incidencia en políticas y estrategias para el desarrollo económico territorial, 3) Fortalecimiento institucional de la ADEL y sus miembros, y, 5) Sostenibilidad financiera de la ADEL.

Entre sus miembros se encuentran asociaciones comunales, organizaciones no gubernamentales, cooperativas y personas naturales. Como ADEL Morazán se han ejecutado más de 70 proyectos con actores varios vinculados a la cooperación nacional e internacional, gobierno central, organismos sociales, entre otros.

Dentro de las principales acciones que impulsa ADEL Morazán se encuentran:

- Formación y capacitación en temas empresariales, ambientales, vocacionales y de desarrollo local.
- Apoyo al fortalecimiento institucional y organizativo de los actores y sectores locales del departamento.
- Apoyo a procesos de asociatividad municipal, empresarial y productiva.
- Desarrollo de procesos de planificación participativa para el desarrollo local y territorial.
- Apoyo a la ejecución de iniciativas de desarrollo económico local, a partir de las potencialidades del territorio.
- Facilitar el acceso al conocimiento, para mejorar los niveles de producción y productividad.
- Promoción del potencial productivo de los sub-sectores económicos del departamento, para su inserción de manera competitiva en los mercados.
- Fortalecimiento de las capacidades de los/as micro y pequeños/as empresarios/as.

³ Tomado de: www.adelmorazan.org

- Creación y fortalecimiento de empresas productivas rentables y con responsabilidad social.
- Servicios de asistencia técnica productiva y empresarial.
- Promoción para el establecimiento de alianzas a nivel centroamericano.

1.2 ConectaDEL en Centroamérica y las entidades socias locales

La Fundación DEMUCA tiene amplia experiencia en el fortalecimiento de los gobiernos locales de Centroamérica y El Caribe, con el fin de generar la capacidad institucional suficiente para que estos puedan trazar sus propias políticas y estrategias de desarrollo sostenible, a efectos de mejorar las condiciones y prácticas de gestión política, técnica y administrativa en el sector municipal.

Para la Fundación DEMUCA el desarrollo económico local constituye un proceso participativo y coordinado entre los distintos niveles del Estado y los principales actores de la sociedad civil y del sector productivo, que conduce a generar mayor bienestar de la ciudadanía mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en los territorios y la dinamización equitativa de sus economías.

La Fundación DEMUCA es la entidad socia local responsable en Centroamérica de implementar el Programa ConectaDEL cuyo primer componente es la construcción de alianzas y promoción del programa.

Puede decirse que en su estrategia, la Fundación DEMUCA estableció 3 tipos de relaciones para el diseño e implementación de los 3 diplomados en desarrollo económico local. Un primer grupo de actores son las universidades que actúan como socios o co ejecutores. Un segundo grupo de actores son las entidades asesoras en desarrollo territorial que conforman el comité académico que migra a comité asesor del Programa ConectaDEL. Un tercer grupo de actores son las entidades cuyo personal o membresía es beneficiaria de los diplomados y participan de los mismos (COAMSS, OPAMSS, ADEL La Unión, ADEL Morazán).

1.3 El Salvador: Articulación de actores con el territorio

Universidades: socias para co ejecutar los diplomados

Entre febrero y abril de 2012 desde DEMUCA se inició con la identificación de entidades nacionales y locales vinculadas al desarrollo territorial, entre ellas la academia para conformar el Comité Consultivo del Programa ConectaDEL que correspondía al primer componente del programa que buscaba la construcción de alianzas y promoción.

Para el caso, la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA) y la Universidad Dr. José Matías Delgado (UJMD) atendieron a esta primera invitación para ser parte de dicho comité, dentro del cual se crean comités específicos entre ellos el académico en el cual ambas

universidades se involucran en la actualización de la malla curricular propuesta por el Programa ConectaDEL y la metodología de trabajo que la Fundación DEMUCA había estado implementando tal como el “Diplomado Superior en Gestión del Desarrollo Económico Local con Perspectiva de Género” a nivel regional. El diseño de este primer diplomado estuvo retroalimentado por expertos internacionales en desarrollo económico local como Francisco Albuquerque, Marco Dini y Florencia Alamo.

La UCA y UJMD habían sido identificadas en ese momento como entidades con experiencia en el desarrollo territorial. Para el caso, la UCA dentro de su maestría de desarrollo local desarrollaba la temática de desarrollo económico local y contaba con personal experimentado y conocedor del tema. En el caso de la UJMD tenía como antecedente un diplomado en gestión del desarrollo económico local impartido a personal de la alcaldía de Santa Tecla en el marco del programa URBAL-III financiado por la Unión Europea llamado “Desarrollo local y migración en Latinoamérica” (EMIDEL) en el año 2011.

En el seno del comité consultivo que recién se iba gestando, se colocó la noción de desarrollar un diplomado en desarrollo económico para autoridades y funcionarios públicos del Área Metropolitana de San Salvador (AMSS) que para ese entonces contaba con financiamientos de la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID) y diversas agencias de la Organización de Naciones Unidas (ONU).

Para el caso, la UCA había sido invitada a concursar por el diplomado para 11 municipios por parte de la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador (OPAMSS) con fondos del proyecto “Prevención de la violencia y desarrollo económico local en el AMSS” financiado por AACID, mientras que la UJMD fue invitada a participar para impartir el diplomado en los municipios de Apopa, Nejapa y Santa Tecla como parte del proyecto “Vivienda y asentamientos urbanos productivos y sostenibles” implementado por diversas agencias de las Naciones Unidas (PNUD, ONU-HABITAT y ONUDI) que en ese tiempo implementaban el programa conjunto del Fondo España – NACIONES UNIDAS para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio F-ODM.

Este primer diplomado supuso un ejercicio interesante de articulación de actores pues ante ambos financiamientos la Fundación DEMUCA aportó el pago de docentes internacionales como Marco Dini, Paco Albuquerque Florencia Alamo con lo cual se logró “concretar no solo un diseño, contenido y metodologías sino también un diseño administrativo-logístico” en el cual ambas universidades trabajaron en conjunto en las coordinaciones e implementación que requería el diplomado. (Cummings, 2015).

Finalizado ese diplomado en el año 2012 se discutió en el seno del comité consultivo del programa ConectaDEL los resultados obtenidos de cara al desarrollo de otros 3 componentes de la mano de la Fundación DEMUCA que respondían a la generación de capacidades y materiales para la formación; la formación de operadores y decisores de políticas; y la Selección e implementación de mejores propuestas de proyectos.

Así a finales del año 2012 se comienza a delinear lo que se convertiría en el diplomado a impartir en otros territorios. En este caso, desde la Fundación DEMUCA se gira la invitación a una tercera universidad para ser parte del comité consultivo del programa ConectaDEL como es la Universidad de El Salvador pues en su Facultad Multidisciplinaria Paracentral (UES-FMP)

impartía la Maestría en Desarrollo Local Sostenible. Esta universidad fue invitada también a ser parte de los siguientes diplomados que se implementaron en La Unión y en Morazán.

Comité Consultivo del Programa ConectaDEL

Un segundo grupo de actores clave para el desarrollo de los 3 diplomados son las entidades asesoras en desarrollo territorial que conformaron el Comité Consultivo del programa ConectaDEL.

La identificación e invitación de actores para formar parte del Comité Consultivo del programa ConectaDEL inició en febrero de 2012 por parte de la Fundación DEMUCA y en abril de ese mismo año es que se presenta dicho programa en pleno a diferentes instancias: público, privadas y academia.

A este primer llamado acudieron: el Viceministerio de Ciencia y Tecnología del Ministerio de Educación (MINED), la Secretaría Técnica de la Presidencia (STP), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo con su programa de Articulación de Redes Territoriales (PNUD-ART) y Programa Conjunto (PC-PNUD), Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUUDI), Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a través de su Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), Maestría de Desarrollo Local de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (MDL/UCA) y Universidad Dr. José Matías Delgado (UJMD).

Entre mayo y agosto de 2012 se comienza con estas instancias a desarrollar actividades de coordinación interna principalmente al desarrollo de cursos formativos y el desarrollo de actividades en materia de desarrollo económico local con expertos internacionales.

En octubre de 2012 se hace una nueva convocatoria de entidades y se suman a las primeras las siguientes: Subsecretaría de Desarrollo Territorial y Descentralización (SSDTD), la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES), Research Triangle Institute (RTI, por sus siglas en inglés), el Consejo de Alcaldes del Área Metropolitana de San Salvador / Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador (COAMSS-OPAMSS), el Fondo de Inversión Social de Desarrollo Local (FISDL), la Universidad de El Salvador (UES) y la Cámara de Comercio.

Entre los meses de septiembre y diciembre de 2012, las entidades que conforman este comité consultivo se encargan de hacer esfuerzos para incorporar a nuevas instancias, retroalimentar los contenidos y módulos de los diplomados y/o cursos de formación, desarrollar foros y atender visitas de expertos internacionales y perfilar los criterios de selección para los territorios en los cuales se implementarían los diplomados. Asimismo, en octubre de 2012 se

[“PNUD fue invitado concretamente por el BID, nosotros teníamos con ellos una serie de proyectos que les estábamos asesorando. El BID nos puso en contacto con FUNDEMUCA, para que el ART le prestara las plataformas territoriales ya trabajadas. La motivación para nosotros era buena, inyección de conocimiento, inyección financiera y por otra parte dar mayor impacto en los territorios, en lugar de ir separados mejor vincularse, eso fue un poco la gran apuesta de la cooperación internacional que ya había empezado”. (Majano, 2015)]

trabajó un reglamento interno que sirviera de base para dictar el actuar del Comité Consultivo en el marco del programa.

En marzo del 2013 con el proceso de selección del primer territorio donde se realizaría el diplomado en desarrollo económico local financiado por ConectaDEL se comienza a plantear en el Comité Consultivo la necesidad de crear una estrategia de Intervención Territorial y compartir el quehacer institucional. Para abril del 2013 se da un taller interno de planificación del Comité Consultivo y su respectivo plan de trabajo. Además, este espacio se fue convirtiendo en el lugar para presentar las diferentes actuaciones de las instituciones en los territorios y para identificar elementos para sistematizar buenas prácticas.

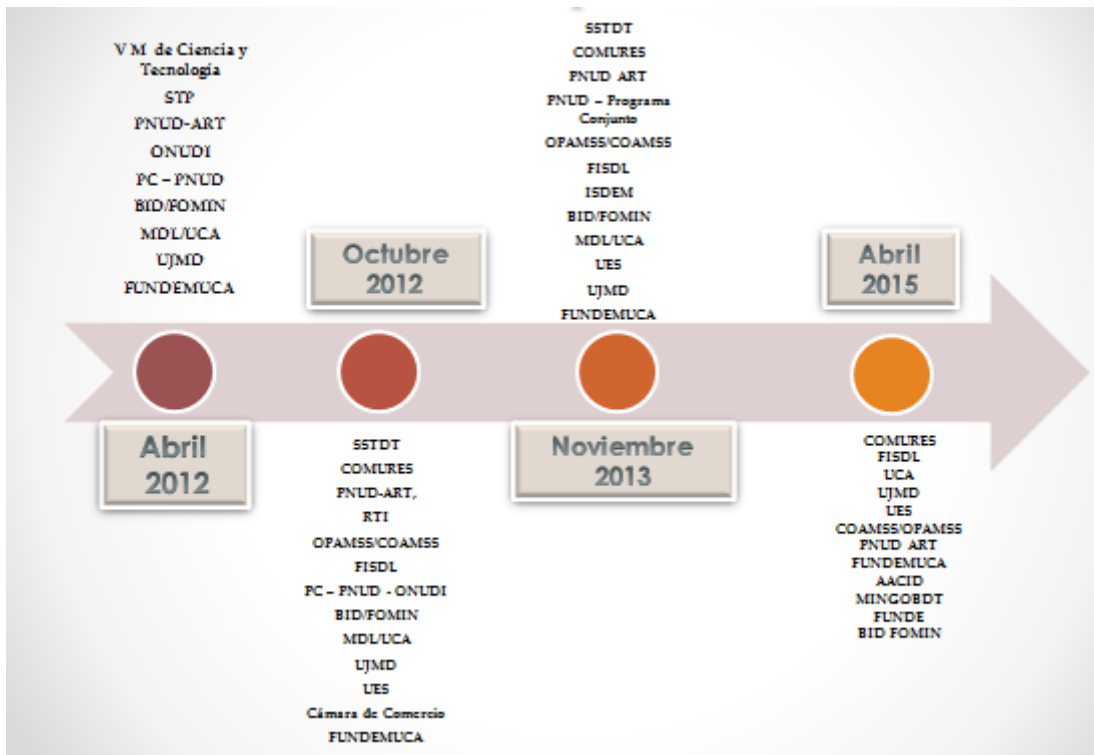
En julio de 2013 inicia el desarrollo del diplomado en desarrollo económico local con los miembros de ADEL La Unión. Varias temáticas han sido retroalimentadas a partir de la experiencia en campo de las entidades del Comité Consultivo y se intenta volver más práctico este espacio formativo.

Para noviembre del 2013 el número de entidades que conformaban el Comité Consultivo había disminuido considerablemente encontrándose presentes 3 miembros de la academia (MDL/UCA, UJMD, UES), 5 entidades nacionales (SSDTD, COMURES, FISDL, ISDEM, OPAMSS/COAMSS) y 3 entidades de la cooperación internacional (PNUD ART, PNUD Programa Conjunto y BID/FOMIN) siempre coordinados por la Fundación DEMUCA. En este momento se plantea la posibilidad de redefinir el espacio formado en el Comité Consultivo así como su utilidad.

Tras finalizar el diplomado en La Unión, este Comité Consultivo vuelve a analizar lo desarrollado y retroalimentar la práctica a fin de que tanto el diseño como la implementación de procesos formativos de este tipo vayan innovando y mejorándose en cada oportunidad, tal como se hizo al ajustar los contenidos y metodologías empleadas en el año 2014 con los integrantes de ADEL Morazán.

Para el 2014, se continuó con la propuesta de formalizar e institucionalizar el quehacer del Comité Consultivo. En abril de 2015 se tuvo la oportunidad de presentar ante el Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial (MINGOBDT) y la Secretaría Técnica de la Presidencia (STP) lo realizado por dicho comité, entre ellos los 3 diplomados, y la apuesta a convertirse en Comité Asesor de Desarrollo Territorial.

A manera de resumen de la incorporación de las entidades a este comité consultivo del Programa ConectaDEL puede verse el siguiente esquema:



Fuente: Fundación DEMUCA, 2014.

Beneficiarios de los diplomados

Como se ha indicado, las personas que participaron como estudiantes de los 3 diplomados fueron autoridades, funcionarios municipales y actores económicos del COAMSS-OPAMSS, ADEL La Unión y ADEL Morazán.

Como puede observarse en la Tabla No. 1 Instancias participantes de los 3 diplomados de desarrollo económico local, existió una amplia gama de actores que participaron de los diplomados. Los sectores que predominaron fueron las autoridades y funcionarios de gobiernos municipales (principalmente en el área metropolitana de San Salvador) y las entidades privadas vinculadas a los sectores económicos (como en los casos de La Unión y Morazán).

Tabla No. 1 Instancias participantes de los 3 diplomados de desarrollo económico local

Tipo de institución	Diplomado COAMSS - OPAMSS	Diplomado ADEL La Unión	Diplomado ADEL Morazán
Personal de municipalidades	14 municipios, 2 del departamento de La Libertad (Santa Tecla y Antiguo Cuscatlán) y 12 del departamento de San Salvador (San Marcos, Mejicanos, Ayutuxtepeque, Soyapango, Ilopango, Cuscatancingo, Apopa, Nejapa, San Martín, Tonacatepeque, Delgado y la capital San Salvador) y personal de OPAMSS	8 municipios: Lislique, Conchagua, La Unión, Pasaquina, Intipuca, Meanguera del Golfo, El Carmen y Concepción de Oriente,	6 municipios: Gotera, Arambala, Gualococti, San Fernando, Perquín y Lolotiquillo
Instituciones del gobierno central	VMVDU, Asamblea Legislativa	ISDEM, CONAMYPE, Gobernación La Unión,	Gobernación, INJUVE, ISDEMU, Ciudad Mujer, CENTA-MAG, MITUR y CONAMYPE
Organismos internacionales	PNUD		
Entidades privadas	Frutería Vidaurri, Universal Cable, HOLCIM (Gerencia de pavimentos de concretos)	Asociación Regional de Turismo, Asociación Agropecuaria de San José La Fuente de R.L, Asociación Cooperativa Comunidad en Acción y Cámara de Comercio La Unión, Asociación de Ganaderos el Sauce AGAES de R.L, Asociación Cooperativa de Producción Pesquera el Tamarindo, Asociación Cooperativa Langostina Marina, Asociación Cooperativa Nuevo Puerto, ADEL La Unión, Sociedad Cooperativa Productos de Maraño, Asociación Intermunicipal del Golfo de Fonseca, Grupo Gestor de la Cuenca, FUNDILUP	11 gremiales (Red de Mujeres de Morazán, Sector artesanías, Organización de jóvenes de Meanguera, Organización de Jóvenes de Gotera, turismo, hortalizas (ACOPINATILO), Ovop turismo, Canal 5 y Radio Segundo Montes y 12 ONG (FECAM, IPES, ADEL Morazán, PROESA, Fundación Campo, Fundación Segundo Montes, ACMM, PADECOMS, PRODETUR, INTERVIDA, CEBES y FUNDESA.
Liderazgos comunales	Líder comunal Campo de Oro, Líder Comunal El Sitio		
Entidades implementadoras del diplomado	Universidad Centroamericana José Simeón Cañas y la Universidad Dr. José Matías Delgado	Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA), la Universidad Dr. José Matías Delgado (UJMD), Universidad de El Salvador- Facultad Multidisciplinaria Paracentral (UES-FMP)	
Financiadores	Proyecto “Prevención de la violencia y desarrollo económico local en el AMSS” financiado por AACID y proyecto “Vivienda y asentamientos urbanos productivos y sostenibles” implementado por PNUD, ONUHABITAT y ONUDI	Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a través de su Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) ejecutado por la Fundación DEMUCA con la implementación del Programa Regional de Formación para el Desarrollo Económico Local con Inclusión Social (ConectaDEL).	

Fuente: Elaboración propia con información de listados de asistencia de los diplomados en desarrollo económico local del Área Metropolitana de San Salvador, La Unión y Morazán, 2015.

2. Características del curso

2.1 Objetivos y propuesta curricular

De manera general, los objetivos propuestos para cada uno de los 3 diplomados desarrollados se resumen en la

Tabla No. 2 Objetivos generales y específicos de los diplomados en desarrollo económico local. Cabe resaltar que pese a ser una misma temática los objetivos fueron ajustando dependiendo el territorio a intervenir y los fines que se buscaban conseguir en ellos a partir de las condiciones que cada territorio tenía.

Resalta a la vista que los objetivos propuestos para el primer diplomado realizado en el área metropolitana fueron más ambiciosos en cuanto a duración del proceso formativo y los alcances que buscaba este proceso. En tal sentido, algunos estudiantes manifestaron que debían mejorarse algunos aspectos para futuros procesos formativos, entre ellos: 1) Asegurar la participación de Alcaldes o Alcaldesas (COAMSS) por su incidencia política en el avance de este enfoque en el AMSS, 2) Acercamiento de Fundación DEMUCA a los concejos municipales y alcaldes para incidir en que se retomen las propuestas de las personas capacitadas en este tipo de procesos formativos y para retomar los proyectos de desarrollo económico local que se elaboran en los diplomados, 3) Darle seguimiento a los proyectos propuestos sea que tengan o no financiamiento, 4) Que sean aumentadas las horas clase, ya que en muy poco tiempo no se puede asimilar todo el contenido del diplomado, 5) Incluir específicamente a las mujeres como parte importante para desarrollo económico local.

En el caso de Morazán se insistió en la necesidad de fortalecer actores de la sociedad civil tales como liderazgos comunitarios, juveniles y de mujeres en estos procesos de formación y mejorar en formalizar el compromiso que adquieren los participantes para concluir con diplomados de este tipo. Esta última percepción también se manifestó por parte de los estudiantes de La Unión.

En cuanto al número de participantes que se proponía formar según los objetivos específicos hubo un rango que osciló entre los 28 y 35 estudiantes. Esto debido a que, en ocasiones, se inscribían algunas personas y finalmente llegaban otras o en el peor de los casos dejaban de asistir por cuestiones laborales o argumentando falta de tiempo.

Tabla No. 2 Objetivos generales y específicos de los diplomados en desarrollo económico local

Objetivo	Diplomado Área Metropolitana de San Salvador	Diplomado ADEL La Unión	Diplomado ADEL Morazán
General	Diseñar y ejecutar un programa de formación sobre Gestión al Desarrollo Económico Local para fortalecer las capacidades de gestores de las municipalidades y otras instancias claves en municipios previamente seleccionados, para construir e impulsar una estrategia regional, políticas a nivel micro - regional y proyectos de desarrollo económico local.	Diseñar y ejecutar un programa de formación sobre Gestión al Desarrollo Económico Local para fortalecer las capacidades de gestores de las municipalidades y otras instancias claves de los municipios, asociaciones y organizaciones que constituyen la ADEL La Unión para construir e impulsar una estrategia regional y proyectos de desarrollo económico local.	Diseñar y ejecutar un programa de formación sobre Gestión del Desarrollo Económico Local para fortalecer las capacidades de gestores de las municipalidades y otras instancias claves de los municipios, asociaciones y organizaciones que constituyen el sistema territorial de actores de la cuenca del río Torola para construir e impulsar elementos de política regional y proyectos de desarrollo económico local.
Específicos	Ejecutar un programa de formación de seis módulos con un total de 148 horas, distribuidos entre 120 horas de clases teórica - prácticas en aula y 12 horas de tutorías presenciales y 16 horas de asesoría técnica experta en un Taller de Afinamiento de Propuestas para el desarrollo de estrategias regionales, lineamientos de política micro-regional y proyectos detonadores DEL. • Fortalecer las capacidades de los asistentes al diplomado para afinar la propuesta estratégica de desarrollo económico local de los municipios previamente seleccionados y construir lineamientos de políticas DEL micro-regionales y proyectos detonadores a ser presentados al finalizar el diplomado.	Ejecutar un programa de formación de seis módulos con un total de total 120 horas, 85 en clases y 35 en talleres prácticos. Fortalecer las capacidades de un total de 35 personas referentes políticos y técnicos de las municipalidades y otras del sector privado y la sociedad civil del Departamento de La Unión	Ejecutar un programa de formación de seis módulos con un total de 120 horas, distribuidas en 85 horas de clases presenciales y 35 horas en talleres prácticos. Fortalecer las capacidades de un total de 35 participantes, referentes políticos y técnicos de las municipalidades, del sector privado y la sociedad civil del departamento de Morazán.

Fuente: Elaboración propia con información de Informes de ejecución de diplomados en el Área Metropolitana de San Salvador, La Unión y Morazán. Fundación DEMUCA, 2012 – 2014.

En el seno del comité consultivo del Programa ConectaDEL se comienza a perfilar el diplomado en desarrollo económico local para implementar con financiamiento de la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID) y diversas agencias de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en el Área Metropolitana de San Salvador.

Para el diseño de la malla curricular de este primer diplomado se tomaron en cuenta 2 insumos importantes: 1) Plan de formación del Programa ConectaDEL, y, 2) Procesos formativos impartidos en la región centroamericana por la Fundación DEMUCA vinculados al desarrollo económico y la formación de formadores en el tema.

En la revisión de los contenidos de este plan de estudios se contó con “una marcada intervención de los gurú del desarrollo local, Paco Albuquerque y Marco Dini”. (Majano, 2015). “Con base a estos módulos terminamos con un diseño nuevo para las diplomados del área metropolitana. Tienen la base de lo trabajado por Albuquerque y otros de la región centroamericana y generamos un nuevo diseño”. (Cummings, 2015).

“En la currícula se incluyeron desarrollo económico, desarrollo social, equidad de género, políticas públicas, ordenamiento urbano territorial, allí se vio de todo, factores de riesgo, se trató de hacer la currícula de manera integral y también ver las políticas públicas y temas de asocio público privados porque estos políticos eran nuevos, no tenían conocimientos, queríamos que conocieran para que cuando lleváramos propuestas al Consejo de Alcaldes del Área Metropolitana de San Salvador puedan tomar decisiones”. (Castellanos, 2015).

En este primer diplomado implementado en el año 2012 se organizaron los contenidos en los siguientes módulos: 1) Marco conceptual del desarrollo económico local, 2) Observación e instrumentos de diagnóstico territorial, 3) Objetivos y visión territorial, 4) Micro y pequeñas empresas e innovación empresarial, 5) Políticas locales de empleo y emprendedurismo para el desarrollo económico local, 6) Redes empresariales y cadenas de valor territoriales, 7) Gestión del desarrollo económico local y formulación de proyectos, y finalizaba con un taller de afinamiento de propuestas de políticas y proyectos de desarrollo económico local.

4 de 5 estudiantes de este diplomado que respondieron el sondeo de este diplomado indicaron que los módulos y contenidos del diplomado fueron excelentes y a 1 le pareció que fue muy bueno. Además, todos ellos consideraron que si se habían tomado en cuenta las realidades de su territorio y los actores que allí intervenían para diseñar los contenidos y módulos en el Diplomado de Desarrollo Económico Local que habían recibido. Sobre los módulos y contenidos indicaron que les parecieron excelentes, pero sugirieron que se ampliarán más las explicaciones de los contenidos, que se hiciera menos uso de diapositivas y que se incluyera en la metodología la gestión de financiamiento para los proyectos detonadores.

“Nunca fue una malla única sino que fue variable dependiendo de los territorios, que pudiera ser adaptable. En ConectaDEL había un diseño general del cual se partió. Las primeras apuestas fue el de Formador de formadores y se incluyeron elementos de la experiencia DEMUCA, género, gestión y ordenamiento territorial, participación gobiernos locales son de los elementos que se incorporaron”.

María José Rocha,

FUNDEMUCA

El plan de estudios de este primer diplomado sirvió de base para los contenidos a desarrollar en La Unión y Morazán. “Los cambios más significativos en el diseño vienen en los nuevos diseños que hicimos para La Unión y en menor medida para Morazán”. (Cummings, 2015). “En los que siguieron se dio un giro sorprendente hacia la práctica. En mi criterio los que estaban en el consejo asesor bajaban la academia a lo que es la vida”. (Majano, 2015).

Cabe mencionar que tanto los contenidos como los módulos no fueron estáticos sino al contrario se fueron flexibilizando y analizando para adecuarlos a la realidad y contexto del territorio así como a los actores que iban a ser formados dentro del proceso. En este punto fue clave contar con el comité académico dentro del Comité Consultivo del Programa ConectaDEL pues se daba una retroalimentación en doble vía en la cual las universidades implementaban en territorio y analizaban los temas y metodologías más adecuadas para impartirlos, pero a su vez se retroalimentaban los contenidos por medio de las instituciones del Comité Consultivo y su experiencia en el trabajo territorial.

Para el diplomado de La Unión se consideró que el perfil de participantes difería de los estudiantes del área metropolitana. “La Unión es una oportunidad de aprendizaje y no es que nadie haya hecho formación con este perfil de participantes, es un poco retador y es la primera vez que vamos a introducir los talleres más prácticos. Se trata de tener más hilados los módulos y las clases”. (Cummings, 2015).

Otro elemento a destacar en los ajustes a la malla curricular implementada en La Unión es el hecho de contar con la experticia de 3 universidades lo cual permitió “complementar los contenidos. Ha sido posible aprovechar la experiencia que cada universidad maneja, donde es más fuerte. El tema de desarrollo económico lo trabajó la UCA y la Matías, el enfoque de sostenibilidad y las dimensiones del desarrollo lo trabajó la UES”. (Cruz, 2015). Además, tras la implementación se consideró la sugerencia de los estudiantes que consideraron que algunos ejemplos utilizados no correspondían a su realidad sino a territorios distantes que desconocían. Además, los estudiantes de La Unión consideran importante retroalimentar los contenidos y módulos del diplomado que les impartieron considerando: 1) Hacerlos más prácticos, 2) Ampliar un poco más los contenidos, 3) Utilizar metodologías más participativas e interactivas (ejemplos del lugar, videos, etc.) porque le prestan más interés, 4) Incluir más detalladamente el tema ambiental y su implicación con las actividades económicas.

En tal sentido, para el diplomado impartido a los socios de ADEL Morazán se retroalimentó la malla curricular y desde el inicio se consideraron “los estudios que ya se tenían en Morazán y a partir de allí reorientar algunos contenidos. Nos dimos cuenta que las universidades no podíamos llegar allí a teorizar de cosas que ya sabían de enfoques de desarrollo territorial, ya tenían planes elaborados. Lo que hicimos fue investigar con la ADEL que nos dio todos los diagnósticos y planes que tenían para las clases. Fue uno de los aciertos que tuvimos como universidad. Las propuestas se hicieron a partir de las necesidades que ya habían identificado desde un inicio”. (Cruz, 2015).

Esta situación no pasó desapercibida para los estudiantes pues los 10 que fueron sondeados en Morazán consideraron que si se tomaron en cuenta las realidades de su territorio y los actores que allí intervenían para diseñar los contenidos y módulos del Diplomado de Desarrollo Económico Local, principalmente porque veían ejemplos del territorio y la realidad del

departamento aunque consideran clave que se tomen más en cuenta las experiencias locales, el intercambio de experiencias y que las municipalidades se involucren más para generar un mayor impacto en cuanto a desarrollo económico local.

Además, por la flexibilidad y retroalimentaciones que el plan de estudio realizado en estos 3 diplomados, los estudiantes de Morazán consideran que deberían considerarse: 1) Algunos módulos debería de cambiarse y ajustarlo a la realidad del territorio, como por ejemplo: La importancia de la organización comunitaria y el rol de los líderes/as en los procesos de desarrollo; además de agregar otros módulos como los vinculados a género; 2) Para la elaboración de los proyectos detonadores piden un mayor acompañamiento y que desde el inicio se les oriente para que sean proyectos sobre iniciativas factibles, apegadas a la realidad del territorio y que surjan por una necesidad de innovación en el desarrollo; y 3) Consideraron que algunos módulos se tornaban demasiado teóricos y poco dinámicos.

“Los diplomados se dieron y la cartilla tuvo la flexibilidad de adaptarse, es uno de los principales logros. Se adaptaron y se vincularon a lo que había en el territorio y a las políticas” (Majano, 2015).

En la Tabla No. 3 Resumen de módulos impartidos en los diplomados puede verse de manera comparativa los módulos en los cuales se distribuyeron los contenidos de cada uno de los 3 diplomados impartidos en desarrollo económico.

Tabla No. 3 Resumen de módulos impartidos en los diplomados

Módulos Diplomado COAMSS-OPAMSS	Módulos Diplomado La Unión	Módulos Diplomado Morazán
Marco Conceptual DEL Observación e Instrumentos de Diagnóstico Territorial Objetivos y Visión Territorial; Mipymes e Innovación Empresarial Políticas locales de empleo y Emprendedurismo para DEL Redes empresariales y cadenas de valor territoriales Gestión del DEL y formulación de proyectos Taller de Afinamiento de Propuestas de Políticas y Proyectos DEL	Módulo I: Enfoque del Desarrollo Territorial Módulo II: Observación y Diagnóstico Territorial para Gestión DeT Módulo III: Construcción e implementación de una Estrategia DeT Módulo IV: Políticas Locales y Herramientas para DeT . Parte I Módulo V: Políticas Locales y Herramientas para DeT. Parte II Módulo VI: Formulación de Proyectos detonadores	Módulo I: Enfoque del desarrollo territorial Módulo II: Políticas públicas y el fomento DeT. Parte I Módulo III: Planificación territorial y herramientas de diagnóstico para gestión DeT Módulo IV: Política pública para DeT Módulo V: Políticas locales y herramientas para DeT. Parte II Módulo VI: Formulación de proyectos detonadores

Fuente: Fuente: Elaboración propia con información de Informes de ejecución de diplomados en el Área Metropolitana de San Salvador, La Unión y Morazán. FUNDAUNGO, 2012 – 2014.

2.2 Perfiles y características de los participantes de los cursos

En los 3 diplomados impartidos sobre desarrollo económico local se cuenta con perfiles de participantes diferentes entre sí.

Área Metropolitana de San Salvador

Para el caso, en el Área Metropolitana de San Salvador (AMSS) “se hizo un perfil en el cual los participantes se buscaba que fueran actores claros de todos los territorios, de los 14 municipios, que hubiera un delegado municipal a nivel técnico, un representante político y en ese participó Tomás Minero (alcalde de Ciudad Delgado) y el alcalde de Tonacatepeque. También algunos actores locales. Se establecía un perfil el cual se hizo una propuesta desde las municipalidades y se validó en la comisión de desarrollo económico para involucrarlos en el desarrollo del diplomado”. (Castellanos, 2015).

“Era gente de municipalidades involucrada en impulsar desarrollo económico, básicamente de OPAMSS y el otro programa ya tenía gente identificada de las comunidades que estaban transformándose y referentes para estos proyectos de las municipalidades. Básicamente ellos seleccionaron, había un perfil y ellos seleccionaron”. (Cummings, 2015).

Los estudiantes de este primer diplomado recomiendan que en este tipo de procesos formativos también participen los alcaldes.

En total, para este primer diplomado se inscribieron 75 personas divididos en 2 grupos (uno financiado por AACID y el otro por las agencias de la ONU). En el diplomado pagado por AACID se inscribieron 43 personas, de las cuales 24 asistieron más del 50% y 25 tuvieron notas iguales o superiores a 7.0. En este caso los participantes fueron principalmente referentes municipales del área de desarrollo económico de los 14 municipios que conforman el área metropolitana y funcionarios del Consejo de Alcaldes del Área Metropolitana de San Salvador (COAMSS) y personal técnico de la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador (OPAMSS).

En el diplomado financiado por ONU HABITAT se inscribieron 32 personas de las cuales 18 tuvieron más de 50% de asistencia y 19 con notas iguales o superiores al 7.0. En este caso participaron referentes municipales de desarrollo urbano de los municipios de Santa Tecla, Nejapa y Apopa, así como grupos empresariales y organizaciones sociales vinculadas a la ejecución del proyecto “Vivienda y asentamientos urbanos productivos y sostenibles” implementado por PNUD, ONUHABITAT y ONUDI.

ADEL La Unión

Por otra parte, en el diplomado de La Unión el perfil del estudiante es diferente pues es la “base de la membresía de ADEL La Unión y municipalidades del territorios. Se toma en cuenta otras estructuras que tienen en el territorio”. Cabe resaltar que para este diplomado se cuenta con un perfil de participantes bastante heterogéneo debido a que “es una ADEL de reciente formación que no está 100% consolidada y la relación con las municipalidades creo que tampoco está 100% consolidada y la gente que involucra la sub secretaría de desarrollo territorial es diferente. Hay una diversidad de actores como CONAMYPE, ISDEM, referentes

de instituciones... mujeres pescadoras, referentes municipales y técnicos de instituciones. Hay una mezcla de público-privado, un nivel de formación menor, hay más heterogeneidad". (Cummings, 2015).

3 de 4 estudiantes sondeados en La Unión indicaron que la selección había sido muy buena y 1 excelente, principalmente por la variedad de actores que les permitió conocerse y aprender los unos de los otros. Sin embargo, es de destacar que en la evaluación de los posibles participantes se debe considerar "la vocación de servicio que tiene. Ser más drástico, ser más constante, debería haber un acompañamiento más asistido y si alguien no llegaba hablar desde un comité para saber por qué ya no llegaban, otra persona solo esperaba que pasaran la lista y ya se iba. Creo que hay que mejorar porque habían otras personas que querían participar". (Saravia, 2015).

En el diplomado de La Unión se inscribieron 36 estudiantes originalmente de los cuales 28 terminaron el proceso formativo. En este caso, los participantes representaban a diversas alcaldías del departamento de La Unión, asociaciones económicas y sociales, instituciones del gobierno central y representantes del Grupo Gestor de la Cuenca del Golfo de Fonseca.

ADEL Morazán

En cambio en Morazán, el perfil fue diferente ya que "la mayoría de estudiantes trabajaba en empresas, microempresas fuertemente vinculadas a los procesos de desarrollo territorial, entonces eso hace que las universidades cambiemos el enfoque, porque el *pensum* ya no es de ir a hablar de teoría porque ya hay un conocimiento previo de las personas". (Cruz, 2015).

7 de 10 estudiantes sondeados de ADEL Morazán indicaron que la selección había sido muy buena y a 3 les había parecido excelente, aunque advirtieron que "faltó presencia de representantes de asociaciones de desarrollo comunal".

En Morazán se inscribieron originalmente 37 personas pero al curso asistieron 34 de las cuales 2 tuvieron altos niveles de inasistencia. En este caso los participantes poseían nivel educativo de bachillerato y educación superior en diversas carreras y representaban a 6 municipalidades del departamento de Morazán, 8 instituciones del gobierno central que son parte del gabinete económico, 11 gremiales y 12 organizaciones no gubernamentales.

2.3 Perfiles de los docentes

En los 3 diplomados impartidos entre los años 2012 y 2014 se logró conformar una planta docente de las 3 universidades (UCA, UJMD, UES-FMP) que permitió ir retroalimentando los contenidos y metodologías empleadas en cada diplomado para ir mejorando a partir de la experiencia cuando se asumía un nuevo proceso formativo en un territorio diferente.

La continuidad en la mayoría de los casos de la planta docente permitió ir haciendo ajustes tanto en la malla curricular como en las metodologías empleadas para impartir las temáticas dependiendo el territorio en el que se trabajaba, lo cual se veía retroalimentado a su vez por el comité académico dentro del Comité Consultivo del Programa ConectaDEL en el cual se encontraban entidades cuya experiencia era en la investigación y el trabajo en los territorios.

En cuanto a las valoraciones que los estudiantes de los 3 diplomados realizaron sobre la planta docente es destacable que 13 de 19 personas sondeadas indicaron como “excelente” y 6 como “muy bueno” el desempeño del cuerpo docente. En el caso del diplomado en el Área Metropolitana consideraron que fue “de alto nivel la planta docente” esto principalmente por “la forma en que nos explicaban y se desenvolvían con el tema” según estudiantes de La Unión. En el caso de los estudiantes de Morazán lo resumen indicando que la planta docente “fue muy buena y excelente pues cada quien con su metodología”.

En la Tabla No. 4 Planta de docentes de los 3 diplomados se observa que Andrew Cummings, Carlos Ferrufino, Ricardo Flores, Fernando Villatoro, Titomario Velásquez y Alejandro Benítez fueron parte de la planta de docentes estables que se mantuvo durante los 3 diplomados.

Cabe destacar que en algunos casos, hubo docentes que impartieron clases solamente en un diplomado como es el caso de los expertos internacionales Francisco Albuquerque, Marco Dini y Florencia Álamo que apoyaron en el taller final de afinamiento de propuestas y el módulo 4 del diplomado realizado con autoridades y funcionarios del Área Metropolitana de San Salvador. Los docentes que únicamente dieron clase en el diplomado de La Unión fueron César Emilio Castro y Ricardo Artiga. En el caso de Morazán, los docentes Ernesto Barraza y Jorge Amaya dieron clases solamente en este diplomado.

Docentes como Estela Cañas, Lilian Vega, Sergio Bran, Dilsia Avelar y José Luis Cárdenas Lara de la UCA estuvieron como parte de la planta docente para los diplomados impartidos en el área metropolitana y La Unión pero no estuvieron en el de Morazán.

Por su parte, hubo 3 docentes que estuvieron tanto en los diplomados impartidos a miembros de ADEL La Unión y ADEL Morazán tales como: Rommy Escamilla, Aura Maritza Majano y José Fredy Cruz.

Tabla No. 4 Planta de docentes de los 3 diplomados⁴

Docentes del diplomado AMSS	Docentes del diplomado ADEL La Unión	Docentes del diplomado ADEL Morazán
<p>Equipo de Docentes Internacionales. Francisco Alburquerque, experto internacional en desarrollo territorial, para el Taller final de Afinamiento de Propuestas. Marco Dini, consultor internacional en redes empresariales, cadenas de valor, <i>clusters</i> y desarrollo económico local. Módulo 4. Florencia Álamo Lilian Vega, MSc. Jefa del Departamento de Economía de la UCA, con post grado en Desarrollo Económico Local y especialización en temas de la economía social y solidaria.</p>	<p>César Emilio Castro Ricardo Artiga</p>	<p>Ernesto Barraza Jorge Amaya</p>
<p>Andrew Cummings, PhD en Planificación y Desarrollo, Director de Maestría en Desarrollo Local y experto investigador y docente en Desarrollo Económico Local con especialización en temas de innovación y sistemas territoriales de innovación, análisis de mercados laborales y diseño de programas para el empoderamiento económico de jóvenes, planificación del desarrollo territorial Carlos Ferrufino, MSc. Jefe Departamento de Organización del Espacio de la UCA, integrante del cuerpo docente de la MDL, con especialización académica, de investigador, docente y consultor en los temas de construcción e implementación de planes de ordenamiento y desarrollo territorial Ricardo Flores, MSc., investigador del Departamento de Administración de Empresas con estudios de doctorado en curso sobre el tema de Planificación Estratégica del Desarrollo Territorial Alejandro Benitez, Lic., Gerente de la ADEL Morazán y consultor internacional en desarrollo económico local, con especialización docente y práctica en el diseño de proyectos de desarrollo económico local. Titomario Velásquez, Lic. En Administración de Empresas, Lic. En Mercadeo y Especialización en Desarrollo Local. Consultor y Facilitador, Experiencia en DEL y Participación para Instituciones ISDEM, FISDL, RTI International, PRESANCA, AV Consultores S.A. de C.V. y FOMILENIO. Docente de la Universidad Dr. José Matías Delgado y Coordinador de Diplomados y Consultor para la Sostenibilidad en DEL para Santa Tecla dentro del programa emiDEL-Cooperación Española. Fernando Villatoro y otros por definir por parte de la UCA, priorizando docentes – investigadores vinculados con el proceso de Formación de Formadores en DEL, así como la Elaboración de Materiales Didácticos y Sistematizaciones de Experiencias Exitosas DEL impulsadas el marco del proyecto ConectaDEL.</p>		
<p>Estela Cañas, PhD. Jefa Centro de Gestión de la MIPYME de la UCA, con una trayectoria importante como investigadora y docente en temas relacionadas con el desarrollo de las micro y pequeñas empresas en El Salvador. Sergio Bran, MSc. Investigador del Departamento de Sociología y Ciencias Políticas de la UCA, y docente de la MDL en temas de Gestión Territorial, Políticas Públicas para el Desarrollo Local, Descentralización del Estado y metodología de investigación en ciencias sociales. Dilsia Avelar, MSc. Investigador del Departamento de Sociología y Ciencias Políticas de la UCA, y docente de la MDL en temas de Distribución Territorial del Poder y Gestión Territorial, a nivel de grado en temas de Desarrollo Rural y en una amplia gama de diplomados. José Luis Cárdenas Lara, actual coordinador de la oficina regional en Centroamérica de la Fundación ETEA, economista, máster en cooperación al desarrollo y gestión de ONGD, y vinculado a la especialidad en gestión de proyectos de desarrollo rural y local, grupos de acción territorial y dirección de agencias de desarrollo local en España, Centroamérica y región andina. Ileana Gómez, Investigador de PRISMA, docente regular en la MDL y especialista en dinámicas y la gestión de territorios rurales.</p>		

⁴ Cabe mencionar que algunos de estos docentes como Andrew Cummings, Titomario Velásquez y Fernando Villatoro y otros fueron parte del proceso de “Formador de Formadores” impartido en Guatemala en el marco de la ejecución de ConectaDEL.

Fuente: Fuente: Elaboración propia con información de Informes de ejecución de diplomados en el Área Metropolitana de San Salvador, La Unión y Morazán. FUNDAUNGO, 2012 – 2014.

2.4 Estrategias pedagógicas y didácticas

El enfoque pedagógico utilizado fue principalmente articular la teoría con la práctica desde el primer diplomado impartido en el Área Metropolitana de San Salvador (AMSS) lo cual fue retroalimentado en la experiencia de La Unión y consolidado en Morazán.

Entre el diplomado impartido en el AMSS y los de La Unión y Morazán hay un cambio sustancial pues de clases de corte magistral o expositivas se pasa a la modalidad de talleres que busca que las clases se realicen de manera más práctica.

Para el caso, las 19 personas sondeadas para esta sistematización coincidieron que los 3 diplomados tomaron en cuenta las realidades de su territorio y los actores que allí intervenían para la preparación de los contenidos y módulos del diplomado en desarrollo económico local que les impartieron, pero a la vez consideran clave el intercambio de experiencias y que las municipalidades se involucren más para generar un mayor impacto en cuanto a desarrollo económico se refiere.

“Nos enseñaron a ver es que cuando se planifica el territorio no deberían haber límites sino que depende del entorno, de cómo se vayan moviendo y que una estrategia de desarrollo debería irse viendo a nivel de orientaciones y nos hizo plantear no solo aspectos de la región como es el AMSS pero al mismo tiempo salimos convencidos que para lograr ese desarrollo territorial en el AMSS también debíamos considerar su entorno, por ejemplo la migración hacia el centro del AMSS, la integración con el tema de violencia”. (Castellanos, 2015).

Sobre las temáticas, un estudiante de Morazán indica que “estaban acordes al territorio. Estaba muy vinculado, de qué se iba a tratar, cómo estaba el departamento. Por ejemplo la Cuenca del Río Torola se tomó muy en cuenta como recurso en Morazán que debemos cuidarlo, en la política pública se tomó en cuenta. Son ejemplos claros que podemos ver a cada rato aquí. Fue un proceso “aprender – haciendo” porque una de las cosas que teníamos que ir pensando en el transcurso de los módulos era ir viendo qué cosas hacer para contrarrestar lo que estaba pasando... qué vamos a hacer en las comunidades, en el medio ambiente, hablar con la gente, concientizarla”. (Claros, 2015).

Las estrategias didácticas en los 3 diplomados fueron diversas. Entre ellas las más utilizadas fueron la utilización de presentaciones en *Power Point*, utilización de materiales en línea como lo ubicados en el portal www.conectadel.org, formación de grupos de trabajo entre estudiantes para realización de trabajos dentro y fuera del aula, lecturas, videos, análisis de experiencias territoriales y en el caso de Morazán visita de campo. Las didácticas empleadas se resumen en Tabla No. 5 Resumen de estrategias didácticas empleadas en los diplomados.

Tabla No. 5 Resumen de estrategias didácticas empleadas en los diplomados

Diplomado AMSS	Diplomado ADEL La Unión	Diplomado ADEL Morazán
Presentaciones en <i>Power Point</i> . Lecturas. Tutorías como parte del proceso de acompañamiento. Se trabajó además en la formación de grupos de trabajo entre los estudiantes para la realización de trabajos en el aula o ex aula. Taller de afinamiento e integración de propuestas políticas públicas y proyectos DEL.	Presentaciones en <i>Power Point</i> , plataforma estratégica de la cuenca Golfo de Fonseca, Visiones del territorio desde la diversidad de actores, lecturas y videos de referencia del portal www.conectadel.org	Durante todas las sesiones presenciales se utilizaron presentaciones en <i>Power Point</i> , documentos escritos como: plataforma estratégica de la cuenca Golfo de Fonseca, etc. Se trabajó además en la formación de grupos de trabajo entre los estudiantes para la realización de trabajos en el aula o ex aula y visita de campo.

Fuente: Fuente: Elaboración propia con información de Informes de ejecución de diplomados en el Área Metropolitana de San Salvador, La Unión y Morazán. FUNDAUNGO, 2012 – 2014.

Cabe resaltar que entre las estrategias didácticas utilizadas por la planta docente en los 3 diplomados, las que fueron mejor evaluadas son los análisis de casos y experiencias territoriales. Entre más cercanas eran dichas experiencias a su realidad o lo que estaban viviendo en su territorio mayor valoración tenían.

En el caso de La Unión se lamentó no haber podido vivenciar una experiencia de las que se hablaba en las clases y en tal sentido sugieren “poner más casos prácticos, más vivencias que sean exitosos, por ejemplo La Paz cómo se han organizado, el caso de Santa Tecla porque se hablaba mucho. Siento que hay una deuda. Los encargados del diplomado dijeron de ir a ver un caso práctico, ir a Santa Tecla, un caso de desarrollo. Siento que esa parte de ir a conocer la experiencia práctica hizo falta”. (Chavarría, 2015).

En cuanto a aspectos didácticos, los estudiantes sugirieron mejorar las presentaciones de las clases pues en algunas sintieron que se tenía mucha información en el contenido de diapositivas en algunos módulos. En otros casos les pareció que los módulos fueron muy “teóricos” y poco dinámicos o prácticos.

“En alguno de los temas hubiera sido clave haber ido a un lugar determinado. Por ejemplo al hablar de marca territorial ir a una municipalidad y conocer una experiencia. Si alguien estaba hablando del tema de cooperativismo ir a ver algún tipo de experiencia dependiendo la temática que se hubiera abordado”. (Castellanos, 2015).

2.5 Estrategias de seguimiento y acompañamiento

Rol de la coordinación / tutor

En paralelo a la coordinación académica, las 3 universidades implementadoras de los diplomados también coordinaron esfuerzos de corte logístico y administrativo para echar a andar los procesos formativos. Para el caso, se nombró la figura de coordinador que en el caso del diplomado de San Salvador recayó en 2 personas: Fernando Villatoro por parte de la UCA y Titomario Velásquez en el caso de la UJMD. El primero se encargó de lo académico y el segundo de lo administrativo-logístico. En el caso del diplomado realizado con la membresía de ADEL La Unión solamente actuó como coordinador Fernando Villatoro de la UCA y en el

diplomado realizado con ADEL Morazán volvieron a fungir en su rol coordinador las mismas personas del primer diplomado.

Sobre la figura del coordinador del diplomado los estudiantes reconocen que fue una persona que ayudó a facilitar la comunicación en doble vía entre el territorio y la universidad. Sin embargo, reconocen también que lo asumido por Fernando Villatoro en muchas ocasiones excedía a la capacidad de atención que puede tener una sola persona atendiendo diversas necesidades de parte del estudiantado sobre todo en el seguimiento a los proyectos detonadores, y más cuando el centro educativo se encuentra a varios kilómetros de distancia del territorio en el que se imparten los procesos formativos.

Estrategias de acompañamiento

De manera diferencial, en el caso del diplomado en el Área Metropolitana de San Salvador hubo un acompañamiento a los estudiantes por medio de tutorías que se llevaba a cabo al mismo tiempo que se realizaba el diplomado mediante la atención personalizada por un tutor (Especialistas en el tema Desarrollo Económico Local) hacia un equipo de trabajo, conformado en promedio con 5 personas. Usualmente estas tutorías fueron realizadas en las municipalidades de los territorios micro – regionales previo a la determinación de los grupos de trabajo. Las tutorías se realizaron tanto de manera presencial como no presencial (*on line*). La figura del tutor no era para darle la respuesta a los estudiantes sino para apoyarles en la identificación de las políticas DEL y en el planteamiento de los proyectos detonadores.

En los casos de La Unión y Morazán ya no se utilizó la figura de las tutorías paralelas al diplomado principalmente por cuestión de costos ya que a las universidades les implicaba más recursos el desplazar a los tutores hacia los territorios y en su lugar se optó por pasar a la figura de talleres durante los módulos para compensar esta situación.

Intercambios y retroalimentación de procesos

Los estudiantes de los diplomados consideraron que el tiempo en el que se les impartieron los temas debería aumentarse porque “en muy poco tiempo no se puede asimilar todo el contenido del diplomado”. A la vez, sugieren el diseño de una estrategia de acercamiento e interacción entre docentes y alumnado para que la distancia con un territorio no sea motivo de problemas en comunicación que dificulten el aprendizaje.

Cabe resaltar que todos los actores que intervinieron en los 3 diplomados (entidad implementadora, docentes, universidades, comité consultivo del programa ConectaDEL y estudiantes) coinciden en que un punto débil fue el acompañamiento y la retroalimentación principalmente de los proyectos detonadores que contaban con financiamiento de US\$40,000 en los diplomados de La Unión y Morazán.

“Tuvimos problemas con las observaciones, no nos venían rápido, dejamos muy poco tiempo para la elaboración, sólo 2 meses. (Se debería) dar más tiempo en la elaboración para que sean más discutidos”. (Claros, 2015).

“Lo único a mejorar es cuando vamos a formular los proyectos, que desde el inicio se llevara a la par, para ir formulando y aplicando la metodología, al final como que no lográbamos. En la

redacción del proyecto teníamos problemas, pero si se llevara a la par las 2 cosas creo que sería mejor, se dejaron los últimos 2 módulos para la formulación... por lo demás siento que estuvo bastante bien”. (Contreras, 2015).

“Se presentaron 4 proyectos detonadores que responden a necesidades de los sectores económicos del departamento de La Unión, no obstante los participantes y facilitadores consideran que el último módulo del diplomado debió tener sesiones más amplias y de mayor discusión, además de mayor vinculación de la coordinación del Diplomado con los participantes y la ADEL La Unión, reforzando la idea de tener clases tutoriales para cada equipo de trabajo”. (UES, 2013).

Por su parte, “para la ADEL Morazán es necesario que la academia les brinde el acompañamiento en la ejecución de los proyectos detonadores y también apoyar o asesorar para el establecimiento de una estrategia de desarrollo económico territorial en el departamento de Morazán con los actores que no han participado en el diplomado”. (UJMD, 2014).

2.6 Estrategias de evaluación.

Con respecto a la evaluación, las universidades implementadoras de los 3 diplomados propusieron la entrega de certificados de la diplomatura siempre y cuando los estudiantes habían cumplido con el 80% de asistencia y recibir una nota final acumulado entre módulos y el trabajo final de 7.0.

Los trabajos fueron evaluados de la siguiente manera en el diplomado realizado en el Área Metropolitana de San Salvador:

- Trabajos prácticos en grupos en aula que fueron evaluados por el facilitador del módulo con base en su presentación y discusión utilizando una guía estándar: 40%
- Trabajo final en grupos, integrando los trabajos prácticos realizados sus respectivos grupos en cada módulo. La evaluación tomó en cuenta un trabajo escrito y su presentación: 60%.

Para el caso del Área Metropolitana de San Salvador los trabajos finales se elaboraron en el Taller Final en preparación y luego se realizó un taller de presentación a autoridades de la Comisión de Desarrollo Económico y luego al Consejo de Alcaldes del Área Metropolitana de San Salvador (COAMSS) en pleno.

Mientras que la evaluación para los diplomados de La Unión y Morazán fue modificada con respecto al primer diplomado pues tenía un componente de pruebas individuales y de trabajo grupal. Los trabajos evaluados y sus pesos relativos en la nota final fueron los siguientes:

- Trabajos prácticos en grupos en aula. Evaluados por el facilitador del taller con base en su presentación y discusión utilizando una guía estándar: 50%
- Talleres de afinamiento (módulo IV): 20%
- Trabajo final en grupos, integrando los trabajos prácticos realizados sus respectivos grupos en cada módulo. La evaluación tomó en cuenta un trabajo escrito y su

presentación en el taller final en preparación para el taller de presentación a autoridades: 30%

Cabe resaltar que en el caso de la evaluación de trabajos finales para los miembros de ADEL La Unión y Morazán los trabajos finales se comenzaron a hacer en paralelo a los módulos impartidos y se concluyeron en el último módulo de formulación de proyectos detonadores desarrollado en 2 momentos: 1) Formulación de proyectos detonadores (elementos de financiamiento) y 2) Taller de afinamiento de elementos de estrategia y proyectos DeT. La evaluación final de estos trabajos grupales se realizó ante un grupo de representantes de la entidad implementadora (Fundación DEMUCA), representantes del comité académico que eran parte del comité consultivo del Programa ConectaDEL y el cooperante financiador (BID FOMIN) para determinar el proyecto que sería acreedor a un financiamiento por US\$40,000 para implementarlo en su territorio. Este mismo monto tenía que ser aportado por parte de los proyectos seleccionados como contrapartida.

Entre los 3 diplomados se formularon 21 proyectos detonadores distribuidos de la siguiente manera: 13 en el Área Metropolitana de San Salvador, 5 en La Unión y 3 en Morazán. El detalle puede verse en la Tabla No. 6 Resumen de proyectos detonadores en los diplomados:

Tabla No. 6 Resumen de proyectos detonadores en los diplomados

Proyectos detonadores tras diplomado AMSS	Proyectos detonadores tras diplomado ADEL La Unión	Proyectos detonadores tras diplomado ADEL Morazán
<ul style="list-style-type: none"> • Política DEL Apopa • Planta Agroindustrial Compostaje Apopa • El Portal de Tonaca • Caracterización y Estrategia DEL Nejapa • Servicio Tour Operador La Gran Manzana (VMVDU/Programa Conjunto) • Fortalecimiento institucional AMSS • Agricultura Solidaria (Ciudad Delgado y Cuscatancingo) • Plaza del Pájaro y la Nube (San Salvador y Soyapango), Ecoturismo Apulo Sauce (San Martín-Ilopango) • Fondo Auto sostenibilidad Popular (Santa Tecla) • Incubación Potenciadora de Oportunidades (Mejicanos) • Identidad Territorial: Ayutuxtepeque Ciudad del pan (Ayutuxtepeque) • Cooperativa de Productos elaborados a partir del maíz (Antiguo Cuscatlán). 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de Capacidades en el Sector Productivo de los Municipios de Conchagua, El Carmen, Intipuca, La Unión, Pasaquina y San Alejo. • Fortalecimiento a productores de Hortalizas y frutas • Estimular el desarrollo de la Pesca Artesanal, en el Municipio de Conchagua. • “Fortalecimiento de las capacidades productivas para el desarrollo económico de Cuatro Asociaciones de Ganaderos del Departamento de La Unión.” • Proyecto para impulsar el desarrollo turístico en la región del Golfo de Fonseca 	<ul style="list-style-type: none"> • “Dinamización y articulación de canales de comercialización con artesanos y agricultores en Ruta de Paz, Morazán”. • Gobernanza territorial, con enfoque de sostenibilidad Social, económica y ambiental en 7 Municipios de la parte alta de la Cuenca del Río Torola. • Fortalecimiento de capacidades empresariales y organizativas del sector turístico de Ruta de Paz, Morazán El Salvador.

Fuente: Elaboración propia con información de Informes de ejecución de diplomados en el Área Metropolitana de San Salvador, La Unión y Morazán. FUNDAUNGO, 2012 – 2014.

Con respecto a los proyectos detonadores del Área Metropolitana de San Salvador se estableció un formato de presentación que incluía: 1) Objetivo general del proyecto detonador de la política DEL, 2) Objetivos específicos, 3) Marco legal, 4) Visión y justificación: situación comparativa y competitiva (módulo 5), 5) Alcance del proyecto: estrategia y líneas de acción, 6) Metodología para diseño promoción, seguimiento y evaluación del proyecto (módulo 6), y 7) Anexos (Actores DEL dentro del Proyecto visto en el módulo 1, Identificación de vocaciones potencialidades productivas, Análisis FODA y árbol de problemas ambos temas del módulo 2 y Redes empresariales y cadena de valor del módulo 3.

En su mayoría, estos 13 proyectos detonadores del Área Metropolitana contaban con una alta preparación por parte de sus estudiantes quienes habían volcado en ellos muchos de los conocimientos adquiridos dentro del proceso formativo al que habían sido expuestos en la temática de desarrollo económico local.

Para el caso, de 5 personas sondeadas al menos 2 indicaron que consideraron muy buena la experiencia de proponer un proyecto detonador y a las otras 3 les pareció excelente porque les "permitió articular teoría con práctica e integrarnos como equipo de trabajo". Sin embargo, no les quedó del todo claro el mecanismo de seguimiento para la selección y continuidad para la implementación de los proyectos detonadores desde el COAMSS OPAMSS⁵.

En el caso del Área Metropolitana de San Salvador, los proyectos detonadores fueron presentados en un primer momento a la comisión de desarrollo económico y se sugería presentarlo luego en pleno al Consejo de Alcaldes del Área Metropolitana de San Salvador (COAMSS) con la idea de luego implementarlos en los respectivos municipios. Sin embargo, al menos las 5 personas sondeadas indicaron que en ninguno de sus municipios el proyecto detonador se había implementado.

Como aciertos en la elaboración de proyectos detonadores se tiene que se lograron “identificar potencialidades acordes a los territorios, para qué podían ser buenos” y como desaciertos que “algunos proyectos no eran tan realistas, por ejemplo de San Salvador, recuperar el parque ecoturístico “El Pájaro y la Nube”, recuperar el teleférico no era realista porque no estaba en la agenda de la alcaldía. También había que ver si tenía o no competencia. El cableado no estaba implicaba una inversión, hubo un intento en reactivarlo y realmente no fue rentable, quizá faltó ese componente. Quizá se necesitaba más tiempo y experticia para ver que fuera factible”. (Castellanos, 2015).

“Posterior a la ejecución de este diplomado fue por alguna plática bilateral con los compañeros preguntaron si habían avanzado y nos decían que el problema era el financiamiento y nos hacían énfasis en hablar con cooperación, que el presupuesto municipal estaba muy ajustado aunque fueran proyectos detonadores, proyectos grandes. Nosotros siempre les sugerimos que buscaran financiamiento, que los presentaran al COAMSS para gestionar, acercarse o a través de convenios se pudieran ejecutar los proyectos. Yo miro un poco complicado el hecho porque salen muy buenas propuestas pero principalmente se basa en el tema económico ¿quién financia? Y esto complica que se pueda llevar a la práctica”.

Nilson Castellanos OPAMSS]

⁵ Cabe mencionar que la financiación de los proyectos detonadores de este primer diplomado no estaba prevista dentro del Programa ConectaDEL.

En este primer diplomado el énfasis se colocó en la realización de los proyectos detonadores y no se concluyó -aunque estaba en el diseño del proceso formativo- con una estrategia de desarrollo territorial a manera de Políticas de Desarrollo Económico Micro – Regionales.

ADEL La Unión

En el caso de la presentación de los proyectos detonadores de los miembros de ADEL La Unión se dio una serie de situaciones que de una u otra manera afectaron la calidad en la presentación de los trabajos finales y por tanto en la evaluación que se hizo de los mismos.

En primer lugar, “en La Unión la idea de los proyectos detonadores se deteriora, porque dijimos que los proyectos deberían estar en coherencia con las líneas estratégicas de la ADEL. Pero como estaban divididos por sectores, la ADEL tenía un enfoque sectorial de actividades y no se lograban ver cosas con enfoque territorial”. (Cummings, 2015).

En segundo lugar, al ser una ADEL de reciente conformación aún no estaba consolidada la red de actores ni los enfoques de trabajo lo cual se evidenció en la realización de estos proyectos detonadores pues el grupo de alguna manera se dividió entre los de la ADEL La Unión y entre las instituciones del gobierno nacional y otras vinculadas a los procesos en el Golfo de Fonseca. “ADEL en La Unión no estaba del todo consolidada para orientar a los actores a presentar sus propuestas y lo hicieron de manera aislada”. (Cruz, 2015). “En La Unión la ADEL y la cuenca eran 2 procesos paralelos”. (Cummings, 2015).

“Fue el proceso más tenso que tuvimos en este proceso formativo, yo entendía que se lo habían dado a ADEL La Unión, pero después se unieron otros actores me dijeron eso no es discutible y esas personas vinieron a desestabilizar un poco. Ellos no estaban de acuerdo con nosotros y estaban cuestionando la forma en cómo queríamos organizar los equipos y estaban incidiendo en cómo se harían los equipos y se presentarían los proyectos”. (Chavarría, 2015).

Un tercer elemento que afectó en la preparación, preparación y evaluación de los proyectos detonadores en La Unión fue que se incorporó un monto de unos US\$40,000 que servirían para financiar a uno de los proyectos presentados lo cual crea un “elemento de descohesión, no era la propuesta del diplomado de crear una visión compartida”. (Cummings, 2015).

“Lo que habíamos visto en el diplomado, era como ponerlo en experiencia. Era como una competencia entre todos, fue una maratón”. (Chavarría, 2015).

Y un cuarto elemento que incidió fue la comunicación y transmisión de criterios de evaluación entre los diferentes actores involucrados. “Cuando se van a presentar los proyectos son duramente criticados pues son de fomento productivo y no de desarrollo económico territorial. Nos critican a nosotros de parte de FOMIN y ConectaDEL porque lo que les enseñábamos era muy sectorial en los proyectos. Creo que se tenía que tener una comunicación más clara sobre los proyectos detonadores. Tampoco tuvimos una orientación clara por el docente, tuvimos proyectos muy enfocados en los sectores. La coordinación académica creo que no entendió los elementos de una estrategia de desarrollo económico local porque no terminamos con este producto. Y de nuevo, no hay productos, nadie lo trabaja de estrategia”. (Cummings, 2015).

Este punto de la estrategia es un elemento clave a destacar pues aunque en el diplomado de COAMSS OPAMSS se intentó realizar no fue posible por el tiempo invertido en los proyectos detonadores, al igual que lo ocurrido en La Unión.

Los elementos antes indicados incidieron en la manera en que los 5 proyectos detonadores fueron presentados en el caso de La Unión.

Para el caso, había un formato establecido que incluía: 1) Antecedentes, 2) Caracterización del lugar, 3) Caracterización de la población a beneficiar, 4) Justificación, 5) Descripción del proyecto, 6) Objetivos y 7) Resultados. Con más o menos contenidos de los indicados los 5 grupos participantes del diplomado presentaron los proyectos detonadores con propuestas de corte sectorial (hortalizas y frutas, pesca artesanal, ganadería y turismo) más que desarrollo económico con enfoque territorial.

Para la evaluación de estos proyectos se había establecido desde el Comité Consultivo del Programa ConectaDEL una serie de criterios de elegibilidad y de priorización que permitirían determinar el proyecto que tenía más puntos para hacerse acreedor al financiamiento de US\$40,000 para echarlo a andar.

Los criterios de elegibilidad para los proyectos eran: 1) Presentación conjunta de organizaciones público / privadas, 2) Constitución legal de la institución ejecutora del proyecto, y, 3) Recursos de Contrapartida. Mientras que los criterios de priorización para evaluar las 5 propuestas de proyectos detonadores de La Unión fueron: 1) Impacto económico esperado (Generación de riqueza, generación de empleo, inclusión), 2) Fortaleza institucional (Experiencia previa en participación conjunta y ejecución de proyectos, asistencia y conocimiento técnico), 3) Suma o aporte del proyecto a la situación existente del territorio; 4) Potencialidad detonadora o de estimulación del proyecto; 5) Visión multidimensional; y 6) Carácter innovador del proyecto.

De esta evaluación, el proyecto detonador que salió ganador fue el de “Impulsar el desarrollo turístico en la región del Golfo de Fonseca” con 33.75 puntos. En la Tabla No. 7 Puntajes tras evaluación de proyectos detonadores La Unión puede verse el detalle de los puntajes recibidos por cada iniciativa.

Tabla No. 7 Puntajes tras evaluación de proyectos detonadores La Unión

Propuesta	SSTDT	UCA	PNUD	DEMUCA	TOTAL
Desarrollo de capacidades en el sector productivo de los Municipios de Conchagua, El Carmen, Intipucá, La Unión, Pasaquina y San Alejo.	39	21	17	19	24
Fortalecimiento a productores de hortalizas y frutas	29	20	23	24	24

Estimular el desarrollo de la pesca artesanal, en el Municipio de Conchagua.	31	30	34	28	30.75
Fortalecimiento de las capacidades productivas para el desarrollo económico de cuatro asociaciones de ganaderos del Departamento de La Unión.	25	34	35	33	31.75
Impulsar el desarrollo turístico en la región del Golfo de Fonseca	25	35	37	38	33.75

Fuente: Documento en Excel: Valoraciones proyectos. FUNDEMUCA, 2013.

“Ya cuando nos dieron el perfil y en base a qué actividad económica nos íbamos a basar, le apostamos al turismo por el territorio y el tipo de personas que integrábamos el grupo. Lo terminamos haciendo solo 4 personas, los muchachos de la isla les costaba reunirse, otro se fue a trabajar al Tribunal Supremo Electoral, pero los 4 trabajamos de lleno en el perfil, cómo lo íbamos a plantear, qué había en el territorio y creamos el proyecto *Impulso al turismo en la región del Golfo de Fonseca* e identificamos a los municipios a impulsar Conchagua, La Unión, el Golfo y El Carmen. Como el recurso era limitado por eso nos quedamos con esos municipios. Se presentó en La Unión y luego se hizo la presentación con la cooperación española, Eva Mejía MITUR, Carmen Barrera de la Secretaría Técnica, María José Rocha de la Fundación DEMUCA, José Touriño del PNUD. Una de las observaciones que nos dijo Touriño era ver qué se había hecho en el tema de turismo ya en el territorio. Se vinculó de lleno a ADEL y CONAMYPE para no duplicar esfuerzos”. (Saravia, 2015)

“El detonador es la oportunidad que se crea para desarrollar lo que se vio en el diplomado, ese creo que es uno de los aciertos”. (Chavarría, 2015).

Una vez que se había evaluado y elegido el proyecto detonador ganador tras el diplomado se dieron algunos contratiempos para erogar los fondos del premio que generaron inconformidades de parte de ADEL La Unión pues de alguna manera les restaba credibilidad ante sus asociados.

“Lo que no funcionó para mí, fueron los desembolsos de dinero después de haber terminado el curso porque la credibilidad se perdió. Incluso yo tuve que intervenir personalmente para que La Unión no se saliera del proyecto. Los habíamos examinado en noviembre y era marzo y no ha pasado nada. Ellos contaban con \$40 mil porque lo que habían ganado, no pude saber qué pasó, pero hubo un desfase entre la fecha de la asignación y el desembolso, qué pasó no nos han cumplido. Fue difícil lo de los desembolsos”. (Majano, 2015).

“La tardanza en la ejecución que no depende de quién ejecute sino de quien da el dinero...Siento que los proyectos detonadores son muy burocráticos, yo siento que para 40 mil dólares es demasiado burocrático. De San Salvador a San José Costa Rica, de Costa Rica a San Salvador y de allí para acá, siento que no ha ayudado para poder hacer el proyecto. Por ejemplo, el 28 de noviembre se hizo la defensa y el 14 de febrero 2014 se hizo una nueva

defensa, el 30 de junio se dijo que había sido seleccionado. El grupo siente que son muy largos los procesos de espera”. (Chavarría, 2015).

A manera de recomendación los 4 estudiantes que fueron sondeados para esta sistematización indicaron que para el diseño y la implementación de proyectos detonadores se debería: 1) Mejorar la formación para la recolección de insumos para la formulación de propuestas, 2) Comenzar a hacer el proyecto detonador para que quede un mejor trabajo con más tiempo y mejor planificación desde el inicio del diplomado, 3) Dejar más claros los criterios de selección y evaluación para optar a financiamiento de los proyectos detonadores pues quedó en algunos casos la impresión que no había sido una selección objetiva.

Al igual que en el caso del Área Metropolitana de San Salvador, en el caso de La Unión, en parte a los contratiempos indicados y en parte al énfasis puesto en la elaboración y presentación de los proyectos detonadores tampoco se pudo concluir con la estrategia de desarrollo territorial a manera de política pública de desarrollo económico a nivel regional, tal como sucedió tras la finalización del diplomado impartido en el Área Metropolitana de San Salvador.

ADEL Morazán

A diferencia de lo ocurrido con la presentación y evaluación de los proyectos detonadores tras el diplomado en La Unión, en el caso de Morazán se había capitalizado desde el Comité Consultivo del Programa ConectaDEL varias de esas experiencias y se había tomado cartas en el asunto para afinar desde su formulación los que serían los proyectos detonadores. “En Morazán a partir de sus diagnósticos definieron los temas a abordar en los proyectos”. (Cruz, 2015).

“En Morazán se logra un conjunto de proyectos mejor pensado” para el caso, “Morazán era un actor que podía utilizar los conocimientos del diplomado en un proceso que ya estaba en marcha. Una gobernación gobernando Morazán, una cuenca del río Torola en marcha conectada con la ADEL” que aunado a los conocimientos brindados en el diplomado permite “cohesionar al grupo, la gente del liderazgo intermedio con más fusión territorial. La diferencia, una mejor coordinación entre los participantes, más tiempo dedicado al asunto práctico y se tiene un mejor resultado”. (Cummings, 2015).

Los criterios de elegibilidad y de priorización utilizados en la elección del proyecto detonador que sería acreedor a los US\$40,000 de parte del Programa ConectaDEL implementado por la Fundación DEMUCA fueron los mismos utilizados en el caso del diplomado de La Unión por el Comité Consultivo. En el caso de Morazán de los 3 proyectos presentados, el ganador fue el de “Dinamización y articulación de canales de comercialización con artesanos y agricultores en Ruta de Paz, Morazán” con 43 puntos. En la Tabla No. 8 Puntajes tras la evaluación de proyectos detonadores Morazán se detallan las calificaciones para cada uno de los proyectos. Cabe resaltar que de 10 estudiantes sondeados del diplomado en Morazán, 2 consideraron muy buena la experiencia de proponer un proyecto detonador y a 8 les pareció excelente.

“Hicimos la práctica y nos sentimos satisfechos y nos involucramos las 3 ó 4 personas, logramos ponernos de acuerdo que es de lo más difícil en el grupo, es una experiencia para mí

más grande, lograr los acuerdos que estemos todos bien es un avance, yo he trabajado en otras propuestas en las que las palabras de uno no valían”. (Claros, 2015).

Tabla No. 8 Puntajes tras la evaluación de proyectos detonadores Morazán

Nombre del Proyecto	PNUD-ART	FUNDEMUCA	COMUR ES	Univ. MATIAS	TOTAL FINAL
Dinamización y articulación de canales de comercialización con artesanos y agricultores en Ruta de Paz, Morazán.	44	40	45	45	43.5
Gobernanza territorial, con enfoque de sostenibilidad Social, económica y ambiental en 7 Municipios de la parte alta de la Cuenca del Río Torola.	25	24	17	18	21
Fortalecimiento de capacidades empresariales y organizativas del sector turístico de Ruta de Paz, Morazán El Salvador	35	25	37	25	30.5

Fuente: Documento en Excel: Rúbrica Evaluación Proyectos Morazán. FUNDEMUCA, 2014.

“La mayoría de temas vistos fueron aplicados en la formulación del proyecto, hubo algunos temas que nos costaron un poco. Si se pudiera llevar a la par la formulación sería mucho mejor, si se hubiera llevado desde el inicio hubiera salido mejor la propuesta, yo creo que para los próximos diplomados podría tomarse en cuenta”. “Lo único a mejorar es cuando vamos a formular los proyectos, que desde el inicio se lleve a la par, para ir formulando y aplicando la metodología. En la redacción del proyecto teníamos problemas, pero si se llevara a la par las 2 cosas creo que sería mejor, se dejaron los últimos 2 módulos para la formulación. Por lo demás siento que estuvo bastante bien”. (Contreras, 2015).

Para mejorar el diseño e implementación de proyectos detonadores los estudiantes de Morazán recomendaron: 1) Involucrar a la mayoría de actores del territorio e incluir a los tomadores de decisión; 2) Lograr que las personas participantes repliquen los contenidos a nivel del territorio con liderazgos institucionales y comunitarios; 4) Ampliar el número de proyectos apoyados con financiamiento de parte de ConectaDEL y no dejar el financiamiento para el final del proyecto sino dividido en el tiempo para que desde el inicio se vaya gestionando la contraparte; 5) Consolidar una red con todos los participantes para generar aportes a los procesos de desarrollo en los territorios, la ejecución y sostenibilidad de los proyectos, así como el involucramiento y empoderamiento de los actores; 6) Generar mayor compromiso de las organizaciones participantes después de finalizado el proceso de formación con acciones concretas dentro del territorio; 7) Conocer más las realidades del territorio y su gente y que estos diplomados se lleven a aquellos municipios donde está la esencia de las necesidades de la población para lograr un cambio profundo en la forma de pensar y actuar; y, 8) La revisión de las propuestas debería hacerse con más agilidad para incorporar la retroalimentación de las observaciones.

De manera similar a lo ocurrido en el Área Metropolitana de San Salvador y La Unión tampoco en Morazán se pudo concluir con la estrategia de desarrollo territorial a manera de política pública de desarrollo económico a nivel regional y se enfatizó en la elaboración y presentación de los proyectos detonadores.

3. Análisis de la experiencia y principales aprendizajes

A continuación se presentan las principales lecciones y aprendizajes de la implementación de los 3 diplomados en desarrollo económico local desarrollados en el Área Metropolitana de San Salvador, La Unión y Morazán, todos de El Salvador en Centroamérica.

3.1 Lecciones aprendidas sobre el diseño del curso y propuesta curricular

Es interesante hacer notar que el proceso de diseño de los diplomados y su respectiva propuesta curricular estuvo vinculado en un primer momento a la propuesta del Programa ConectaDEL y de la Fundación DEMUCA y retroalimentada por expertos internacionales como Francisco Albuquerque y Marco Dini, posteriormente el Comité Consultivo del Programa ConectaDEL y su comité académico jugaron un rol predominante de lo cual se pueden extraer los siguientes aprendizajes en el diseño del curso y la propuesta curricular a partir de los 3 diplomados impartidos entre los años 2012 - 2014:

1. La primera propuesta de currícula implementada durante el diplomado con funcionarios del Área Metropolitana de San Salvador fue flexible y se adaptó teniendo en cuenta las necesidades a fortalecer en los territorios de La Unión en un primer momento y luego para Morazán, principalmente en los aspectos ligados con la puesta en práctica de los conocimientos. Esta flexibilidad permitió que los estudiantes se sintieran más identificados y comprendieran de manera más integral lo que implicaba no sólo el desarrollo económico sino también las dimensiones del desarrollo y el enfoque sistémico territorial aplicado directamente en sus prácticas y en sus territorios.
2. Entre la primera propuesta curricular implementada en el AMSS y las desarrolladas en La Unión y Morazán se consolida el enfoque sistémico territorial y las diferentes dimensiones del desarrollo.
3. La aproximación lograda principalmente en el diseño de contenidos y metodologías, implementación y evaluación en los 3 diplomados realizada por 3 universidades (2 privadas y 1 pública) que antes no habían trabajado coordinadamente abre las posibilidades para desarrollar procesos formativos de manera conjunta de cara al futuro para incidir en los territorios. Para el caso, los contenidos se fueron complementando y se aprovechó la experiencia de cada universidad, en las temáticas que eran más fuertes. Por ejemplo, el tema de desarrollo económico local lo trabajaron la UCA y la UJMD mientras que el enfoque de sostenibilidad y las dimensiones del desarrollo lo trabajó la UES. Esto permitió al final del año 2014 contar con una malla curricular innovadora en contenido y propuestas.

4. Fue oportuna la forma en que desde el comité académico del Comité Consultivo del Programa ConectaDEL se fue retroalimentando la malla curricular con base a la experiencia de las universidades implementadoras pero también desde las entidades y cooperantes con trabajo en los territorios. Esta situación permitió combinar lo mejor de la teoría y la práctica en dichos procesos formativos. Por ejemplo, en el diplomado impartido en el AMSS se incluyeron temas vinculados a las micro y pequeñas empresas e innovación empresarial, así como redes empresariales y cadenas de valor territoriales, sin embargo, en los diplomados de La Unión y Morazán el énfasis se volcó hacia el desarrollo territorial y la importancia de las políticas públicas para la implementación de procesos e iniciativas para el desarrollo económico territorial y sus respectivas herramientas para implementarlas.

3.2 Lecciones aprendidas sobre la selección de participantes y conformación de grupos

Cabe resaltar en este punto que en cada uno de los resultados los participantes fueron diversos. En los 3 casos la selección de los participantes estuvo más vinculada a los actores presentes en las dinámicas de los territorios de intervención. Por ejemplo, es desde el Área Metropolitana de San Salvador, ADEL La Unión y ADEL Morazán desde donde salen las propuestas de personas que se formarían en los diplomados de desarrollo económico. Los aprendizajes que pueden extraerse de la experiencia ocurrida entre el 2012 y el 2014 sobre la selección de participantes y conformación de grupos son:

1. En el planteamiento del proyecto, los grupos objetivo para recibir los diplomados estaba definido con un perfil de características homogéneas; sin embargo, en la realidad se contó con grupos variados que retaron a readecuar las currículas y metodologías a implementar. En positivo se saca que la diversidad de actores a las que pertenecían los participantes (municipalidades, iniciativas económicas, organizaciones sociales, instituciones del gobierno central, etc.), enriqueció el debate en clase, permitió conocer a otros actores con los que se podían hacer vinculaciones y aprender los unos de las experiencias de los otros. Este caso fue más evidente con los participantes de ADEL Morazán pues tras la realización del diplomado conocieron y se acercaron a actores del territorio que antes trabajaban de manera aislada y desarticulada entre sí.
2. Una situación constante en los 3 diplomados fue la movilidad y falta de continuidad de los participantes para concluir satisfactoriamente los procesos formativos. En los 3 diplomados –en mayor o menor medida- se repitió la situación de que una persona iniciaba el diplomado pero luego lo sustituía otra persona, principalmente representantes de las municipalidades tanto del nivel político como técnico. Con este tipo de situaciones no se logra tener un proceso continuo de formación y difícilmente se logra comprender la importancia de llevar el conocimiento a la práctica institucional y a las dinámicas territoriales.
3. Un elemento clave para incidir en las dinámicas económicas y en la construcción de procesos de desarrollo territorial es que tomadores de decisión (alcaldes, concejales, gerentes o administradores municipales) sean formados en estos y otros temas. Sin

embargo, la experiencia da cuenta que para los tomadores de decisión se deben considerar procesos formativos más puntuales, que demanden menos tiempo presencial y que enfatice en los aspectos políticos a considerar para la toma de decisiones y en la creación de políticas públicas y estrategias regionales de desarrollo territorial.

4. Para la conformación de los grupos que serán involucrados en procesos formativos como los diplomados en desarrollo económico que fueron impartidos entre el 2012 y el 2014 se necesita, aparte del establecimiento del perfil del participante, también considerar que las personas tengan arraigo territorial para impulsar procesos, su vinculación directa y reconocimiento en los territorios, y la capacidad para articularse con actores diversos. Esta situación permitiría evitar problemas de segmentaciones al momento de elaborar los proyectos detonadores como fue el caso del diplomado en La Unión entre instituciones del gabinete económico y los miembros de ADEL La Unión.

3.3 Lecciones aprendidas sobre la modalidad presencial

Los 3 diplomados en desarrollo económico desarrollados entre el 2012 y 2014 fueron impartidos en la modalidad presencial con algunas diferencias en el total de horas impartidas y las formas de seguimiento. Para el caso, el primer diplomado que se realizó en el Área Metropolitana de San Salvador tuvo un total de 148 horas divididas en 120 horas de clase teórica – prácticas en el aula, 12 horas de tutorías presenciales y 16 horas de taller para elaboración de proyectos y estrategias. En los diplomados impartidos en La Unión y Morazán el total de horas del diplomado fue de 120 horas divididas en 85 horas de clases en aula y 35 para talleres prácticos para la formulación de los proyectos detonadores. Sobre los aprendizajes de la modalidad presencial los principales aprendizajes que se extraen son:

1. Los estudiantes de La Unión indicaron la importancia de desarrollar este tipo de diplomados en su territorio pues usualmente por su ubicación geográfica tienen menor acceso a este tipo de oportunidades formativas, la cual consideraron de alta calidad, sin embargo, las universidades manifestaron dificultades para dar seguimiento o continuidad en los procesos por causa de la distancia entre sus sedes y el territorio.
2. El acompañamiento y seguimiento de iniciativas al momento de elaborar los proyectos detonadores fue más sistemático en el diplomado impartido en el Área Metropolitana de San Salvador, en parte porque las 2 universidades que lo impartieron tenían sus campus en la capital salvadoreña y los estudiantes se podían movilizar con una relativa facilidad. Además, se implementó también un acompañamiento asistido con retroalimentaciones vía correo electrónico que sirvió para mejorar la elaboración de propuestas. En el caso de La Unión y Morazán debido a que ninguna de las 3 universidades que impartió el diplomado tenía sede en dichos territorios y por las dificultades de los participantes de contar con equipo informático y acceso a Internet fue difícil acompañar de manera más específica cada proceso. En tal sentido se hace necesario a partir de la experiencia diseñar una estrategia de acercamiento e interacción entre docentes y alumnado para que la distancia con un territorio no sea motivo de

problemas en comunicación o genere dificultades en el aprendizaje o acompañamiento de los procesos formativos.

3.4 Lecciones aprendidas sobre la formulación de proyectos y posibilidades de financiamiento

Uno de los temas que más lecciones deja tras la implementación de los 3 diplomados en desarrollo económico implementados entre el 2012 y el 2014 es lo relacionado a la formulación de los proyectos detonadores y sus posibilidades de financiamiento. Entre los aprendizajes que surgen tras la experiencia se encuentran:

1. Todos los actores involucrados en los 3 procesos formativos coincidieron en que los proyectos detonadores fueron la oportunidad para desarrollar lo aprendido en el diplomado pues puso énfasis en el enfoque práctico para lograr resultados. Cabe mencionar que el foco de atención fue la elaboración de dichos proyectos detonadores lo cual limitó dar un paso más para la construcción de una propuesta estratégica de intervención territorial a manera de política pública que hubiera podido dar la visión más amplia, coherencia entre las diferentes propuestas de proyectos detonadores e incluso formalizarlos para su posterior ejecución. Esta situación fue igual en los 3 diplomados.
2. Los diplomados y la orientación desde las universidades implementadoras para la formulación de los proyectos detonadores fue clave y llevaban a cierto nivel de elaboración, sin embargo, a partir de la experiencia se observa que se necesitan de otros factores endógenos en el territorio para que estas propuestas sean más consistentes y oportunas para una posterior gestión y ejecución. Entre los factores endógenos a considerar se encuentran el conocimiento y potencialidades del territorio, la articulación multinivel y con actores diversos, compartir una visión de futuro, entre otros.
3. Aunque desde el Comité Consultivo del Programa ConectaDEL se establecieron criterios para evaluar las propuestas de proyectos detonadores, dichos criterios no fueron explícitamente compartidos con los estudiantes (principalmente en el caso de La Unión) lo cual conllevó a elaborar proyectos sectoriales que posteriormente fueron duramente criticados por el grupo evaluador debido a que no se observaba en ellos la apuesta integral por el desarrollo territorial.
4. Para la elaboración de los proyectos detonadores los estudiantes consideran que es clave la orientación en la recolección de insumos a partir de lo que ya se tiene en el territorio, la retroalimentación ágil y sistemática por parte de los tutores o planta docente, así como comenzar a elaborar dichas propuestas en paralelo a los módulos que se vayan impartiendo para iniciar la gestión de contrapartidas financieras para implementarlos.
5. Varios actores vinculados con los diplomados coinciden en que uno de los elementos que distorsionó el proceso de elaboración de los proyectos detonadores fue el concurso por el financiamiento de US\$40,000 para implementar el proyecto detonador ganador. La distorsión surge porque se puso a competir a actores que se suponía

trabajaban de manera articulada en el territorio (caso de la ADEL La Unión y ADEL Morazán) perdiendo el sentido de visión compartida y desarrollo territorial. Para los proyectos ganadores se generaron problemas vinculados a la credibilidad entre sus asociados por la transferencia burocrática del monto agenciado desde la entidad social local y la gestión de una contrapartida de similar monto en especie o metálico en sus territorios.

6. Un elemento sobre el que se deberá mejorar en futuros procesos formativos es en la creación de mecanismos de seguimiento de los proyectos detonadores, porque después del acompañamiento a través de talleres impartido por las universidades implementadoras después no se le dio seguimiento a qué sucedió con los proyectos que no habían sido ganadores del financiamiento de US\$40,000 (caso de la ADEL La Unión y ADEL Morazán) o tras la presentación al Consejo de Alcaldes del Área Metropolitana de San Salvador. Cabe mencionar que se creó una expectativa que no estaba previsto dar seguimiento desde el Programa ConectaDEL.
7. La formulación de proyectos detonadores sirvió en algunos casos como ejercicio para la posterior elaboración de propuestas para optar a otros financiamientos, en parte orientado por alguna entidad del Comité Consultivo del Programa ConectaDEL con alguna vinculación o trabajo en el territorio. Para el caso, PNUD ART apoyó a ADEL La Unión en la gestión de un proyecto de migración y desarrollo por US\$200,000 en el cual se incluyeron algunas de las propuestas presentadas como proyectos detonadores. En el caso de ADEL Morazán desde PNUD ART se establecieron redes de contacto para hacer gestión de financiamientos. En el caso de los 13 proyectos detonadores realizados por estudiantes del Área Metropolitana de San Salvador no se tenía financiamiento desde el Programa ConectaDEL pero quedó la inquietud de afianzar la gestión desde el Consejo de Alcaldes del Área Metropolitana de San Salvador.

3.5 Lecciones aprendidas sobre el impacto generado por el proceso formativo en los territorios o instancias participantes

De una u otra manera los 3 diplomados en desarrollo económico implementados entre el 2012 y el 2014 generaron algunos efectos visibles en los territorios y actores que fueron parte de estos procesos formativos. Para el caso, algunas lecciones que pueden extraerse sobre el impacto generado por dichos diplomados en el Área Metropolitana de San Salvador, La Unión y Morazán son:

1. Desde los estudiantes del Área Metropolitana de San Salvador se considera clave para tener un impacto posterior, premiar la participación de la gente lo cual no necesariamente implica una mejora económica en sus puestos, sino permitir o incentivar a la persona que ha mejorado sus capacidades para que sea un ente multiplicador y se le generen condiciones para poner en práctica lo aprendido, que se les motive para que tengan mejores resultados para trasladar los conocimientos a sus instituciones. En este sentido, para tener un mayor impacto en esta región se considera

clave desde el inicio de este tipo de procesos de formación que se incida en las comisiones de cohesión social y desarrollo económico del Consejo de Alcaldes del Área Metropolitana de San Salvador (COAMSS) para retomar en sus prácticas institucionales.

2. Gerencia y asociados de ADEL La Unión indican que el diplomado les permitió conocer y profundizar en temas como la planificación estratégica, dimensiones del desarrollo, elaboración de proyectos detonadores y la importancia de crear una estrategia de desarrollo territorial con lo cual capacitan a otros asociados que no pudieron asistir al diplomado. Otro impacto visible es que esta agencia cuenta también con un banco de perfiles de proyectos que pueden gestionarse con diferentes actores que llegan a trabajar en el territorio tal como el caso de PNUD ART y la Unión Europea con quien presentaron el proyecto “Impacto de la migración al desarrollo económico local en los municipios de Conchagua, Intipucá y El Carmen” por US\$200,000 en el cual incluyeron los proyectos detonadores elaborados en el marco del diplomado impartido desde Fundación DEMUCA. Además, a raíz de esta experiencia y apoyo de otras entidades se elaboraron a finales del año 2014, un total de 12 propuestas de proyecto a presentar para el Fondo de Desarrollo Productivo (FONDEPRO) del Ministerio de Economía, de los cuales 3 vinculadas al sector productivo fueron elegidas por unos US\$150,000.
3. A partir del diplomado se indica que ADEL Morazán ha fortalecido la articulación con actores públicos (gobiernos locales e instituciones del gobierno local en el territorio) en términos de vinculación, reconocimiento y coordinación a fin de hacer sinergias en pro del bienestar del municipio. Además, desde asociaciones que participaron del diplomado se ha replicado parte de lo aprendido primero entre sus mismos familiares pero luego también con miembros de sus comunidades con énfasis en las dimensiones del desarrollo y el cuidado del medio ambiente al realizar actividades económicas.
4. Desde el Comité Consultivo del Programa ConectaDEL y las universidades implementadoras se considera que para generar un impacto en los territorios aparte de los diplomados impartidos también se debe contar con elementos adicionales como:
 - a. Fortalecer la investigación y proyección social de las universidades en los territorios que complementen los procesos formativos.
 - b. Diseñar o articular estos procesos formativos a políticas públicas nacionales o municipales en el tema.
 - c. Articulación multinivel al implementar acciones que se vinculen a los procesos formativos (nacional, regional y local).
 - d. Voluntad política de parte de los gobiernos locales para apoyar a las personas que se forman en diplomados de este tipo y dejar herramientas de continuidad que trasciendan los 3 años del período de gobierno. Esta voluntad política deberá manifestarse en un marco normativo e institucionalidad en el territorio que pueda darle seguimiento a las iniciativas e ir verificando los resultados.
 - e. Dar un seguimiento y acompañamiento sistemático a los procesos iniciados con los participantes de los diplomados, así como crear desde el inicio un sistema

de indicadores y monitoreo para determinar los avances en los procesos de desarrollo territorial.

5. El Comité Consultivo del Programa ConectaDEL se configuró desde el 2012 al 2015 como un espacio de diálogo, discusión e interacción entre la academia, instituciones del gobierno central, regional y local que influyó considerablemente en la implementación de los 3 diplomados. Lo interesante es que este espacio construido desde el primer componente del programa *Construcción de alianzas y promoción del Programa* ha cobrado vida propia y ha trascendido para convertirse en una propuesta de Red Interinstitucional de Desarrollo Territorial desde donde se haga un planteamiento conjunto sobre qué se entiende por desarrollo territorial desde ejes claves como la gestión del conocimiento, incidencia en las políticas públicas, formulación y gestión de proyectos.

3.6 Lecciones aprendidas sobre el AMSS, La Unión y Morazán como territorios prioritarios y continuidad de la propuesta de formación.

Los procesos formativos impulsados desde el Programa ConectaDEL indican que los 3 territorios intervenidos son de importancia para el país.

El Área Metropolitana de San Salvador por su ubicación estratégica que concentra la mayor actividad económica y la inversión pública del país, además porque en dicha área se generan una serie de dinámicas socioeconómicas, ambientales y políticas en las que se podría desarrollar los planteamientos del enfoque sistémico territorial, dimensiones del desarrollo, articulación multinivel, entre otros. Este territorio tiene como ventaja concentrar en un solo espacio a los 14 alcaldes y alcaldesas del territorio al contar con el Consejo de Alcaldes del Área Metropolitana de San Salvador desde más de 25 años y con su respectiva parte técnica como lo es la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador (OPAMSS) que cuenta con 2 sub direcciones vinculadas al tema tales como la Sub Dirección de Planificación e Investigación desde la cual se está elaborando el Plan de Desarrollo Territorial del Área Metropolitana de San Salvador y la Sub dirección de Desarrollo Económico y Social desde la cual se ejecutan proyectos vinculados al desarrollo económico y cohesión social en los 14 municipios de esta conurbación.

En el caso de La Unión hay un interés especial desde la Presidencia de la República de El Salvador, sus secretarías técnicas y el Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial para impulsar el desarrollo vinculado al funcionamiento del Puerto de La Unión y la implementación del FOMILENIO II que en esencia es una estrategia de desarrollo a impulsar en la zona marino costera del país. Además, aunque ADEL La Unión tiene poco tiempo de haberse conformado, cuenta ya con experiencia en gestión y elaboración de proyectos que en parte se debe al proceso de formación en el que se vieron vinculados por el Programa ConectaDEL. Esta ADEL cuenta también con la vinculación con 11 gobiernos locales y una serie de asociaciones y entidades diversas que permite consolidar procesos de desarrollo territorial en el mediano plazo.

En Morazán, la ADEL cuenta con más de 20 años de experiencia en la formulación, gestión y ejecución de proyectos de desarrollo económico. Desde el diplomado se rescata la importancia

de la articulación multinivel que podría seguirse potenciando con actores de este territorio para ir logrando mejores sinergias. Además, este territorio presenta condiciones interesantes para la investigación y proyección social que pudiera ligarse con el trabajo de las universidades o la Red de Conocimiento en Desarrollo Territorial que se está impulsando a nivel latinoamericano desde el Programa ConectaDEL.

De cara a continuar procesos formativos en estos 3 territorios se hace necesario considerar lo siguiente:

1. Identificar el estado actual de los estudiantes de los 3 procesos formativos, los proyectos detonadores y la apuesta estratégica de cada territorio de cara a impulsar procesos de desarrollo territorial.
2. Generar un proceso de formador de formadores sistemático a nivel centroamericano en un período que oscile de 6 a 12 meses. Lo interesante sería dar la oportunidad de formarse a personas que participaron de los diplomados a fin de ir afianzando sus conocimientos para compartirlos con otros en sus territorios.
3. Generar un proceso en desarrollo territorial para tomadores de decisión con énfasis en elementos políticos claves sobre los que se debe tomar decisión, marcos normativos, institucionalidad y políticas públicas.
4. Fortalecer el Comité Consultivo del Programa ConectaDEL (ahora Red Interinstitucional de Desarrollo Territorial) como un espacio de discusión, coordinación y gestión conjunta.⁶
5. Articular procesos formativos en Centroamérica con otros procesos impulsados en Latinoamérica tales como la Red de Conocimiento de Desarrollo Territorial u otros.

4. Reflexiones finales

4.1 Reflexiones sobre el proceso

La experiencia de implementación de diplomados en desarrollo económico local en El Salvador desde 2012 al 2014 trae a cuenta una riqueza variada de reflexiones desde los entes financiadores, el diseño y propuesta curricular, los participantes de los diplomados, la formulación de proyectos detonadores así como sus posibilidades de financiamiento, así como el impacto generado por el proceso formativo tanto en los territorios donde se implementaron los diplomados, pero también entre las entidades que de una u otra medida se vieron vinculados al diseño, ejecución o evaluación de los diplomados.

Es interesante hacer notar que los procesos de formación se fueron retroalimentando uno a partir del otro que se había realizado con anterioridad. Esto permitió ir haciendo ajustes en los 3 años de cara a ir mejorando los procesos e intervenciones formativas en los territorios a

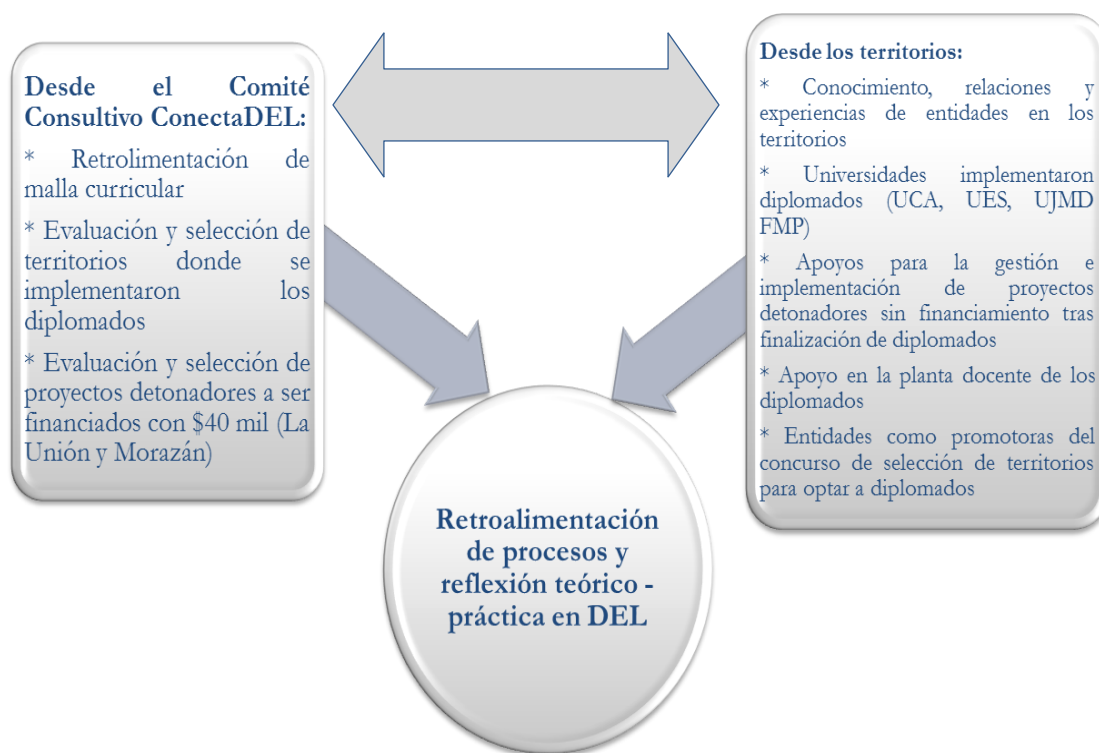
⁶ A julio de 2015, la secretaría técnica de esta red ha sido asumida por la Fundación de Desarrollo Económico (FUNDE) y la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA) y se encuentra en fase de recopilación de información y elaboración de estrategias para el funcionamiento, incidencia y comunicación.

partir del entorno, sus necesidades de formación, sus conocimientos previos y los errores corregidos.

Destacable es también reconocer que el proceso de aprendizaje no se dio de manera unilateral de las universidades hacia los estudiantes de los diplomados, sino también hacia las instituciones pues gran parte de la reflexión y mejora se vio vinculada al accionar del comité consultivo del Programa ConectaDEL del cual eran parte las universidades encargadas de desarrollar los diplomados y también otras entidades que trabajaban en los territorios, con lo cual puede indicarse que fue un proceso de aprendizaje en doble vía.

La Figura No. 1 presenta los elementos claves para la retroalimentación de procesos y la reflexión teórico-práctica sobre el desarrollo económico local que logra advertirse de la experiencia sistematizada.

Figura No. 1 Retroalimentación y reflexión teórico – práctica sobre DEL a partir de los diplomados

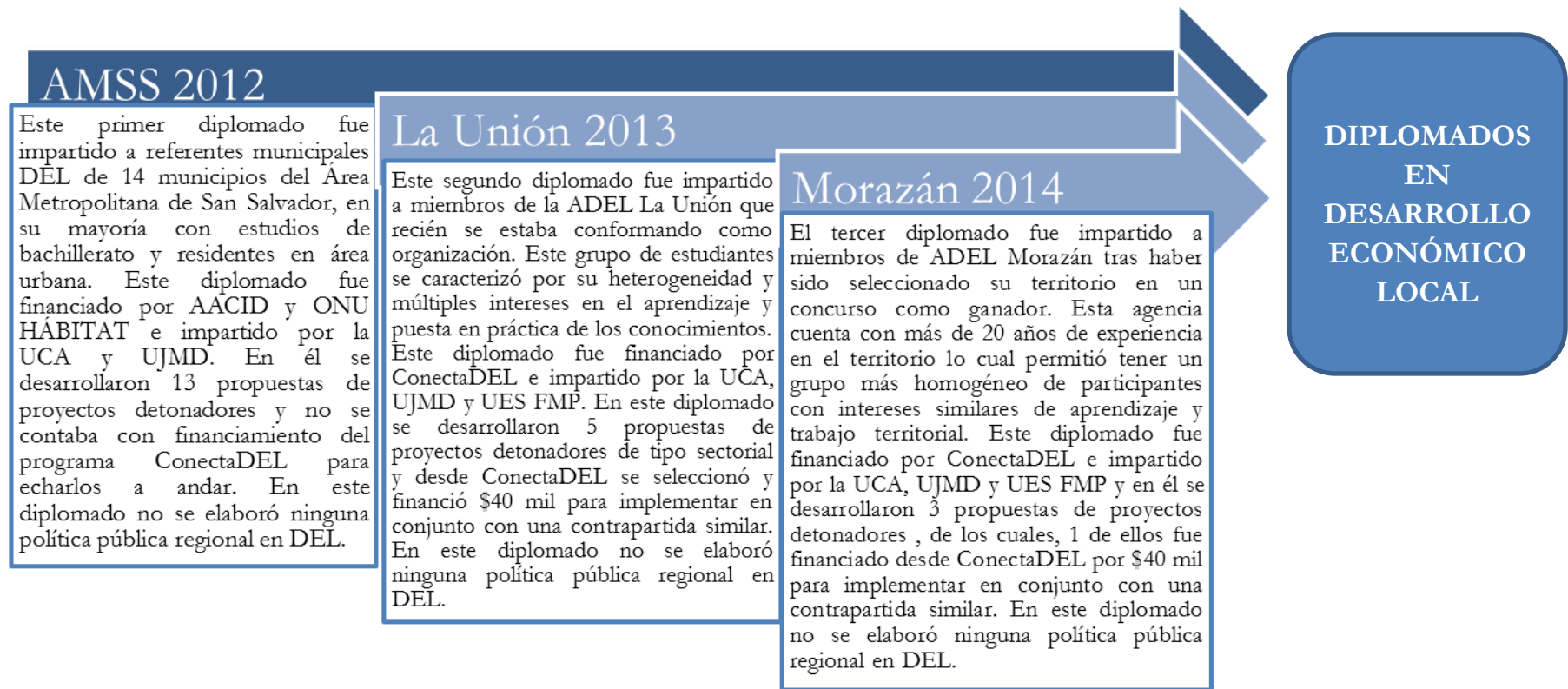


Fuente: Elaboración propia, 2015

4.2 Estudio comparativo de las experiencias

A manera de resumen la Figura No. 1 se presenta de manera comparada los elementos más importantes de cada uno de los 3 diplomados implementados en desarrollo económico local entre el 2012 y 2015.

Figura No. 2 Esquema resumen de los 3 diplomados implementados en DEL



Fuente: Elaboración propia, 2015.

4.3 Recomendaciones

Al Programa ConectaDEL - Centroamérica:

- Se recomienda extender procesos de desarrollo territorial en los 3 territorios en los que se implementaron los diplomados de cara a dar continuidad a los procesos iniciados debido a que ya existen condiciones previas que servirían de base para avanzar de manera estratégica en el tema.
- Se recomienda adaptar los contenidos, principalmente en lo relacionado a las metodologías y tiempos, para realizar procesos formativos con tomadores de decisión.
- Se recomienda evaluar la implementación del Programa ConectaDEL en El Salvador y comparar con la ejecución en Guatemala de cara a obtener el panorama de los procesos a nivel centroamericano, esto para vincular de manera más sistemática a través de sus entidades socias locales lo que se realiza en la región centroamericana.
- Se recomienda dar continuidad y sistematizar de manera particular la experiencia del Comité Consultivo del Programa ConectaDEL pues pueden extraerse aprendizajes interesantes a replicar en otros países en la línea de articulación de esfuerzos entre academia, organizaciones sociales, entidades privadas, instituciones de gobierno central y local, así como cooperación internacional.
- Se recomienda generar las sinergias necesarias entre los procesos impulsados en Centroamérica y otras iniciativas tales como la Red de Conocimiento de Desarrollo Territorial que se impulsa a nivel latinoamericano.

A la Fundación DEMUCA:

1. Se recomienda proponer desde el inicio de la ejecución de los proyectos, los mecanismos de seguimiento en sus procesos de formación a fin de identificar el estado actual de los estudiantes de los 3 diplomados, los proyectos detonadores y la apuesta estratégica de cada territorio de cara a impulsar procesos de desarrollo territorial futuros.
2. Se recomienda a partir de su experiencia generar un proceso de formador de formadores sistemático a nivel centroamericano en un período que oscile de 6 a 12 meses y otro para tomadores de decisión con énfasis en elementos políticos claves sobre los que se debe tomar decisión, marcos normativos, institucionalidad y políticas públicas.
3. Se recomienda generar condiciones para que el Comité Consultivo del Programa ConectaDEL se consolide como una Red Interinstitucional de Desarrollo Territorial que sirva para la discusión, coordinación y gestión conjunta en torno a políticas públicas nacionales y locales de desarrollo territorial.

4. Se recomienda mejorar el planteamiento de los criterios de evaluación y mecanismos de asignación de financiamiento para proyectos detonadores. Para el caso, se deben realizar esfuerzos por comunicar con claridad tanto los pasos para la elaboración así como los criterios con los cuales se evaluarán y los resultados de dicha evaluación a los estudiantes. Además, se debe considerar establecer un mecanismo más expedito para trasladar los fondos al proyecto detonador que vaya a ser financiado desde la entidad social local, entre otros.

5. Fuentes citadas

- Castellanos, N. (30 de Abril de 2015). Sistematización de experiencias en formación del Programa ConectaDEL en materia de desarrollo económico local. (R. Contreras, Entrevistador)
- Chavarría, M. (31 de Marzo de 2015). Sistematización de experiencias de formación del Programa ConectaDEL en materia de desarrollo económico local. (R. Contreras, Entrevistador)
- Claros, C. (06 de Abril de 2015). Sistematización de experiencias de formación del Programa ConectaDEL en materia de desarrollo económico local. (R. Contreras, Entrevistador)
- Contreras, V. (06 de Abril de 2015). Sistematización de experiencias de formación del Programa ConectaDEL en materia de desarrollo económico local. (R. Contreras, Entrevistador)
- Cruz, F. (Abril de 2015). Sistematización de experiencias de formación del Programa ConectaDEL en materia de desarrollo económico local. (R. Contreras, Entrevistador)
- Cummings, A. (10 de Abril de 2015). Sistematización de experiencias de formación del Programa ConectaDEL en materia de desarrollo económico local. (R. Contreras, Entrevistador)
- DIGESTYC, D. d. (2009). *Estimaciones y proyecciones municipales de población 2005 - 2020*. San Salvador: Ministerio de Economía.
- FUNDAUNGO, F. D. (2012). *Directorio Municipal 2012 - 2015*. San Salvador: FUNDAUNGO.
- Majano, A. M. (29 de Abril de 2015). Sistematización de experiencias de formación del Programa ConectaDEL en materia de desarrollo económico local. (R. Contreras, Entrevistador)
- Norte, E. S. (sf). *Morazán - Información y Marca de Destino*. Recuperado el 01 de Junio de 2015, de El Salvador Norte : <http://www.turismoelsalvadornorte.com/index.php/es/morazan>
- Oriente, U. d. (sf). *Propuesta de Diseño Arquitectónico de una Terminal de Autobuses para la Ciudad de la Unión*. Recuperado el 01 de Junio de 2015, de Universidad de Oriente: http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/009026/009026_Cap3.pdf
- Rocha, M. J. (Mayo de 2015). Sistematización de experiencias de formación del Programa ConectaDEL en materia de desarrollo económico local. (R. Contreras, Entrevistador)
- Saravia, A. (31 de Marzo de 2015). Sistematización de experiencias de formación del Programa ConectaDEL en materia de desarrollo económico local. (R. Contreras, Entrevistador)
- SNET, S. N. (sf). *Análisis de riesgos naturales de la subregión La Unión*. Recuperado el 01 de Junio de 2015, de Servicio Nacional de Estudios Territoriales: <http://portafolio.snet.gob.sv/digitalizacion/pdf/spa/doc00038/doc00038-contenido.pdf>
- UES, U. d. (2013). *Informe de Ejecución Diplomado Desarrollo Económico Local*. San Vicente: Universidad de El Salvador.
- UJMD, U. D. (2014). *Informe de ejecución Diplomado Desarrollo Económico Local*. San Salvador: Universidad Dr. José Matías Delgado.

Anexos

Anexo 1. Puntajes de concurso de selección de territorios (La Unión)

N o	MUNICIPIO/ ENTIDADES CONCURSAN TES	Información Requerida	Impacto esperado en el Territorio.	Condiciones Territoriales	Acompañamiento Técnico	Red de actores claves	Dinamización económica	Factores Externos	TOT AL
		1 - 5 puntos	1 - 5 puntos	1 - 5 puntos	1 - 5 puntos	1 - 5 puntos	1 - 5 puntos	1 - 5 puntos	
	AHUACHAPAN								
1	Alcaldía Municipal de Atiquizaya y Comité de Turismo	5	3	3	5	4	3	3	26
	CABAÑAS								
2	Alcaldía Municipal de Sensuntepeque	2	3	2	1	2	1	3	14
	CHALATENANGO								
3	Asociación de Comerciantes del Municipio / Alcaldía Municipal de Chalatenango	5	3	3	2	3	2	3	21
	CUSCATLAN								
4	Alcaldía Municipal de Suchitoto/ Cooperativas y ADESCOS	3	3	3	3	3	3	3	21
	LA LIBERTAD								
5	Alcaldía Ciudad Arce								
	LA PAZ								
6	Asociación de Municipios Los Nonualcos (16 municipios)	5	3	4	5	5	4	5	31
	LA UNIÓN								
7	Alcaldía Municipal de Anamorós, La Unión -	5	2	4	3	3	1	5	23

N o	MUNICIPIO/ ENTIDADES CONCURSANTES	Información Requerida	Impacto esperado en el Territorio.	Condiciones Territoriales	Acompañamiento Técnico	Red de actores claves	Dinamización económica	Factores Externos	TOTAL
	Asociación Intermunicipal de los Municipios de la Zona Norte de la Unión								
8	ADEL LA UNIÓN/ Los Municipios de: Intipucá, El Carmen, Yucuaiquín, San José La Fuente, Pasaquina, Anamorós, Concepción de Oriente, Lislique, Polorós	5	4	5	5	5	5	5	34
9	Alcaldía Municipal de Meanguera del Golfo	5	3	3	3	3	1	2	20
		1 - 5 puntos	1 - 5 puntos	1 - 5 puntos	1 - 5 puntos	1 - 5 puntos	1 - 5 puntos	1 - 5 puntos	
	SAN SALVADOR								
10	Alcaldía de Ayutuxtepeque/ RTI-FUNDE/ COAMSS	3	3	3	5	3	3	1	21
11	Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado/ Comité de competitividad	3	3	3	3	3	5	1	21
	SANTA ANA								
12	Asociación de Municipios El Trifinio (municipios de San Antonio Pajonal, Santiago de la Frontera, Santa Rosa Guachipilín, Masahuat, Candelaria de la Frontera, Metapán,	5	3	3	3	5	1	1	21

No	MUNICIPIO/ ENTIDADES CONCURSANTES	Información Requerida	Impacto esperado en el Territorio.	Condiciones Territoriales	Acompañamiento Técnico	Red de actores claves	Dinamización económica	Factores Externos	TOTAL
	Texistepeque y Santa Ana)								
	SONSONATE								
13	ADEL Sonsonate/Alcaldía de Sonsonate - ONG Diritti e Sviluppo - Movimiento África 70	3	3	3	3	1	1	1	15

Fuente: Cuadro de precalificación territorial. Selección del territorio 2013. Fundación DEMUCA, 2013.

Anexo 2. Puntajes de concurso de selección de territorios (Morazán)

No	MUNICIPIO/ ENTIDADES CONCURSANTES	Valoración FISDL	Valoración UES	Valoración COMURES	Valoración DEMUCA	TOTAL
	AHUACHAPAN					
1	Jujutla, Guaymango, San Francisco Menéndez y San Pedro Puxtla	33	22	30	21	26.5
	CHALATENANGO					
2	Municipio de Chalatenango, ITCHA AGAPE, ACOPARDO de R.L.	23	15	9	22	17.25
	LA LIBERTAD					
3	Alcaldías de San Juan Opico, Quezaltepeque, Colón, Armenia, Ciudad Arce, Sacacoyo, Tepecoyo, Talnique, Jayaque, Comasagua, Tamanique y Nuevo Cuscatlán. Las asociaciones de producción agropecuaria El Marfil, San Isidro, La Libertad y Brisas de Lempa; todas ellas pertenecientes a la Federación de Cooperativas FECORACEN y dedicadas al cultivo de granos básicos, al igual que la cooperativa ARCOM. También forman directamente parte de la propuesta dos cooperativas de mujeres, Luna Azul y ASAMEL, dedicadas a las frutas y verduras, artesanías y lácteos. Otra asociación cooperativa dedicada a la pesca denominada Caballeros del mar y la Asociación de Regantes de Zapotitan.	27	29	35	24	28.75
	MORAZÁN					

4	Departamento de La Unión: Lislique, Nueva Esparta y Polorós. Departamento de San Miguel: Carolina, Ciudad Barrios, San Antonio del Mosco, San Luis de La Reina, Nuevo Edén de San Juan, Sesori, San Gerardo. Departamento de Morazán: Corinto, Cacaopera y Joateca, Arambala, Jocoatique, El Rosario, Meanguera, Perquín, Torola, San Fernando, Gualococti, Osicala, San Simón, San Isidro, Delicias de Concepción, Lolotiquillo, Sociedad.	29	30	29	29	29.25
	SAN SALVADOR					
5	Municipio de DELGADO					

Fuente: Documento en Excel: Cuadro de Calificación final. Selección del territorio 2014. Fundación DEMUCA, 2014.