

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



**“LA CONTRIBUCIÓN DE LA ESTRATEGIA NACIONAL DE  
COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA PARA EL FORTALECIMIENTO  
INSTITUCIONAL DE LOS GOBIERNOS LOCALES EN EL SALVADOR.  
CASO DE ESTUDIO: UNIDAD DE GESTIÓN Y COOPERACIÓN DE LA  
ALCALDÍA MUNICIPAL DE NEJAPA, PERÍODO 2013-2017”**

**TRABAJO DE GRADO PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
RELACIONES INTERNACIONALES**

**PRESENTADO POR:**

**GEOVANNY ANTONIO ORELLANA COTO**

**DOCENTE ASESOR:**

**LICDA. MAYRA FRANCISCA NATHALY BONILLA PORTILLO**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, SEPTIEMBRE DE 2019**

**TRIBUNAL CALIFICADOR**

**LIC. JAVIER ANTONIO FLORES RUBIO  
(PRESIDENTE)**

**LIC. RICARDO LARA ELÍAS  
(SECRETARIO)**

**LICDA. MAYRA FRANCISCA NATHALY BONILLA PORTILLO  
(VOCAL)**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**MSc. Roger Armando Arias Alvarado  
RECTOR**

**Dr. Manuel de Jesús Joya Ábrego  
VICERRECTOR ACADÉMICO**

**Ing. Nelson Bernabé Granados Alvarado  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO**

**Lic. Cristóbal Hernán Ríos Benítez  
SECRETARIO GENERAL**

**Lic. Rafael Humberto Peña Marín  
FISCAL GENERAL**

**FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES**

**Dra. Evelyn Beatriz Farfán Mata  
DECANA**

**Msc. Juan José Castro Galdámez  
SECRETARIO**

**MFe. Nelson Ernesto Rivera Díaz  
DIRECTOR INTERINO DE LA ESCUELA DE RELACIONES  
INTERNACIONALES**

**Msc. Digna Reina Contreras de Cornejo  
DIRECTOR DE PROCESOS DE GRADUACIÓN**

**Lic. Roberto Adolfo Arévalo Menéndez  
COORDINADOR DE PROCESOS DE GRADUACIÓN DE LA  
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES**

## **AGRADECIMIENTO**

En el presente trabajo de grado de la Universidad de El Salvador, agradezco a Dios por darme la oportunidad de poder alcanzar una meta la cual no fue fácil desde el inicio hasta el final. Pero, gracias a la voluntad de Dios y a los propósitos que tiene con mi vida, él ha permitido que hoy llegue hasta esta instancia.

Quiero aprovechar para agradecer a Vidalía Coto mi mamá la cual siempre me ha apoyado en todo momento, ha sido el motor y la motivación que tiene mi vida para que yo siga esforzándome día con día en alcanzar mis metas a corto y largo plazo. Además, agradezco el apoyo incondicional de Lissette Coto mi hermana, la que siempre ha estado en los momentos más difíciles de mi vida motivándome y apoyándome para que no me dé por vencido.

Quiero agradecer especialmente a mi maestra y asesora del proceso de graduación la Licda. Nathaly Bonilla quien, con sus enseñanzas, socialización de conocimientos y consejos abonó para que esta investigación pueda ser culminada. Además, quiero agradecer a la Licda. Evelyn Montoya, técnica de la Dirección de Cooperación Descentralizada, quien me permitió conocer más sobre el fenómeno de estudio y participar en los procedimientos que la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada realiza.

También, agradezco a las autoridades de la Alcaldía Municipal de Nejapa por habilitar el espacio para que investigara sobre la aplicación de la ENCD en la Unidad de Gestión y Cooperación. Así mismo, por permitir que conociera e identificara sobre los procedimientos y funciones en materia de cooperación internacional al desarrollo que realiza la técnico encargada de la Unidad de Gestión y Cooperación.

Por último, quiero agradecer especialmente a mí amigo y compañero de estudio José Gutiérrez quien fue el que estuvo apoyándome y aconsejando

para continuar con el desarrollo de la investigación. Así mismo, agradezco a mis amigos y compañeros de estudio que tuvieron la cortesía de aconsejarme y apoyarme en los momentos más difíciles de esta investigación. A todos ellos, mi mayor reconocimiento y gratitud.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	i
CAPÍTULO I MARCOS NORMATIVOS PARA LA CREACIÓN DE LA ESTRATEGIA NACIONAL DE COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA DE EL SALVADOR .....	1
1.1. Conferencias Internacionales y Foros de Alto Nivel para la Eficacia de la Ayuda.....	2
1.2. Alineación del gobierno de El Salvador en la Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo .....	10
1.3. Plan Quinquenal de Desarrollo de El Salvador: Principales áreas de interés para la cooperación al Desarrollo .....	18
1.4. Agenda Nacional de la Eficacia de la Ayuda de El Salvador .....	24
1.4.1. Plan Nacional de la Eficacia de la Cooperación (PNEC).....	30
1.4.2. Reforma de las Naciones Unidas “Delivering as One” (DaO).....	37
1.4.3. Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada (ENCD) ....	40
1.4.4. Marco de Desempeño de la Cooperación Sur-Sur y Triangular (MDCSSyTr) .....	44
1.4.5. Agenda Regional Centroamericana para la Eficacia de la Cooperación .....	46
1.5. Programa de Articulación de Redes Territoriales y Temáticas para el Desarrollo Humano de las Naciones Unidas en El Salvador (ART PNUD ELS) .....	50
1.6. Actores involucrados en la creación de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizado de El Salvador .....	53

1.7. Componentes esenciales de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada (ENCD) de El Salvador .....	57
1.7.1. El Comité Implementador .....	60
1.7.2. Fondo Inicial de Articulación Territorial (FIAT).....	61
1.7.3. Gestión del Conocimiento y formación para los Gobiernos Locales y Asociaciones Municipales.....	64
1.8. Enfoques y Ejes transversales de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada de El Salvador .....	69
1.8.1. Igualdad de Género .....	70
1.8.2. Territorialización .....	71
1.8.3. Participación ciudadana, empresarial y académica .....	74
1.9. Conclusión Capitular .....	75
<b>CAPÍTULO II PRINCIPALES APORTES Y RESULTADOS DE LA COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA EN LOS GOBIERNOS LOCALES DE EL SALVADOR A PARTIR DE LA ESTRATEGIA NACIONAL DE COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA .....</b>	<b>78</b>
2.1. Antecedentes de la Cooperación Internacional para el Desarrollo en los Gobiernos Locales de El Salvador .....	79
2.2. Cooperación Descentralizada como nueva modalidad de oportunidades para el desarrollo en El Salvador .....	90
2.3. Características de la Cooperación Descentralizada en los Gobiernos Locales de El Salvador .....	103
2.4. Ejecución de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada .....	110
2.4.1. Ejes transversales de la ENCD .....	112

2.4.2.	Eje transversal de la igualdad de género .....	113
2.4.3.	Eje transversal de la territorialización .....	116
2.4.4.	Eje transversal de la participación ciudadana, empresarial y académica .....	119
2.5.	Mecanismo de la Cooperación Descentralizada en los Gobiernos Locales de El Salvador contemplado en la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada.....	121
2.5.1.	Mecanismos institucionales de implementación .....	122
2.5.2.	Mecanismos de monitoreo y evaluación.....	124
2.6.	Red de Cooperación Descentralizada en El Salvador .....	127
2.7.	Resultados de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada .....	131
2.8.	Contribuciones realizadas por los actores involucrados en la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada.....	138
2.8.1.	Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo (VMCD) .....	138
2.8.2.	Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM) .....	139
2.8.3.	Gobiernos Locales, Asociaciones de Municipios, Mancomunidades y Microrregiones .....	141
2.8.4.	Universidad de El Salvador .....	142
2.9.	Retos de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada	143
2.9.1.	Financiamiento .....	143
2.9.2.	Institucionalidad.....	144
2.9.3.	Jurídico .....	146
2.9.4.	Participación .....	147

2.9.5. Territorialidad.....	148
2.10. Conclusión Capitular .....	150
CAPÍTULO III IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA NACIONAL DE COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN Y COOPERACIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE NEJAPA: PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL.....	
3.1. Características generales del municipio y caracterización de la Alcaldía Municipal de Nejapa .....	154
3.2. Unidad de Gestión y Cooperación de la Alcaldía Municipal de Nejapa .....	165
3.3. Mecanismos utilizados para gestionar cooperación internacional por la Unidad de Gestión y Cooperación de la Alcaldía Municipal de Nejapa ...	171
3.4. Implementación de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada en la Unidad de Gestión y Cooperación de la Alcaldía Municipal de Nejapa .....	174
3.5. Propuesta para el Fortalecimiento Institucional de la Unidad de Gestión y Cooperación de la Alcaldía Municipal de Nejapa .....	179
3.5.1. Manual de Procedimientos y Funciones de la Unidad de Gestión y Cooperación de la Alcaldía Municipal de Nejapa .....	181
3.6. Conclusión Capitular.....	198
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	201
BIBLIOGRAFÍA.....	206
ANEXOS.....	215

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Línea de Tiempo de las Conferencias Internacionales sobre la Cooperación Internacional Eficaz .....	10
Figura 2: Ruta de la Agenda Nacional de Eficacia de Cooperación.....	28
Figura 3: Aspectos y Principios de la Cooperación Sur-Sur .....	45
Figura 4: Actores que participaron en la creación de ENCD.....	55
Figura 5: Procesos y Mecanismo de la Gestión del Conocimiento para el fortalecimiento institucional de los Gobiernos Locales y Asociaciones Municipales.....	65
Figura 6: Objetivos de la Igualdad de Género en la ENCD.....	71
Figura 7: Articulación de la Territorialización entre el Gobierno Central y Local .....	72
Figura 8: Aspectos de la Territorialización .....	73
Figura 9: Campo de acción de la Cooperación Descentralizada en El Salvador .....	95
Figura 10: Ejes estratégicos de la Cooperación Descentralizada .....	108
Figura 11: Ejes Transversales de la ENCD .....	113
Figura 12: Organigrama Institucional .....	163
Figura 13: Interrelación de la Unidad de Gestión y Cooperación con los actores del desarrollo y las unidades de la Alcaldía Municipal de Nejapa.....	167
Figura 14: Etapas utilizados por la Unidad de Gestión y Cooperación en materia de Cooperación Descentralizada .....	172

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Principios e Indicadores del Plan Nacional para la Eficacia de la Cooperación.....	31
Tabla 2: Comparación sobre las mediciones del Plan Nacional de la Eficacia de la Cooperación en El Salvador 2012 – 2015.....	34

Tabla 3: Líneas de Acción de la Participación Ciudadana, Empresarial y Academia.....	74
Tabla 4: Proyectos de Cooperación Descentralizada en El Salvador .....	92
Tabla 5: Municipalidades ejecutoras de proyectos de Cooperación Descentralizada .....	93
Tabla 6: Alcances de la Red Cooperación Descentralizada .....	130
Tabla 7: Resultados de los indicadores de la ENCD .....	132
Tabla 8: Resultados de la ENCD .....	134
Tabla 9: Alcances de la ENCD.....	136
Tabla 10: Temario de los Diplomados de Gestión Municipal .....	140
Tabla 11: Matriz de FODA de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada .....	149
Tabla 12: Acciones realizada por la Unidad de Gestión y Cooperación .....	170

### ÍNDICE GRÁFICAS

Gráfico 1: Fluctuación sobre la Cooperación Internacional en El Salvador del año 1965 al 2016 .....	85
Gráfico 2: Proyectos de Cooperación Internacional para el Desarrollo por departamento en El Salvador del año 2010 al 2018 .....	87
Gráfico 3: Municipalidades receptores de proyectos de cooperación para el desarrollo del año 2010 al 2018.....	89
Gráfico 4: Fluctuación de la Cooperación Descentralizada en El Salvador	100

### ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Participación de El Gobierno de El Salvador en los Talleres y Foros de la Alianza Global .....	12
Cuadro 2: Principios Fundamentales de la Cooperación Eficaz .....	15

## RESUMEN

Este trabajo de grado realiza una descripción de la aplicación de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada en los Gobiernos Locales de El Salvador y específicamente realiza un abordaje del fortalecimiento institucional que ha recibido la Unidad de Gestión y Cooperación de la Alcaldía Municipal de Nejapa a partir de la ejecución de dicha estrategia. En el primer capítulo se describen los marcos normativos internacionales que permitieron la construcción de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada, así como la participación e involucramiento del gobierno de El Salvador en las conferencias internacionales y foros de alto nivel enfatizados en la eficacia de la cooperación. También, se abordan los diferentes actores que en conjunto trabajaron para el diseño de la ENCD.

El segundo capítulo desarrolla los aportes y resultados que la Cooperación Descentralizada ha realizado en los Gobiernos Locales de El Salvador, también, se realiza una caracterización, componentes y áreas de trabajo que realiza esta modalidad de cooperación. Así mismo, se aborda la implementación de la ENCD en los Gobiernos Locales, su campo de acción y los aportes realizados para abonar al desarrollo local.

En el tercer capítulo se describe el perfil del municipio, así como de la institucionalidad de la Alcaldía Municipal de Nejapa, también, la aplicación de la ENCD en la Unidad de Gestión y Cooperación de dicha Alcaldía, así como los mecanismos que fueron implementados para el fortalecimiento institucional. Por otro lado, se abordan las funciones y procedimientos que realiza la unidad en materia de Cooperación Descentralizada para identificar las debilidades que realizan en dichos procedimientos. Por último, se realiza una propuesta para fortalecer los procedimientos en la gestión de Cooperación Descentralizada.

## LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

<b>AGCED</b>	Agenda Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo
<b>ANEP</b>	Asociación Nacional de la Empresa Privada
<b>AOD</b>	Ayuda Oficial al Desarrollo
<b>ARENA</b>	Alianza Republicana Nacionalista
<b>ART PNUD ELS</b>	Articulación de Redes Territoriales y Temáticas de Cooperación para el Desarrollo Humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo de El Salvador
<b>ASIBAHIA</b>	Asociación Intermunicipal de la Bahía de Jiquilisco
<b>ASITECHI</b>	Asociación Intermunicipal de la Sierra Tecapa-Chinameca
<b>CDMYPE</b>	Centro de Desarrollo de Micro y Pequeñas Empresa de El Salvador
<b>COAMSS</b>	Consejo de Alcaldes y Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador.
<b>COMURES</b>	Corporación de Municipales de la República de El Salvador
<b>CSS-TR</b>	Cooperación Sur-Sur y Triangular
<b>DCNOD</b>	Dirección de Cooperación No Oficial y Descentralizado de El Salvador
<b>DaO</b>	Delivering as One
<b>ENCD</b>	Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada de El Salvador
<b>FIAT</b>	Fondos Iniciales de Articulación Territorial
<b>FMLN</b>	Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional

<b>GOES</b>	Gobierno de El Salvador
<b>IDH</b>	Índice de Desarrollo Humano
<b>ISDEM</b>	Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal de El Salvador
<b>MAG</b>	Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador
<b>MDCSSyTR</b>	Marco de Desempeño de la Cooperación Sur-Sur y Triangular
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
<b>ODM</b>	Objetivos de Desarrollo del Milenio
<b>ODS</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>PQD</b>	Plan Quinquenal de Desarrollo
<b>PNEC</b>	Plan Nacional sobre la Eficacia de la Cooperación
<b>PNUD</b>	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>SICA</b>	Sistema de la Integración Centroamericana
<b>SICDES</b>	Sistema de Información sobre Cooperación para el Desarrollo de El Salvador
<b>SNU</b>	Sistema de las Naciones Unidas
<b>SpD</b>	Socios para el Desarrollo
<b>UES</b>	Universidad de El Salvador
<b>VMCD</b>	Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo

## INTRODUCCIÓN

El siglo XX es recordado en la historia de la humanidad, como un periodo que define en gran medida no solo el devenir de hechos y acontecimientos internacionales, sino también por sentar las bases de las reglas del juego dentro del sistema internacional. La II Guerra Mundial y la conformación de bloques hegemónicos en lo que conocemos como la Guerra Fría, dieron paso al cambio en la manera en la que los Estados se relacionaban entre sí.

Después de la II Guerra Mundial, surge la Cooperación Internacional, no como una opción de ayuda a largo plazo a países empobrecidos sino más bien como una estrategia para recuperar la Europa Occidental de la época y como una alternativa de reconstrucción de los países que quedaron devastados por la II Guerra Mundial. No obstante, posterior a esto fue utilizada como un mecanismo de alineación ideológica, en la que la potencia que brindó la ayuda lo hacía con un fin geoestratégico, buscando conseguir nuevos aliados ideológicos entre los receptores de su cooperación

La cooperación internacional ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, y es en este sentido que en el año de 1961 se crea la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el fin que tiene este organismo es de promover políticas que mejoren el bienestar social y económico de las personas alrededor del mundo centrándose en los países de Latinoamérica, el Caribe y de los países miembros. A partir de la creación de esta institución es que surge el concepto de Ayuda Oficial al Desarrollo<sup>1</sup> (AOD), la cual proviene de fondos públicos del donante y los desembolsos de

---

<sup>1</sup> Se refiere a los flujos de financiación oficial administrados con el principal objetivo de promover el desarrollo económico y el bienestar en países en desarrollo y que presentan un carácter concesional (si es un préstamo, debe tener un elemento de donación de al menos el 25%). Pueden tomar la forma de donaciones (en dinero, bienes o servicios) y préstamo

créditos y donaciones son establecidas según los criterios de la OCDE, van destinado a los países que se encuentran en la lista de receptores de la ayuda y que el principal objetivo de dicha ayuda es el desarrollo económico y social de estos países en desarrollo.

La diversidad de problemas internacionales, crisis económicas y sociales que afrontan los países en desarrollo no ha permitido que estos lleguen al progreso o un desarrollo como tal, así como la poca intervención e interés que tienen los países desarrollados para ayudarles, han sido los factores que han influido a la brecha de la desigualdad social, política y económica. Ante esto surgen nuevas formas o mecanismos en el sistema internacional para poder solventar o ayudar a los países del sur o en desarrollo y, que estos puedan mejorar sus condiciones económicas, sociales, la calidad de vida y poder alcanzar el nivel de vida de los países desarrollados.

En la cooperación internacional al desarrollo existen diferentes modalidades una de ellas es la Cooperación Descentralizada, la cual surge en los años noventa como una ventana de oportunidad entre los actores locales y descentralizados. Esta nueva forma de hacer cooperación permite involucrar a dichos actores en el escenario internacional los cuales busca ser un nuevo enfoque de la AOD y generar condiciones más humanas, bienestar social, disminuir la brecha de la desigualdad social y solventar las necesidades en niveles locales. Además, la Cooperación Descentralizada es un fenómeno emergente y de gran dinamismo, que genera lazos directos entre Gobiernos Locales y territoriales de diferentes regiones.

Dicha cooperación funciona como un mecanismo o herramienta entre y para Gobiernos Locales, microrregiones, mancomunidades, asociaciones municipales, sociedad civil, ayuntamientos, actores locales y socios para el desarrollo, en donde los aspectos que genera esta modalidad son: el

fortalecimiento institucional, gestión pública local, procesos igualitarios y recíprocos que permitan internacionalizar a estos actores, ya que la finalidad de esta modalidad es el desarrollo local.

El gobierno de El Salvador establece que este nuevo enfoque de la cooperación internacional al desarrollo ayudará a mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos; y, por lo tanto, busca en la Cooperación Descentralizada el modo de generar condiciones que permitan al país, llegar al desarrollo social y económico en todo el territorio. En consecuencia el Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo de El Salvador (VMCD) busca crear acciones y condiciones para el fortalecimiento de los Gobiernos Locales en materia de cooperación internacional al desarrollo a través de diferentes espacios o mecanismos, que a su vez permita establecer un diálogo y una articulación con diferentes actores del área internacional que apoyen e impulsen el desarrollo de los territorios, y que, además, permita disminuir la pobreza y la desigualdad social.

El VMCD ha identificado que muchos Gobiernos Locales de El Salvador, no cuentan con unidades de cooperación internacional y que los pocos que sí cuentan con dicha unidad encargada de recibir ayuda internacional, tienen muchas debilidades ya que ejecutan sus labores sin los conocimientos técnicos y metodológicos necesarios para un mejor funcionamiento.

Es por tal motivo, que el VMCD vio necesario crear una política que permita el fortalecimiento de las unidades de cooperación internacional de los Gobiernos Locales, y es así que se da paso a la creación de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada (ENCD) en el año del 2013. Resulta oportuno realizar esta investigación debido a que los actores que se articulan en ella son claves para el desarrollo local. Además, este fenómeno de estudio es

innovador, reciente y factible para investigar los alcances o beneficios de esta política nacional.

Los resultados de este trabajo de grado serán de utilidad para investigadores, profesionales de las Relaciones Internacionales, estudiantes de la Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad de El Salvador, instituciones públicas enfocadas al desarrollo local, organismos no gubernamentales de cooperación y otros interesados en el fenómeno de estudio.

Por otro lado, el problema general de la investigación consiste en: ¿Cómo ha contribuido la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada para el Fortalecimiento Institucional en los Gobiernos Locales de El Salvador y particularmente a la Unidad de Gestión y Cooperación de la Alcaldía Municipal de Nejapa, en el período 2013 al 2017?

Para responder a esa problemática general, la investigación centra su atención en tres problemas específicos: a) ¿Qué incidencia ha tenido los Marcos Normativos que permitieron la creación de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada en El Salvador? b) ¿Cuáles han sido los principales aportes y resultados de la Cooperación Descentralizada en los Gobiernos Locales de El Salvador a partir de la aplicación de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada? y c) ¿Qué mecanismos y procesos han sido utilizados en la implementación de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada para el fortalecimiento de la Unidad de Gestión y Cooperación de la Alcaldía Municipal de Nejapa?

En concordancia con lo anterior, se plantean tres objetivos específicos: el primero se refiere a la descripción de los marcos normativos internacionales que incidieron y permitieron la creación de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada de El Salvador. El segundo objetivo va encaminado a identificar los principales aportes y resultados de la Cooperación

Descentralizada en los Gobiernos Locales de El Salvador esto a través de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada; finalmente, el tercer objetivo se refiere a los mecanismos y procesos utilizados por la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada para el fortalecimiento de la Unidad de Gestión y Cooperación de la Alcaldía Municipal de Nejapa

La investigación se desarrolla con el método “Hipotético-Deductivo”, basada en la verdad general proveniente de datos históricos, hasta llegar al conocimiento de verdades contemporáneas, demostradas mediante la recopilación de información que explique la realidad del problema en cuestión. Por ello, el supuesto hipotético en esta investigación está basado en que, a partir de la creación de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada de El Salvador, se ha incidido en el fortalecimiento institucional de los Gobiernos Locales. Haciendo énfasis en la Unidad de Gestión y Cooperación de la Alcaldía Municipal de Nejapa, que a través de dicha estrategia ha logrado fortalecerse mediante asesorías, capacitaciones, entre otras actividades en materia de Cooperación Descentralizada.

Además, este nivel de investigación ayudará al abordaje, al perfil, características, propiedades y componentes de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada, y así poder detallar en qué consiste, cuáles son sus funciones, tener claridad sobre dicha estrategia y para qué se ha creado. También, la investigación permitirá profundizar en el rol, funciones y acciones que realiza la Unidad de Gestión y Cooperación de la Alcaldía Municipal de Nejapa en la Cooperación Descentralizada, así como la contribución que ha recibido por dicha estrategia.

Para sustentar esta investigación, se recopiló amplia bibliografía, iniciando desde las conferencias internacionales y foros de alto nivel, iniciativas y políticas nacionales de El Salvador, revisión de noticias periodísticas en

formato físico y digital, entrevistas al VMCD y la Alcaldía Municipal de Nejapa que permitieron conocer sobre la materialización de diferentes informes emitidos por estos actores.

El fenómeno de estudio de esta investigación tiene un sustento teórico en las siguientes teorías de las Relaciones Internacionales: el Transnacionalismo y la Teoría de la Interdependencia Compleja ambas de Robert Owen Keohane y Joseph S. Nye. El paradigma del Transnacionalismo plantea que existen una pluralidad de actores del sistema internacional: Organizaciones Internacionales, Empresas Multinacionales, Organizaciones no Gubernamentales, Unidades Políticas, Subestatales e Individuos entre otros. Por lo cual, el Estado (Gobierno Central) pierde su carácter de actor exclusivo, para entrar en competencia con otros actores.

La Interdependencia Compleja es principalmente de cooperación e integración y su agenda está integrada por el multilateralismo y bilateralismo y se enmarca en la ayuda mutua y en la solidaridad de cooperar como norma internacional. Por lo tanto, busca la implementación de múltiples canales para conectar a la sociedad entre las relaciones interestatales, transgubernamentales y transnacionales y así poder renunciar a la legitimidad de la fuerza para resolver los problemas. Pero también reconocen que en el escenario internacional las potencias decidan seguir empleando la amenaza de la fuerza para disuadir el ataque de otras potencias y a sus aliados y este cambio drástico social o político puede determinar que la fuerza vuelva a ser un importante instrumento de la política.

El primer capítulo describe las conferencias internacionales y foros de alto nivel que dieron como resultado la creación de compromisos internacionales e instrumentos que van enfatizados a garantizar una eficacia de la cooperación internacional en el sistema internacional para los países miembros y los que

posteriormente se adhieren. Es en este sentido, el gobierno de El Salvador en el año 2009 realiza una reestructuración institucional y en sus apuestas de más alto nivel decide sumarse a estos compromisos internacionales y fomentar el cumplimiento de ellos en su territorio y en las instituciones públicas.

El segundo capítulo aborda los aportes y resultados que la cooperación internacional al desarrollo y específicamente la modalidad de Cooperación Descentralizada ha realizado en los Gobiernos Locales de El Salvador. Además, se describen cuáles son las características, áreas de acción y actores involucrados que trabajan en esta modalidad descentralizada. Así también, se describen la ejecución de la ENCD en los Gobiernos Locales, su campo de acción, la contribución y retos de dicha estrategia.

También, en el tercer capítulo se describe la caracterización del municipio y de la Alcaldía Municipal de Nejapa, la implementación de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada en la Unidad de Gestión y Cooperación de dicha Alcaldía y los mecanismos o procedimientos realizados por dicha estrategia para el fortalecimiento institucional de la unidad.

Finalmente, se elabora una propuesta que fortalezca las capacidades del capital humano que labora en la Unidad de Gestión y Cooperación de la Alcaldía Municipal de Nejapa y los procedimientos que realiza en la Cooperación Descentralizada y con ello garantizar que la ENCD tenga un abordaje mayor, impacto positivo y que el fortalecimiento institucional pueda ser socializado y replicado por otras instituciones públicas locales.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCOS NORMATIVOS PARA LA CREACIÓN DE LA ESTRATEGIA NACIONAL DE COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA DE EL SALVADOR**

El presente capítulo abordará de manera descriptiva las diferentes conferencias internacionales y foros de alto nivel enfatizados en la eficacia de la cooperación los cuales generaron compromisos internacionales que fueron asumidos por los Estados que participaron y se involucraron en estos espacios. Igualmente, se describe la participación, involucramiento y adhesión del Gobierno de El Salvador (GOES) en las diferentes conferencias y foros en donde se discuten o buscan soluciones a los temas de la agenda global.

Asimismo, se describe como el GOES reestructura la institucionalidad en materia de cooperación y a partir de eso establece la hoja de ruta a seguir en el quinquenio 2009-2014 y 2014-2019, así mismo desarrolla la Agenda Nacional de la Eficacia de la ayuda en El Salvador cual contiene el Plan Nacional de la Eficacia de la Cooperación, la Reforma de las Naciones Unidas, la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada, el Marco de Desempeño de la Cooperación Sur-Sur y Triangular y la Agenda Regional Centroamericana estas cinco iniciativas son las apuestas e interés de dicho gobierno enfatizados en la cooperación internacional para el desarrollo

También, este capítulo describe como los marcos normativos internacionales y la Agenda Nacional de la Eficacia de la Cooperación facilitó la creación de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada en El Salvador (ENCD), en qué consiste, el origen, así como el rol y función que esta tiene para los Gobiernos Locales en El Salvador. Asimismo, se detalla la articulación de los diferentes actores que trabajaron en conjunto para la creación de la ENCD, intereses, roles y funciones que desempeñaron cada uno de estos para su

construcción. Igualmente, se presentan los mecanismos de implementación, componentes esenciales, así como los ejes transversales que contiene la estrategia.

### **1.1. Conferencias Internacionales y Foros de Alto Nivel para la Eficacia de la Ayuda**

Para el logro del desarrollo de todos los países, la comunidad internacional busca generar alianzas entre los países donantes y receptores, organismos internacionales, agencias e instituciones públicas o privadas vinculadas a las finanzas, el comercio y la cooperación. Por ello, "El Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) identificó la necesidad de reestructurar los esquemas de ayuda y cooperación que se otorgan a los países, a partir de la consideración de una serie de principios básicos que deben ser adoptados.

En primer lugar, por los gobiernos de los países en desarrollo, en segundo lugar, los socios para el desarrollo a fin de mejorar y generar una mayor eficacia y eficiencia en el uso de los recursos de la cooperación"<sup>2</sup>. Es así que el gobierno de El Salvador retoma los principios internacionales establecidos en las diferentes Conferencias Internacionales sobre la Financiación para el Desarrollo.

Los cambios en el sistema internacional de la ayuda al desarrollo han tenido una evolución importante debido a los problemas que afectan a los Estados y a su propia existencia, así como la desigualdad social, económica y política. Y en respuesta a esto es que los Organismos Internacionales, Agencias de

---

<sup>2</sup> "Agenda Global de la Eficacia de la Cooperación", Sistema de Información sobre Cooperación para el Desarrollo de El Salvador, Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador, acceso el 15 de octubre de 2018, <http://cooperacion.rree.gob.sv/web/modulo-de-eficacia-de-la-cooperacion/agenda-global-de-eficacia>

Cooperación, Estados y Socios del Desarrollo vieron la necesidad de seguir asistiendo a los países en desarrollo para solventar estas problemáticas.

Es por tal motivo, que en el devenir de los años surgen diferentes conferencias, foros o reuniones de alto nivel para solventar las problemáticas que afectan a los Estados, Gobiernos Locales, sociedad civil y la biodiversidad de especies que habitan en el planeta. Es que a partir del año 2000 comienzan a desarrollarse diferentes encuentros, reuniones, conferencias y foros de alto nivel que buscaron promover y fomentar el desarrollo humano, económico, político, social y el desarrollo sostenible de los recursos naturales.

En este sentido, se presentan los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) los cuales está enfocados en la lucha y reducción de la pobreza, los países de renta media y la agenda internacional de la eficacia y la calidad de la ayuda. Con el fin de garantizar que la cooperación con carácter de ayuda oficial al desarrollo tenga un impacto positivo en lo donantes y receptores de la cooperación, así como a incrementar el crecimiento económico y el desarrollo humano en los países en desarrollo. Por ello, en el año 2000 se celebró la Cumbre del Milenio en donde la Asamblea General de las Naciones Unidas retoma los temas trascendentales que han sido elaborados en los ODM. Es decir, que con la declaración y los objetivos del milenio significó una nueva oportunidad para dar mayor legitimidad a la cooperación al desarrollo y así abonar a los esfuerzos de la agenda de desarrollo.

Para mejorar las condiciones de vida de los países en desarrollo, es que se establece la primera Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo. Esta se llevó a cabo en México en la ciudad de Monterrey en el año 2002. En esta conferencia se establecen los primeros compromisos que deben de adquirir los países en materia de financiación para el desarrollo; además,

se plantean cómo hacer frente a los problemas de la financiación para el desarrollo en el mundo y en particular en los países en desarrollo.

Es importante mencionar que existen diferencias entre las conferencias internacionales y los foros de alto nivel de la eficacia de la cooperación por lo cual se describirán algunas diferencias como, por ejemplo: los Foros de Alto Nivel son reuniones en donde necesariamente deben de participar y estar los Jefes de Estado y ministros debido a que en ellos se abordan temas trascendentales para el sistema internacional (cooperación, desarrollo humano, económico y eficacia de la ayuda entre otros). Es decir, la agenda internacional de trabajo de estos foros está enfocados a tomar decisiones trascendentales, acciones para afrontar los retos y problemas internacionales, por esta razón los Estados no puede delegar a otra persona.

Otra diferencia es que en estos foros en su mayoría han surgido instrumentos como por ejemplo (Consenso de Monterrey, Declaración de París, Grupo de Trabajo de Alto Nivel, Plan de Acción de Accra entre otros) y en las conferencias no necesariamente surgen instrumentos. Además, la participación de los Jefes de Estados o ministros no es obligatoria su participación en las conferencias internacionales.

En el Consenso de Monterrey<sup>3</sup> se establecen medidas acordadas y encaminadas a la movilización de recursos financieros nacionales para el desarrollo, movilización de recursos internacionales para el desarrollo, el comercio internacional como promotor del desarrollo, aumento de la cooperación financiera y técnica internacional para el desarrollo, deuda externa y los sistemas monetarios, financieros y comerciales internacionales

---

<sup>3</sup> El Consenso de Monterrey es el resultado de la Conferencia Internacional Sobre la Financiación para el Desarrollo el cual estaba enfocada a la financiación para el desarrollo y en ella se abordaron los temas de: movilización de recursos financieros e internacionales para el desarrollo, comercio internacional como promotor del desarrollo, la deuda externa y se acordó aumentar la cooperación financiera y técnica para el desarrollo.

en apoyo del desarrollo. Todas estas medidas iban enfocadas a erradicar la pobreza, crecimiento económico sostenible, inversiones productivas, mejorar el capital humano, políticas económicas racionales y fortalecer el sector financiero interno de los países en desarrollo para lograr el desarrollo.

En el año 2003 en Italia se desarrolla el primer Foro de Alto Nivel Sobre la Eficacia de la Ayuda en donde se obtuvo la Declaración de Roma<sup>4</sup> sobre la eficacia de la Armonización la cual estaba enfocada a respaldar los acuerdos establecidos en Monterrey, aumentar la eficacia de la ayuda, erradicar la pobreza, promover un desarrollo sostenible y reducir los costos de transacción para los países receptores de la ayuda. También, esta declaración acordó que los donantes coordinaran sus actividades y sus políticas con los receptores para garantizar que la cooperación fomentara el desarrollo en los países receptores de la ayuda.

El segundo Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda en este surge como resultado la Declaración de París<sup>5</sup> sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo, se llevó a cabo en Francia en el año de 2005. De igual modo, este foro se enfocó a emprender acciones para fomentar el desarrollo en los países y aumentar la eficacia de la ayuda al desarrollo, adaptar y aplicar esta ayuda a las distintas situaciones desafiantes y complejas de estos países. También, se acordaron 12 indicadores específicos los cuales se supervisaron y evaluaron su implementación para poder medir el cumplimiento y avance de ellos.

---

<sup>4</sup> Es el documento final que estableció los compromisos de instituciones multinacionales, bancos mundiales desarrollos, organismos financieros, países receptores y donantes de la ayuda para lograr la armonización y la eficacia de la cooperación.

<sup>5</sup> En la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo lo que buscaba era hacer más eficaz la ayuda, poder incrementarla y ayudar a los gobiernos de los países en desarrollo a formular y aplicar sus propios planes de desarrollo.

Dentro de la Declaración de París los países miembros acordaron como fin último poder reducir la pobreza, la desigualdad y en la cual se crearon también cinco componentes para garantizar la eficacia de la ayuda de la cooperación internacional los cuales son:

El primero componente es la Apropiación, la cual se basa en que los países socios ejerzan una autoridad efectiva sobre sus políticas de desarrollo, realicen estrategias y coordinen acciones de desarrollo. El segundo componente es la Alineación, este se enfoca en que los donantes establezcan apoyo en las estrategias, instituciones y procedimientos nacionales de desarrollo de los países receptores. El tercero es la Armonización la cual está enfocada en las acciones de los donantes que deben de ser armonizadas, transparentes y colectivamente eficaz.

El cuarto componente es la Gestión por Resultados, este consiste en que los países receptores y donantes de la ayuda deben administrar los recursos y mejorar la toma de decisiones orientadas a los resultados. Y el último es el de la Responsabilidad Mutua el cual se enfoca en que los donantes y socios de la cooperación son responsables de los resultados del desarrollo.

El tercer Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda es un esfuerzo que buscó garantizar la eficacia de la ayuda. Es importante mencionar que este foro tuvo como resultado el Plan de Acción de Accra, que se llevó a cabo en Ghana en el año de 2008. Con el objeto de acelerar, profundizar y analizar los avances logrados a partir de la aplicación de la Declaración de París y así poder examinar el progreso y abordar los desafíos que enfrentan los países en desarrollo y acelerar el progreso. Además, se busca fortalecer a los países en desarrollo mediante la implementación de políticas de desarrollo para el logro de sus objetivos económicos, sociales y ambientales.

Este fortalecimiento permite establecer diálogos abiertos sobre políticas para el desarrollo a nivel nacional, lo cual generará condiciones que fortalezcan sus capacidades de gestionar y dirigir sus instituciones, sistemas y sus conocimientos para poder hacerse cargo de sus procesos de desarrollo.

Así es como el Plan de Acción de Accra permite la construcción de países más eficaces, eficientes e inclusivos para el desarrollo, en donde se busca intensificar la optimización de los recursos de la ayuda, la inclusión de la sociedad civil, de los Gobiernos Locales, el sector privado y la colaboración de estos actores, adaptar las políticas referidas a la cooperación más eficiente y eficaz a las situaciones de los países en desarrollo. Además, el plan busca aumentar el nivel de transparencia, rendición de cuentas y prestarles atención a los temas de igualdad de género, derechos humanos y discapacidad.

El cuarto Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda tuvo como resultado la Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo (AGCED) de Busan, la cual se llevó a cabo en la República de Corea del Sur en el año de 2011. Este foro buscó incrementar los esfuerzos para apoyar la cooperación eficaz, debido a que en el mundo sigue siendo los desafíos principales la pobreza y la desigualdad. Por tal razón, esta alianza busca comprometerse a modernizar, profundizar y ampliar la cooperación, con la participación de actores Estatales, no Estatales, sector público y privado, así poder generar una alianza que se base en principios comunes entre los diferentes actores de la cooperación para el desarrollo y con ello, poder lograr los resultados sostenibles del desarrollo.

En la Alianza se establecen cuatro principios compartidos para lograr las metas comunes, los cuales son enfocados en materia de derechos humanos, trabajo digno, igualdad de género, sostenibilidad ambiental, sector privado,

corrupción, flujos financieros ilícitos<sup>6</sup> y discapacidad. Por estas necesidades y prioridades de los países en desarrollo se acordó crear marcos normativos internacionales e indicadores que serán monitoreados para mejorar la efectividad de la cooperación y lo que constituirá la base de la cooperación eficaz para el desarrollo. Por ello, los actores de la cooperación, donantes tradicionales y nuevos proveedores de la ayuda deben adherirse, respetar y defender estos principios fundamentales para el cumplimiento de la Alianza de Busan en donde se acordaron cuatro principios los cuales son:

El primer principio es la Apropiación de las prioridades del desarrollo, el cual se establece que para tener éxito los países en desarrollo deben liderar las alianzas y las propuestas tienen que ser establecidas por ellos, para que sean acordes a sus situaciones y necesidades específicas. El segundo principio es el Enfoque en los Resultados estos resultados deben de estar orientados a erradicar la pobreza, reducción de las desigualdades, desarrollo sostenible, mejorar las capacidades de los países en desarrollo, alinear las políticas y prioridades de los países en desarrollo.

El tercer principio son las Alianzas incluyentes para el desarrollo. El cual busca, crear alianzas eficaces a los objetivos de desarrollo, promover la confianza, apertura y respeto de la diversidad de actores y su complementariedad de sus funciones, y el cuarto principio es la Transparencia y responsabilidad compartida este se basa en la responsabilidad mutua de los diferentes actores de la cooperación al desarrollo y de los beneficiarios. Además, se buscan prácticas transparentes que permitan una rendición de cuentas y así dejar claras las responsabilidades. Así también, estos compromisos y esfuerzos permitirán lograr políticas y procesos de desarrollo sostenible.

---

<sup>6</sup> El término se refiere a los flujos financieros fronterizos que buscan la elusión, evasión fiscal y corrupción, al soborno y robo de activos del Estados, ganancias delictivas y la financiación del terrorismo.

De igual forma, busca la inclusión de nuevos actores que se rijan por los principios y compromisos acordados por ella y, así poder garantizar que se mejore la calidad y la eficacia de la cooperación para el desarrollo, que esta se adapte a las realidades de los países en desarrollo y así fortalecer la cooperación como una vía hacia el desarrollo sostenible. También, dentro de los logros alcanzados por esta conferencia se puede destacar “La creación de la Alianza Global para el Desarrollo, reafirmación de los compromisos de París y Accra, modificación de la visión de la cooperación de la eficacia de la Ayuda a eficacia del desarrollo y el rol que tiene los donantes tradicionales y lo emergentes de la cooperación al desarrollo”<sup>7</sup>.

Y es a partir de esta conferencia que surge la Alianza Global para la Eficacia de la Cooperación al Desarrollo la cual tiene el propósito de apoyar el cumplimiento de los compromisos internacionales, actuar como foro para el intercambio de conocimientos y un conjunto relevante y selectivo de indicadores, con sus respectivas metas, que se usaron para monitorear el progreso de los países en desarrollo.

También es un generador de alianzas para el desarrollo incluyentes, de calidad y busca ser una plataforma donde se establezcan políticas y acciones para ser impulsadas en los territorios de los países. Del mismo modo, esta Alianza ayuda a aumentar el impacto en el desarrollo de los países, la implementación de los compromisos para una cooperación eficaz al desarrollo, promueve iniciativas para la participación de múltiples actores y busca aportar acciones

---

<sup>7</sup> “Eficacia de la Cooperación”, Alianza Global para la Eficacia de la Cooperación al Desarrollo de Busan, Sistema de Información sobre la Cooperación para el Desarrollo de El Salvador, Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador, acceso el 18 de octubre de 2018, <http://cooperacion.rree.gob.sv/web/modulo-de-eficacia-de-la-cooperacion/alianza-global-de-busan>

que permitan alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030.

**Figura 1: Línea de Tiempo de las Conferencias Internacionales sobre la Cooperación Internacional Eficaz**



Fuente: Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo año 2016

La figura anterior sintetiza la evolución de la eficacia de la cooperación internacional y como las diferentes conferencias y foros permitieron alinear la cooperación internacional, enfocada en resultados que posteriormente fueron adoptados en los compromisos internacionales que retoman los Estados receptores de la ayuda, así como los donantes. Es importante mencionar, que estos foros permitieron visibilizar, reestructurar y garantizar una financiación de la cooperación acorde o adecuada a las prioridades y realidades de cada país, así como el involucramiento y la articulación de nuevos actores (Gobiernos Locales, Sociedad civil, Sector Privado entre otros) que abonen en los procesos para garantizar el desarrollo.

## **1.2. Alineación del gobierno de El Salvador en la Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo**

En abril de 2014, se celebró en México la primera Reunión de Alto Nivel de la Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo, esta surge como

intermedio entre el cuarto Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda de Busan y el acuerdo sobre una Agenda Internacional de Desarrollo post-2015<sup>8</sup>. A partir de esto surge la Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo, retomando los compromisos y acciones acordados de los Foros de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda de Paris, Accra y Busan, haciendo énfasis en la cooperación para el desarrollo y a reforzar la tributación eficaz y movilización de los recursos nacionales de los países en desarrollo. Además, este acuerdo internacional establece entre los temas principales de su abordaje los relacionados al desarrollo económico, social de los países en desarrollo y el tema de interés de esta agenda es la eficacia de la cooperación internacional.

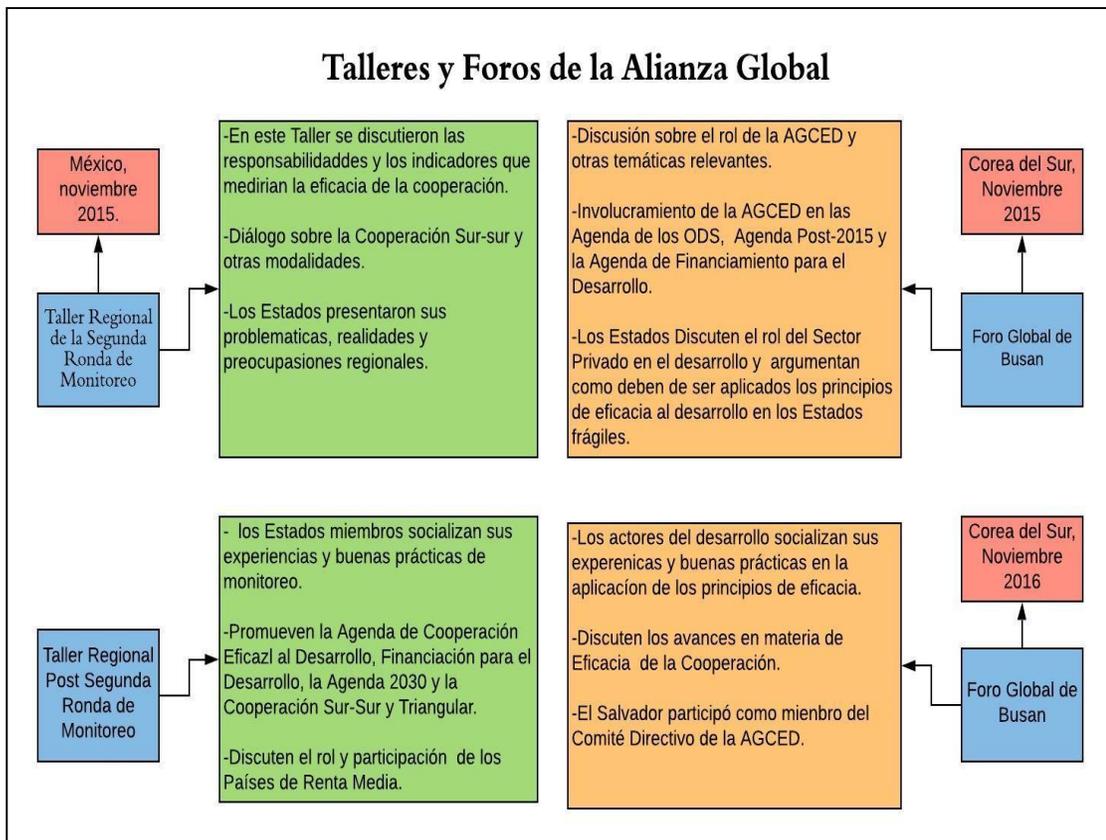
El gobierno de El Salvador participó en talleres y foros internacionales con el propósito de adquirir conocimiento, retomar los compromisos internacionales y acuerdos, para asumirlos y garantizar el cumplimiento de ellos en su territorio. La Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo son reuniones de alto nivel en donde se reúne una diversidad de actores del desarrollo con el fin de mejorar la forma de entrega de la cooperación en los países y así garantizar la erradicación de la pobreza, reducción de las desigualdades, desarrollo sostenible, mejorar las capacidades de los países en desarrollo y mejorar o reformar la cooperación al desarrollo.

---

<sup>8</sup> El año 2000 los líderes de 189 países acordaron 8 Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) los cuales estaban enfocados a la erradicación de la pobreza, educación primaria, igualdad de género, mortalidad infantil, salud materna infantil, combatir el VIH/sida y otras enfermedades, sostenibilidad del medio ambiente y lograr una sociedad global para el desarrollo y estos 8 objetivos deberán ser alcanzados en los próximos 15 años, a pesar del progreso que se había realizado en el año 2015 los líderes de los países decide transformar estos 8 objetivos a Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) debido a que muchos objetivos no se habían alcanzado las metas establecidas y esos 8 objetivos no eran suficientes, por lo cual se establece la creación de 17 ODS con metas para el año 2030 y con ello poder finalizar la labor que se había acordado en el año 2000.

El Gobierno de El Salvador ha participado en diferentes reuniones y talleres de la Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo los cuales son:

**Cuadro 1: Participación de El Gobierno de El Salvador en los Talleres y Foros de la Alianza Global**



Fuente: Elaboración propia con base a la información del Sistema de Información sobre Cooperación para el Desarrollo de El Salvador (SICDES) año 2015 y 2016

Por otra parte, la construcción de esta Alianza Global ha tenido el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico como organismos vigilantes para garantizar el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, para trabajar en conjunto a favor del efectivo funcionamiento y ayudarles a hacer el mejor uso de todos los recursos disponibles para alcanzar los objetivos del desarrollo. También, el PNUD

apoya los mecanismos normativos e institucionales de cada país para mejorar la calidad de la cooperación para el desarrollo y las alianzas.

Es importante mencionar, que hasta la fecha la Alianza Global cuenta con 161 países miembros los cuáles podemos mencionar algunos de ellos (Estados Unidos de América, Canadá, El Salvador, México, Brasil, Chile Bolivia, Francia, España, Italia, Federación de Rusia, Australia, Indonesia, República Popular de China entre otros) y 56 Organizaciones Internacionales los cuáles podemos indicar algunas de ellas (Banco Africano de Desarrollo, Banco Árabe para el Desarrollo, Banco de Comercio y Desarrollo del Mar Negro, Comunidad del Caribe, Banco Europeo de Inversiones, Fondo Monetario Internacional, Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Banco Mundial entre otros) estos países y organizaciones son los que conforman la base de la cooperación al desarrollo eficaz de la AGCED

También en dicha alianza participan la sociedad civil y el sector privado; por lo cual, la participación de estos actores permitió el desarrollo de un foro abierto donde pudieron compartir sus experiencias. Además, esto promovió que las medidas acordadas por ellos provoquen un impacto favorable en términos de desarrollo. Es necesario destacar que lo anterior será más provechoso si le permite regular el monitoreo y progreso de los compromisos acordados en esta Alianza.

Este es el primer esfuerzo para hacer un balance del cumplimiento de los compromisos contraídos en Busan y, así poder evaluar el progreso conseguido para luego generar acciones concretas que permita gestionar y acelerar una cooperación al desarrollo más eficaz. Considerando lo anterior, se puede aseverar que este acuerdo internacional será el marco de monitoreo de la Alianza Global, mismo que es medido por sus diez indicadores, los cuales permitirá una rendición de cuenta mundial de los compromisos acordados.

En la Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo establecieron Diez Indicadores los cuales están enfatizados: los socios para el desarrollo deben usar marcos de resultados liderados por los países, las organizaciones de la sociedad civil deben maximizar sus compromisos y las contribuciones para el desarrollo, se deben de crear diálogos permanentes entre el sector público y privado, la información sobre la cooperación al desarrollo debe de ser transparente y estar disponible al público así como debe de ser predecible y ser incluidos en los presupuestos para que estos estén sujetos a un control, así como debe de existir una rendición de cuenta entre los donantes y receptores, los gobiernos deben de apostar el involucramiento y la participación de la mujer en las asignaciones públicas y fortalecer los sistemas nacionales, los socios para el desarrollo deben usar los sistemas nacionales y la ayuda no debe de estar ligada.

Es importante mencionar, que los diez indicadores están relacionados con los cuatro principios de la cooperación eficaz al desarrollo, lo cual permite armonizar y converger estos instrumentos para transformar las acciones y resultados de la cooperación para el desarrollo y para un desarrollo eficaz. A continuación, se presentan los principios de la eficacia de la cooperación con los diez indicadores los cuales están agrupados de acuerdo a su accionar y a sus funciones o metas. Es importante resaltar que el propósito de la Alianza es alcanzar los objetivos sobre la eficacia de la cooperación por ello deciden establecer estos indicadores que serán pieza fundamental para reestructurar la cooperación por medio de los cuatro principios sobre la Eficacia de la Ayuda y los Diez Indicadores.

**Cuadro 2: Principios Fundamentales de la Cooperación Eficaz**



Fuente: Elaboración propia con base a la información de la Conferencia Internacional de la Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo año 2016

Es necesario aclarar que la Alianza busca con estos indicadores y principios cambiar la forma en que se entrega la cooperación al desarrollo, transformar las prácticas de la cooperación y así garantizar la apropiación nacional de las iniciativas de desarrollo, transparencia y rendición de cuenta entre los actores del desarrollo y, además de darle un mayor lugar y compromiso a los actores no estatales.

Cada uno de estos 10 indicadores contiene una meta para el año 2015 y esto servirá para medir el progreso de la práctica de cooperación más eficaz los cuales deben de ser aplicados por los actores del desarrollo en el diseño, ejecución y en los presupuestos de los proyectos que realizan en los territorios y así poder ser operativizados los indicadores. Por otro lado, la Alianza reconoce que es necesaria una mayor transparencia en los procedimientos de los proveedores de la cooperación y que las acciones sean acordes a las necesidades y actividades planificadas por los países en desarrollo, para poder garantizar una mutua responsabilidad de las partes interesadas.

Así pues, el GOES retoma estos compromisos internacionales en sus políticas públicas y se adhiere a la Declaración de París, y a partir de ello inicia el respeto al cumplimiento con responsabilidad de las metas acordadas de dicha declaración y de la Alianza Global. Además, estos compromisos le permitan garantizar un desarrollo pleno en todo el territorio. Por esta razón, decide alinearse a los objetivos internacionales de la Alianza Global para la Eficacia de la Cooperación al Desarrollo y cumplir estas responsabilidades, mediante los instrumentos internacional y adoptándolos a sus políticas nacionales.

Debido a estos compromisos internacionales, el GOES ha potenciado sus sistemas nacionales a través de la elaboración de marcos normativos, estrategias nacionales, planes sectoriales, indicadores y metas basados coherentemente a sus necesidades y prioridades. Así poder mejorar la eficacia

de la cooperación, el desarrollo en todo el territorio nacional, crecimiento sostenible y reducción de la pobreza entre otros temas de importante relevancia.

Por lo anterior, es que se crea el Plan Quinquenal de Desarrollo el cual es el instrumento de más alto nivel de las políticas públicas y, que también es la planificación que el gobierno hace para poder ejecutar en un periodo de cinco años y, además, es la hoja de ruta que el país debe de tomar para cumplir las prioridades y necesidades del territorio, en la cual se retoman las áreas de interés más importante siendo, una de ellos la cooperación al Desarrollo.

Así el Plan Quinquenal de Desarrollo (PQD) de El Salvador contempla las políticas, planes y estrategias que están dedicadas a responder, promover el desarrollo y la eficacia de la cooperación al desarrollo del país. Dentro de las apuestas del GOES está la Agenda Nacional de la Eficacia de la Ayuda y el Plan Nacional de la Eficacia de la Cooperación de El Salvador las cuales son la hoja de ruta que el gobierno de El Salvador a considerado a bien crear y utilizar para poder cumplir con los compromisos internacionales y acciones acordados en Busan, así como aquellos establecidos en la Declaración de París, el Programa de Accra y así responder a las necesidades y prioridades del país que están planteadas en el PQD

También, el GOES ha asumido el cumplimiento de los compromisos de Apropiación de las prioridades del desarrollo, Enfoque en los resultados, Alianzas incluyentes para el desarrollo y Transparencia y responsabilidad compartida de la cooperación al desarrollo y, adoptarlos a sus marcos institucionales nacionales. Asimismo, es importante destacar que para que exista cooperación internacional entre los Donantes o Socios para el Desarrollo y los países Receptores tienen que haber una convergencia entre

las políticas nacionales de desarrollo del país receptor de la ayuda y las políticas de cooperación internacional de los Socios para el Desarrollo.

Por lo cual, el GOES ha creado el Plan Quinquenal de Desarrollo para buscar sinergia, complementariedad y calidad con las políticas de cooperación internacional y que las estrategias que realicen con los diferentes actores del desarrollo puedan dar respuesta al déficit de desarrollo del país y permitir que exista una corresponsabilidad en las decisiones que tomen y en la ejecución de sus intervenciones para garantizar el desarrollo. Por ello, es necesario que las políticas tanto de los Socios para el Desarrollo (SpD) como del GOES estén complementadas, exista una similitud entre ellas para que los objetivos y acciones sean compartidos o ejecutados en conjunto y alcanzar el desarrollo en el territorio de El Salvador.

### **1.3. Plan Quinquenal de Desarrollo de El Salvador: Principales áreas de interés para la cooperación al Desarrollo**

Cada País desarrolla su planificación y formulación de las apuestas o metas que desea abordar como compromisos asumidos en el programa de gobierno para la profundización de sus cambios y dinamizar el desarrollo en todo el territorio. El plan Quinquenal de Desarrollo, es un instrumento de política pública de más alto nivel creado por el gobierno de un país, que establece las prioridades y traza su hoja de ruta en un periodo de cinco años.

Por lo cual, este plan está enfocado en las principales apuestas estratégicas del país. Para el Gobierno de El Salvador el Plan Quinquenal de Desarrollo es una herramienta que le permita desarrollar un proceso de cambio y que aporte a la configuración de la sociedad más justa y solidaria y, que este accionar le permita garantizar el desarrollo. Es importante mencionar, que para el fenómeno de estudio de esta investigación solo se tomara como referencia los

PQD del GOES del periodo 2010-2014 bajo el período del presidente Mauricio Funes y 2014-2019 bajo el mandato de Salvador Sánchez Cerén.

El GOES creó el plan de desarrollo para el periodo 2010-2014, que contiene las apuestas, prioridades, objetivos y las metas que el gobierno ha identificado alcanzar para el desarrollo de su territorio, con la finalidad principal de contribuir mejores condiciones de vida en el país. La implementación de este instrumento de políticas públicas de más alto nivel busca el pleno desarrollo y la construcción de políticas públicas del Estado, que permitan un modelo de desarrollo socioeconómico, productivo, eficiente, incluyente y sostenible. Este plan está dividido en cuatro partes.

La primera parte está enfocada en las estrategias diseñadas para enfrentar la crisis económica y social. La segunda parte está basada en las apuestas estratégicas, prioridades, metas y objetivos del país. La tercera parte es la intervención para alcanzar los objetivos o metas y es precisamente, dentro de esta parte del Plan que se crean el instrumento de las políticas sociales, desarrollo productivo, macroeconómicas sectoriales, de seguridad, convivencia democrática y proyección internacional las cuales garantizaron el avance del PQD

Además, dentro de la tercera parte también se establece la importancia de la política de desarrollo territorial, descentralización y la política exterior. Así, en la política de desarrollo territorial y descentralización la cual busca el fortalecimiento de los municipios y descentralización del gobierno es la que ayudará al fortalecimiento institucional, la participación ciudadana y los modelos de gestión del territorio. Por último, está la cuarta parte del PQD en la que se constituye el sistema de coordinación, seguimiento y evaluación del Plan.

Por otro lado, "El Salvador es reconocido internacionalmente como un país promotor del respeto a los derechos humanos, la paz, la democracia, el desarrollo económico, la integración regional, la cooperación para el desarrollo, el diálogo y las relaciones con todos los países del mundo."<sup>9</sup> Es decir, que a partir de su política exterior el GOES, dentro de sus principales apuestas estratégicas, tenía la finalidad de coordinar, integrar e incrementar la cooperación para el desarrollo. Para poder cumplir con este objetivo el Gobierno Central tuvo que potenciar y promover la cooperación para el desarrollo.

Para el segundo PQD del gobierno de El Salvador del periodo 2014-2019 es la planificación que sirvió "como herramienta para la construcción de políticas públicas con sentido de Estado que superen la práctica del espontaneísmo, el cortoplacismo y, por tanto, la irresponsabilidad gubernamental"<sup>10</sup>; es decir, es la hoja de ruta que el GOES decidió ejecutar para la construcción de un desarrollo equitativo e incluyente que se traduzca en buen vivir para la población y, todo esto a partir de sus políticas de Estado, las cuales están enfocadas en tres prioridades, la primera es el empleo productivo, la segunda prioridad es la educación con inclusión y equidad social y la tercera prioridad es la seguridad ciudadana.

Por ello, el PQD es el camino a seguir para el quinquenio del gobierno. Por tal motivo, el Estado debe de garantizar el goce de los derechos y la disminución de la pobreza a su población, debido a esto es que se plantean objetivos prioritarios para potenciar la protección de los ciudadanos y garantizar las condiciones para un desarrollo, reducir la desigualdad e impulsar cambios

---

<sup>9</sup> "Plan Quinquenal de Desarrollo 2010-2014", Gobierno de El Salvador. Segunda edición noviembre 2010, 140.

<sup>10</sup> "Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019", Gobierno de El Salvador, Santa Tecla, 2015, 15.

sociales, políticos y económicos en todo el territorio. Esto será alcanzado por medio de políticas, programas y acciones orientados a garantizar la salud, alimentación, reducción de la desigualdad, educación de calidad, recreación y sano esparcimiento, la paz y la seguridad ciudadana, transformación de la economía.

Para garantizar un desarrollo pleno el Plan Quinquenal de Desarrollo contempla 11 Objetivos que se enmarcan en un proyecto de país, 54 Estrategias, 259 principales lineamientos y metas del buen vivir el marco de la programación de este plan. Es importante mencionar, que para el fenómeno de estudio de esta investigación el objetivo 10 del PQD del GOES del periodo 2014-2019 describe cuales son las líneas de acción de la cooperación internacional y como estas expresan el deseo por aumentar la cooperación al desarrollo, la Cooperación Descentralizada y la cooperación sur-sur.

Es decir, que el GOES expresa el interés y compromiso que tiene en la cooperación para el desarrollo en incorporar dicho tema en su planificación de desarrollo. Indica el interés por interactuar en el sistema internacional, aprovechar la diversidad de actores, las relaciones de dependencia e interdependencia y poder converger en dicho sistema. Es por tal razón, que el PQD establece sus necesidades de desarrollo político, económico y social, para poder dar respuesta a estas necesidades y a su proyecto de nación

El GOES se apoya de su Política Exterior para utilizarla en el escenario internacional con el propósito de dar respuestas a sus necesidades e interés. Por ello, el objetivo de su política exterior que esta expresado en el PQD 2014-2019 en su línea de acción 10.1 establece el deseo por alcanzar el “desarrollo nacional y aporte solidario al mundo por medio del fortalecimiento institucional de las relaciones internacionales de El Salvador”. Es decir, busca ser un país

integrado a la región y al mundo, que le permita aportar al desarrollo humano, económico, social y político en su territorio, incrementar y fortalecer las relaciones internacionales y los procesos de integración los cuales están establecidos en su PQD.

Por ello, La cooperación internacional del GOES desempeña un papel fundamental en su desarrollo y a la vez se fortalece por medio de las relaciones internacionales, los procesos de integración y especialmente de su política exterior. Es decir, que las contribuciones que ha recibido El Salvador han sido posible por medio de esta política y de la cooperación. Un claro ejemplo del desarrollo que ha percibido este país ha sido por medio de los fondos provenientes de la Ayuda Oficial para el Desarrollo (AOD) que en el año de "2009 representaron aproximándose la cuarta parte del gasto social del Gobierno de El Salvador, mientras que en el último quinquenio fueron de 210.78 millones de dólares proveniente de la cooperación"<sup>11</sup>.

El GOES en el Plan Quinquenal de Desarrollo específicamente en el objetivo 10 expresa su deseo de potenciar a El Salvador como un país integrado a la región, al escenario mundial y a la realidad internacional por medio de su Política Exterior y Política de Cooperación para consolidar sus procesos de integración, promoción de múltiples canales de articulación o vinculación, las relaciones internacionales, cooperación internacional, ausencia del uso de la fuerza militar, garantizar el bienestar de los habitantes, seguridad y el desarrollo del territorio.

---

<sup>11</sup> "Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019", Gobierno de El Salvador, Santa Tecla, 2015, 190.

Por ello, todos los instrumentos, mecanismos, planes, estrategias y procesos de la cooperación internacional deben de estar alineados con los objetivos del PQD de El Salvador, y que esto permita garantizar el crecimiento económico, políticas sociales, inversión en el desarrollo y la cooperación para el desarrollo.

En este sentido, las líneas de acción del objetivo 10 del Plan Quinquenal de Desarrollo están enfocadas a buscar el desarrollo nacional, el aporte solidario de las relaciones internacional para el fortalecimiento institucional. Y con ello incrementar y promover una mayor participación de la eficacia de la cooperación internacional, cooperación sur-sur, descentralizada y triangular. Es importante mencionar, que el GOES antes del año 2009 en sus planes de gobierno no posicionaba a la cooperación al desarrollo como su prioridad por lo cual se puede afirmar que el inicio de la cooperación al desarrollo surge a partir del año 2009 en las prioridades del Estado.

A partir del PQD 2009 aparece el deseo del gobierno por buscar un aumento de los flujos o recursos que provienen de la cooperación internacional y en el siguiente quinquenio se le da continuidad a estas apuestas pero también se posiciona a las modalidades de Cooperación Descentralizada, sur-sur y triangular entre sus líneas de acción e interés y es hasta este momento que aparece operativizado en el plan de gobierno la Cooperación Descentralizada como una prioridad para la nación y un tema de interés.

A partir de ello, se creó y se puso en marcha el sistema nacional de cooperación que permita garantizar la eficacia y eficiencia de la cooperación internacional y la relación del país con los actores de la cooperación, canalizar los recursos financieros de la cooperación al desarrollo, coordinar y priorizar la cooperación técnica y financiera no reembolsable y desarrollar una relación

de mutua responsabilidad entre las instituciones ejecutoras y los socios de la cooperación.

#### **1.4. Agenda Nacional de la Eficacia de la Ayuda de El Salvador**

A partir de la creación del Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo en junio de 2009 y la Dirección de Cooperación No Oficial y Descentralizada (DCNOD), surge una nueva arquitectura de la cooperación en El Salvador, ya que este Viceministerio y Dirección buscan darle un nuevo enfoque a la cooperación internacional y enfatizar sus apuestas en las nuevas modalidades de cooperación, en los actores de cooperación no tradicionales, así como la articulación de estos nuevos componentes de la cooperación para el desarrollo a fin de aumentar la eficacia de la cooperación para el desarrollo en El Salvador.

Por otro lado, es importante exponer que se genera una reestructuración de la Dirección de Cooperación Externa de El Salvador, y ahora se conoce como Dirección de Cooperación para el Desarrollo, esto ha significa orientar la cooperación para el desarrollo y darle una nueva visión a la cooperación internacional y en ese sentido reestructura la dirección para comenzar a trabajar con modalidades de la cooperación.

Es por ello, que una de sus apuestas de este gobierno está en adherirse a la Declaración de Paris en el año 2009 y, además, de haber creado el Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo, el cual es el ente rector de la cooperación internacional y además es el que establece cuales son las prioridades estratégicas del país.

Por ello, este ente rector de la cooperación decide adoptar los compromisos internacionales enfocados en la eficacia de la cooperación. Por lo que, como una de sus primeras estrategias fue la creación de la Agenda Nacional de la

Eficacia de la Cooperación la cual nace en el año 2010 a partir del documento “Compromisos para una Agenda Nacional de Eficacia de la Ayuda” dicho documento, está enfocado a que el GOES adquiriera y asuma los compromisos de la Declaración de Paris y el Plan de Acción de Accra sobre la Eficacia de la Ayuda.

Por tanto, este documento pretende direccionar para la mayor efectividad e impacto de la cooperación para el desarrollo en El Salvador. Por ello, debe de ser adoptado por los actores del desarrollo en El Salvador (instituciones de gobierno, Gobiernos Locales, órgano legislativo, organizaciones de la sociedad civil, organismos y países cooperantes) y que permitió poder generar una efectividad de la cooperación para el desarrollo y que este acuerdo es el que el país de El Salvador impulso en materia de eficacia de la cooperación.

El Salvador reafirma con este documento los cinco componentes sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo: Apropiación, Alineamiento, Armonización, Gestión por Resultados y Mutua Responsabilidad. A partir de estos principios, pretende lograr incrementar el impacto de la cooperación al desarrollo en el país y así poder cumplir con los compromisos y contribuir para alcanzar el desarrollo en todo el territorio y que le permitieron la construcción de la Agenda Nacional de Eficacia de la Ayuda.

La Agenda Nacional de la Eficacia de la Ayuda busca mejorar la eficacia de la cooperación en cualquier modalidad y que le permita gestionar una mayor cantidad de recursos de la cooperación al desarrollo. Y así beneficiar a todo el país, transformar los problemas sociales que afecta la calidad de vida de las personas, así como la reducción de la pobreza, la desigualdad social que impactan negativamente en el país y que no permiten alcanzar el desarrollo en todo el territorio.

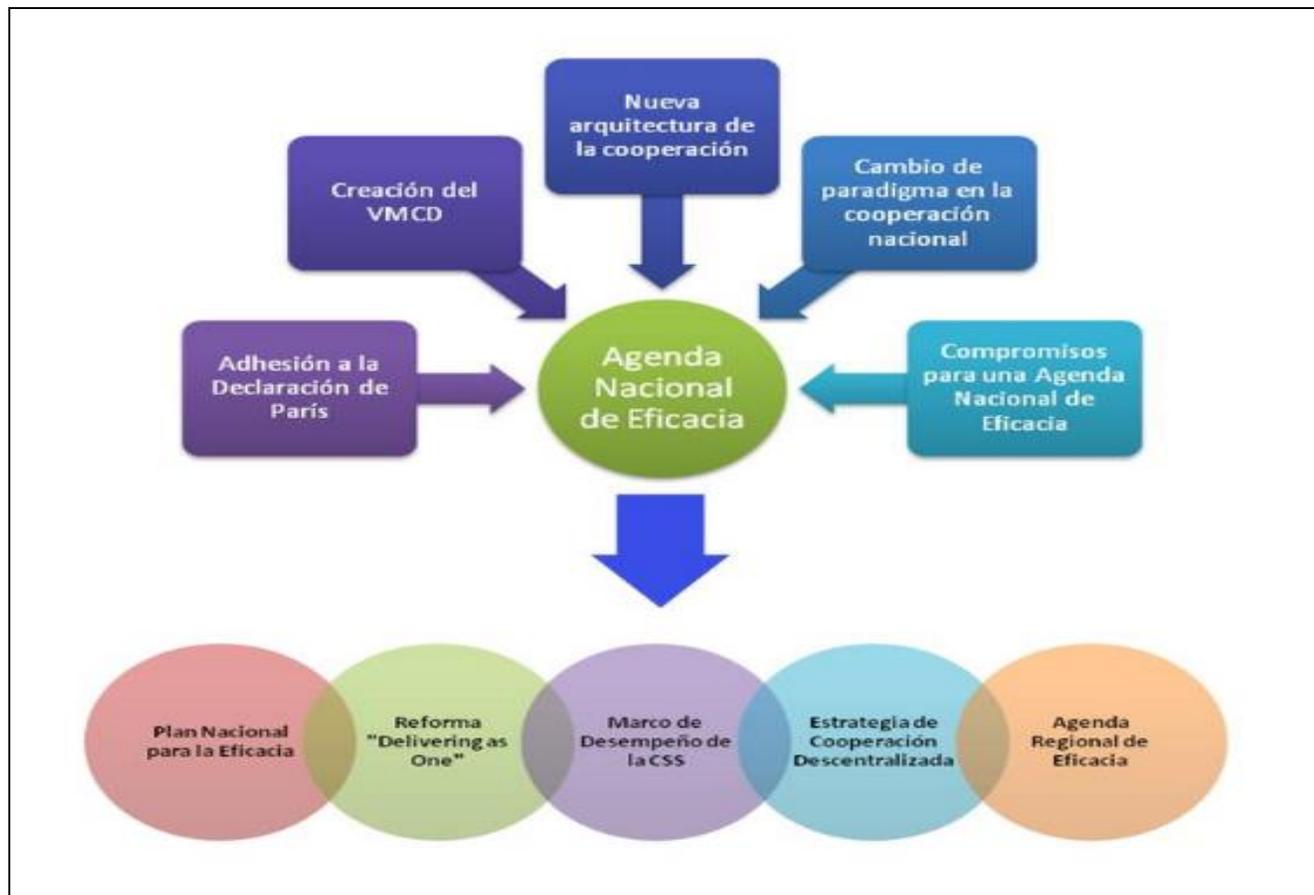
Por tal motivo, que la Agenda Nacional de la Eficacia de la Cooperación ha creado cinco ejes principales como sus apuestas estratégicas a corto y mediano plazo y para mejorar la eficacia de la cooperación en El Salvador. Estos ejes, los cuales son El Plan Nacional de la Eficacia de la Cooperación, Delivering as One, Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada, Marco de Desempeño de la Cooperación Sur-Sur y Triangular y la Agenda Regional para la Eficacia de la Cooperación surgen a partir de la Creación del Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo y la Dirección de Cooperación No Oficial y Descentralizada, el cual busca darle un nuevo enfoque más actualizado y con más apertura al tema de cooperación para el desarrollo y la inclusión de los nuevos actores de la cooperación para el desarrollo.

El GOES con la implementación de estos componentes busca enfatizar la cooperación internacional en otras modalidades (Triangular, Sur-Sur, Descentralizada) y no centrarse únicamente en la cooperación que recibe de AOD o las tradicionales, así como trabajar con nuevos actores del desarrollo y garantizar que las instituciones públicas efectúen los compromisos adquiridos por la Eficacia de la Ayuda establecidos en París, Accra, Busan y la Alianza Global.

A partir de la reestructuración que realizó el GOES identifico que ya no debe de enfocar su política exterior únicamente en las modalidades de cooperación bilateral y multilateral sino también en buscar en nuevos actores del desarrollo que le ayuden a trabajar en conjunto así como en las nuevas tendencias que surgieron de la cooperación internacional (Descentralizada, Sur-sur y Triangular) y además de posicionarse en el escenario internacional no solo como un Estado receptor de la cooperación sino también oferente o donante.

Es decir, que el escenario nacional de la cooperación en El Salvador fue modificado para articularse en múltiples canales a partir de la pluralidad de actores internacionales y nacionales con los que ahora comenzaba a trabajar. Debido a que existe una dependencia e interdependencia entre los Gobiernos Locales y el Gobierno Central, así como de los socios del desarrollo con las entidades locales.

Figura 2: Ruta de la Agenda Nacional de Eficacia de Cooperación



Fuente: Sistema de Información sobre Cooperación para el Desarrollo de El Salvador (SICDES) año 2010

El esquema anterior representa el nuevo escenario para la cooperación internacional en El Salvador, basado en cinco Ejes los cuales conforman la Agenda Nacional de la Eficacia de la Cooperación en El Salvador y es la proyección política y temática en materia de cooperación internacional, así como la apuesta que el país ha desarrollado para aumentar la cooperación internacional para el desarrollo. Es importante resaltar, que todos estos instrumentos son implementados y articulados por todas las instituciones públicas del Gobierno Central, así como por los actores y socios del desarrollo que trabajan en conjunto con dichas instituciones para garantizar una eficiencia y eficacia de la ayuda.

Estos instrumentos no solo son la hoja de ruta que el GOES ha desarrollado sino también le permitirán dar paso a una nueva arquitectura de la cooperación internacional en El Salvador y que además generar acciones eficientes en cada modalidad de cooperación debido a que antes solo se tomaban en cuenta las modalidades de cooperación tradicionales.

Con estas acciones el GOES lo que busca es garantizar el cumplimiento de los compromisos internacionales a nivel nacional y local es decir que los Gobiernos Locales, asociaciones municipales, las organizaciones de la sociedad civil y organizaciones no gubernamentales locales incorporen este accionar en sus agendas de trabajo. También, que los recursos o flujos que provienen de la cooperación deban de ser utilizados correctamente, eficientemente, eficazmente y responder con la planificación y las necesidades que se ha establecido por medio de esta agenda, así poder ordenar, estructurar y con ello poder coordinar eficientemente con todas estas instituciones para operativizar las acciones entre todos los actores.

Un resultado importante que ha surgido a partir de esta reestructuración es la creación del Sistema de Información sobre Cooperación para el Desarrollo

(SICDES) el cual es una herramienta digital que les permite a los Gobiernos Locales, asociaciones municipales, organizaciones de la sociedad civil, organismo no gubernamentales y Gobierno Central poder visibilizar sus acciones y con ello garantizar una rendición de cuenta y la eficacia de la cooperación partiendo del registro y actualización de la información que surge de la cooperación internacional en El Salvador.

Además, esto ha permitido la articulación de nuevos actores del desarrollo y su trabajo en conjunto para asumir nuevos retos y cumplir con los compromisos internacionales de la eficacia de la cooperación para el desarrollo y mejorar la calidad de la cooperación. Por ello, esta Agenda permite la adopción de un nuevo paradigma para la gestión de la cooperación internacional, como resultado de los nuevos esfuerzos que se realizan a partir de la participación de los nuevos actores y modalidades de cooperación. Por lo cual, la estructura de la Agenda Nacional de la Eficacia de la Ayuda en El Salvador está compuesta por cinco ejes, los cuales son:

#### **1.4.1. Plan Nacional de la Eficacia de la Cooperación (PNEC)**

El surgimiento del Plan Nacional de la Eficacia de la Cooperación en El Salvador se da a partir de la creación del “Código de Conducta”<sup>12</sup>, el cual, ahora es la base de dicho plan y que además contiene los criterios de evaluación y seguimientos de los cinco componentes de la eficacia de la cooperación y por lo tanto sirve como inicio para el Plan Nacional de la Eficacia de la Cooperación.

Por ello, el Plan Nacional, tiene como objetivo “mejorar la Eficacia en la Cooperación en el país, tomando como base los compromisos adquiridos en

---

<sup>12</sup> Es un acuerdo entre las instituciones de gobierno de El Salvador, la sociedad civil y los socios para el desarrollo que establece la articulación de dichos actores y busca el cumplimiento de los compromisos acordados en la Declaración de París y que deben asumir los diferentes actores.

la Declaración de París, el Plan de Acción de Accra y la Alianza Global para la Eficacia de la Cooperación de Busan; y cuyos principios se vinculan con los compromisos para una Agenda Nacional de Eficacia, formulada en 2010<sup>13</sup>; es decir, que el gobierno de El Salvador con la finalidad de mejorar la eficacia de la cooperación construyó este plan como una propuesta que le permita generar compromisos y estrategias para poder utilizar más efectivamente y eficientemente los recursos de la cooperación.

El GOES con el Plan lo que busca es realizar una planificación que permita que las instituciones públicas operativicen, ordenen y coordinen una mejor funcionamiento o trabajo con los actores del desarrollo.

Es importante mencionar que el Plan Nacional para la Eficacia de la Cooperación ha sido elaborado por la Secretaria Técnica de la Presidencia, el Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo y el Ministerio de Hacienda en conjunto con los Socios para el Desarrollo y las Organizaciones de la Sociedad Civil. Además, este plan estaba enfocado a los compromisos adquiridos en la Declaración de París, Plan de Acción de Accra y la Alianza Global, que permitirán consolidar la Agenda Nacional de la Eficacia de la Cooperación a partir los siguientes principios e indicadores los cuales determinan los avances y mejoras en temas de eficacia.

**Tabla 1: Principios e Indicadores del Plan Nacional para la Eficacia de la Cooperación**

Principios	Indicadores
<b>Enfoque basado en resultados.</b>	<b>(1)</b> La cooperación al desarrollo se centra en los resultados incluyentes que cumplen con las prioridades de los países en desarrollo.

<sup>13</sup> “Plan Nacional de Eficacia de la Cooperación en El Salvador 2012”, Sistema de Información sobre la Cooperación para el Desarrollo de El Salvador, Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador, acceso el 24 de octubre de 2018, <http://cooperacion.rree.gob.sv/web/modulo-de-eficacia-de-la-cooperacion/plan-nacional-de-eficacia>

Principios	Indicadores
<b>Apropiación y asociación inclusiva</b>	<p>(2) Estrategia Nacional de Desarrollo operativa y elaborada y monitoreada participativamente.</p> <p>(3) La sociedad civil opera en un ambiente que maximiza su involucramiento y su contribución al desarrollo.</p> <p>(4) Los socios para el Desarrollo incluyen en sus planes acciones específicas para fortalecer las capacidades de país en materia de planificación, seguimiento y evaluación con participación de sociedad civil.</p>
<b>Transparencia</b>	<p>(5) La información sobre la cooperación al desarrollo está disponible al público.</p>
<b>Previsibilidad</b>	<p>(6-a) La cooperación al desarrollo es más predecible (anual).</p> <p>(6-b) La cooperación al desarrollo es más predecible (mediano plazo).</p> <p>(7) La ayuda se encuentra en presupuestos que están sujetos a escrutinio parlamentario.</p> <p>(8) Funciona un Sistema Nacional de Cooperación que articula el diálogo entre las instituciones de gobierno y con los SPD en materia de previsibilidad, ajustado a los ciclos presupuestarios nacionales.</p> <p>(9) Se consolidan los procesos de planificación plurianual y la formulación de marcos de gasto en al menos un programa gubernamental.</p>
<b>Responsabilidad mutua</b>	<p>(10) Responsabilidad mutua.</p>
<b>Igualdad de género</b>	<p>(11) Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres.</p>
<b>Desarrollo de las capacidades y sistemas de finanzas públicas de los países.</b>	<p>(12) Calidad de los sistemas públicos de gestión financiera de los países en desarrollo.</p> <p>(13) Uso de los sistemas de la Gestión de Finanzas Pública y Sistema de contratación del país.</p> <p>(14-a) Ayuda desligada.</p> <p>(14-b) Supervisión nacional sobre la ayuda ligada.</p> <p>(15) Plan para la Modernización de la Gestión Administrativa Financiera del Sector Público.</p> <p>(16) Los presupuestos extraordinarios de fondos de cooperación están integrados y actualizados en la contabilidad gubernamental.</p>
<b>Alineación</b>	<p>(17) Coordinación de esfuerzos en el fomento de las capacidades.</p>

Principios	Indicadores
	<b>(18-a)</b> Evitar Unidades de Ejecución Paralelas (UEP's). <b>(18-b)</b> Supervisión nacional sobre las UEPs. <b>(19)</b> El Sistema multilateral realiza avances para la mejora de su coordinación conjunta y con el GOES.
<b>Armonización</b>	<b>(20)</b> Uso de disposiciones o procedimientos comunes. <b>(21-a)</b> Misiones conjuntas. <b>(21-b)</b> Estudios analíticos conjuntos sobre el país.

Fuente: Plan Nacional para la Eficacia de la Cooperación de El Salvador (PNEC)  
año 2012

Este plan establece un total de 21 indicadores y nueve principios, los cuales están estructurados para dar seguimiento al cumplimiento de los compromisos y estrategias a nivel nacional y la construcción de dicho plan permitieron la participación y consenso de los diferentes actores que asumieron mejorar la eficacia de la cooperación para el desarrollo. Es importante resaltar, que la finalidad de estos indicadores que contiene dicho plan es de mejorar la eficacia de la cooperación en el país, tomando como base los compromisos adquiridos en Paris, Accra y la Alianza Global.

Por ello, se han realizado dos informes sobre la medición de los compromisos acordados por el Plan Nacional para la Eficacia de la Cooperación de El Salvador. La primera medición se realizó en el año 2014 con los datos de los años 2012 y 2013. La segunda medición se llevó a cabo en el año 2016 con los datos de los años 2014 y 2015.

Es importante mencionar, que en la primera medición del Plan Nacional de la Eficacia de la Cooperación se utilizaron 21 indicadores los cuales estaban enfatizados a monitorear la participación de los actores del desarrollo, instituciones públicas y el sector privado, así como la responsabilidad mutua y coordinar o articular las acciones de dichos actores para la eficacia de la cooperación. También, se midieron los indicadores con respecto a la información de la cooperación al desarrollo, si dicha información era de

dominio público y predecible. Estos y otros aspectos fueron tomados en cuenta para poder identificar sobre el avance, retroceso o impacto de la eficacia de la cooperación en El Salvador.

**Tabla 2: Comparación sobre las mediciones del Plan Nacional de la Eficacia de la Cooperación en El Salvador 2012 – 2015**

Plan Nacional de la Eficacia de la Cooperación en El Salvador				
Indicador	1° Medición		2° Medición	
	Año (2012)	Año (2013)	Año (2014)	Año (2015)
1	60.0%		93.0%	78.0%
2	4.3%		*	
3	Progresos significativos		Procesos satisfactorios	
4	4.8%	8.5%	*	
5	70.9%		91.3%	88.1%
6-a	92.2%	96.1%	76%	73%
6-b	60.0% (2014), 33.3% (2015) y 20.0% (2016)		31.6% (2016), 5.2% (2017) y 1.6% (2018) ***	
7	8.6%	16.0%	13% ***	20% ***
8	Progresos significativos		***	
9	Progresos significativos		***	
10	Sí		En los dos años se realizaron 12 reuniones ***	
11	16.2%		13% **	19% **
12	B	C +	22% **	23% **
13	34.1%	47.3%	***	
14-a	82.0%		***	
14-b	A ser ejecutada durante 2014		***	
15	Progresos significativos		Procesos satisfactorios **	
16	45.0%		***	
17	9.3%	16.0%	34% **	31% **
18-a	66		14 **	
18-b	A ser ejecutada durante 2014		***	
19	Progresos significativos		***	
20	57.1%	27.4%	37% **	27% **
21-a	76.9%	75.0%	1 **	4 **
21-b	80.0%	46.7%	7 **	12 **

\*No se logró medir.

\*\* Se utilizó una sola numeración para homogeneizar los datos debido a que cada medición representaba diferencias en sus indicadores.

\*\*\* En la segunda medición se eliminó este indicador.

Fuente: Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo del año 2012 al 2015

Si bien, el fenómeno de estudio de esta investigación no está enfatizada en profundizar sobre los resultados de las mediciones desarrollados en El Plan Nacional de la Eficacia de la Cooperación en El Salvador. Es importante mencionar, algunos de ellos como, por ejemplo: el indicador número 1 el cual en el año 2014 el 93% de los Socios de Cooperación para el Desarrollo indicaron estar alineados con las estrategias del PQD del 2014-2019, mientras que en el año 2015 fue de 78%.

La medición para el indicador número 7 muestra que los resultados de la cooperación financiera no reembolsable registrada en el “Presupuesto General de la Nación durante el año 2014 ascendió a US\$47.9 millones, y representa el 13% de toda la cooperación reportada por los Socios de Cooperación para el Desarrollo para ese mismo año, mientras que para el año 2015 fue de US\$47,6 millones, y representó el 20% del total de la cooperación”<sup>14</sup>. Vale la pena mencionar, que el flujo de la cooperación registrada en el Presupuesto General de la Nación ha tenido un aumento significativo como lo muestra la medición desde el año 2012 hasta el 2015

Sim embargo, es importante destacar, que los resultados que se esperaban no fueron los más satisfactorios debido a que muchos indicadores no alcanzaron su total cumplimiento, su progreso fue significativo, el porcentaje de aplicación no sobrepasó ni el 50% y en otros no hubo voluntad por parte de los actores involucrados para generar el cumplimiento en su totalidad de dichos indicadores. Es decir, que si bien se crearon indicadores para identificar el avance de la eficacia de la cooperación el resultado en la primera medición no fue satisfactorio para el GOES y los socios del desarrollo.

---

<sup>14</sup> Avanzando hacia la eficacia de la cooperación en El Salvador, Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador, 32.

La segunda medición del Plan Nacional de la Eficacia de la Cooperación de El Salvador realizado en el año 2016 con los datos del año 2014 y 2015 en el cual se buscaba medir el avance en materia del cumplimiento de los compromisos adquiridos por el PNEC, la rendición de cuenta y evidenciar la eficacia de la cooperación a nivel nacional.

Es importante mencionar, que en la segunda medición los encargados de la mesa técnica (instituciones públicas del Gobierno de El Salvador, Socios para el Desarrollo y Organizaciones de la Sociedad Civil) decidieron revisar los 21 indicadores que se establecieron en la primera medición del PNEC y acordaron redefinirlos en 17, es decir que no se tomaron en cuenta a nueve indicadores de la primera medición los cuales no fueron aplicados o no se logró ser ejecutados y los que no tuvieron progresos significativos en la primera medición y por esta razón no fueron tomados en cuenta para esta medición.

Esta medición ha permitido identificar los avances realizados en el cumplimiento de los compromisos nacionales e internacionales en materia de eficacia de la cooperación establecidos en el Plan Nacional de la Eficacia de la Cooperación de El Salvador y que significa el cierre y la vigencia de dicho Plan, pero que además da paso al II Plan Nacional de la Eficacia de la Cooperación que se llevara a cabo desde el año 2017 hasta el 2020.

Es importante resaltar los logros que este plan realizó, los cuales son: los procesos participativos realizados por el GOES para los Socios del desarrollo y la Organización de la Sociedad Civil, elaboración, formulación, seguimiento e implementación de los informes de medición de los indicadores, promoción de la transparencia y rendición de cuentas. También, es importante mencionar que el Gobierno de El Salvador debe de mejorar los aspectos de relaciones interinstitucionales con el sector privado y los Gobiernos Locales para trabajar

en conjunto debido a que estas entidades son actores claves que le ayudarán a garantizar el desarrollo del territorio.

Esto permitirá aumentar la voluntad política y el respaldo para garantizar en futuro más compromisos nacionales e internacionales, flujos de cooperación y el fortalecimiento de aquellos aspectos que se han descuidado en materia de eficacia de la cooperación. También, es importante recomendar que para poder garantizar una eficiencia de la cooperación en El Salvador es necesario que tanto el GOES, los socios para el desarrollo y la organización de la sociedad civil establezcan nuevos mecanismos para evitar posibles retrocesos en los avances realizados y garantizar en un futuro el pleno cumplimiento

Los resultados de las mediciones del PNEC han evidenciado los avances y el cumplimiento nacional e internacional de El Salvador en materia de la eficacia de la cooperación, y con este plan el GOES lo que busca es la sinergia y articulación de las instituciones públicas en materia de la eficacia de la cooperación.

#### **1.4.2. Reforma de las Naciones Unidas “Delivering as One” (DaO)**

El mundo está cada vez interconectado y eso implica que muchos países se deban de alinear a los diferentes procesos, planes, programas o acciones internacionales que se están desarrollando por diferentes Estados u organismos internacionales que van en función de mejorar la calidad de vida de las personas, solventar los problemas sociales o los países que aún no han logrado el desarrollo y poder hacerles frente a esos retos. Por tal razón, es que el GOES decide sumarse y participar en la iniciativa del Sistema de las Naciones Unidas (SNU) en el Programa Delivering as One.

Delivering as One, es el nombre de un programa de las Naciones Unidas traducido al español como “Unidos en la Acción”, el cual forma parte de una

estrategia de desarrollo de este organismo internacional y que sirve como un instrumento que va enfatizado a temas sobre asistencia para el desarrollo, ayuda humanitaria, medio ambiente, mejorar la calidad de vida de las personas y la calidad de la eficacia de la cooperación. Además, es una iniciativa para reformar y reestructurar las dinámicas de trabajo entre las agencias del SNU y los Gobiernos de todo el mundo. Por esta razón, el GOES se interesó en ejecutar este programa para lograr coherencia con el SNU y unificar esfuerzos para poder establecer mecanismos y estrategias que apoyen el desarrollo nacional.

Es así, que en año 2012 el GOES manifestó su decisión de ser un país Delivering as One, por lo cual, el modelo DaO en El Salvador está enmarcado en los principios de la Declaración de París, el Plan de Acción de Accra y de Busan, así como el Plan Nacional de Eficacia del Gobierno de El Salvador. Además, fue inscrito como uno de los compromisos estratégicos en el Plan Nacional de la Eficacia de la Cooperación, y es una acción que el gobierno realiza para alinear sus funciones con el SNU y así poder trabajar de forma conjunta y coordinar todos los esfuerzos de cooperación entre las diversas instituciones públicas del GOES y el Sistema de Naciones Unidas que permitan poder contribuir y construir el desarrollo.

Además, este modelo busca la construcción de un consenso entre el GOES y SNU que permitan centrarse en programaciones conjuntas basadas en derechos, resultados que sirva este modelo a otros países para su implementación, también se espera que sea sostenible a largo plazo y que la financiación del modelo sea compartida, así como la implementación de dicho modelo permita la creación de un marco de monitoreo de evaluación, acciones concretas y responsabilidades definidas para cada uno de los actores y así poder responder a la Agenda Nacional de la Eficacia de la Cooperación.

El Modelo DaO en El Salvador está compuesto por seis pilares y 40 objetivos los cuales son: el primer pilar fue designado como Un Programa y consiste en unir a todas las Agencias del SNU para asegurar que los programas estén alineados a las prioridades nacionales, así como a fortalecer la apropiación nacional y el liderazgo, incrementar la transparencia y la coherencia en la planificación, mejorar la rendición de cuenta entre otros aspectos. El segundo pilar es un marco presupuestario común y un fondo el cual consiste en unificar el apoyo que realiza el SNU en un enfoque inclusivo, mejorando la movilización de recursos con una mayor transparencia y que las contribuciones sean específicas, reducir la duplicidad y fragmentación de actividades para mejorar la entrega de resultados.

El tercer pilar fue denominado Un Líder y consiste en que el equipo de país de las Naciones Unidas y el Gobierno Central actúen como un único líder y así posicionar al SNU y al gobierno anfitrión con un mismo rol que permita alcanzar las metas de desarrollo y hacer posible el trabajo en conjunto. El cuarto pilar fue denominado como Operando como Uno el cual está enfocado en capitalizar las acciones del SNU como un modelo estratégico, las operaciones comunes sean acorde a las capacidades locales y así poder responder de manera adecuada a las necesidades del país, fortalecer los marcos operativos de las agencias del SNU, reducir los costos operacionales tanto monetarios como de trabajo y así incrementar la calidad de los servicios operacionales.

El quinto pilar se designó como el Comunicando como uno y consiste en garantizar que el SNU tenga una visión común, mejorar la calidad de diálogo con el país anfitrión y ser más eficiente con sus capacidades e incidencia. El último pilar se denominó Un gobierno el cual está enfocado en generar un liderazgo nacional para garantizar el funcionamiento del DaO, así como de mejorar la interlocución, coordinación interinstitucional y comunicación entre el GOES y el SNU que garanticen una agenda nacional de eficacia de la

cooperación para el desarrollo y las acciones estén armonizadas con el plan de desarrollo nacional. Con ello posicionar el proceso de DaO en El Salvador, la transparencia y rendición de cuentas.

Es importante mencionar, que el contenido del modelo DaO en El Salvador, es el proceso o iniciativa en la que el GOES y el SNU busca aumentar el trabajo en conjunto, garantizar una coordinación más eficaz y eficiente para generar un impacto positivo en la vida de las personas del país, afrontar los retos y dificultades de la desigualdad social, la vulnerabilidad, la crisis económica, la violencia y los efectos negativos del cambio climático. Todo esto para encaminar a El Salvador a alcanzar sus metas de desarrollo y no hacerlo retroceder.

Unidos en la Acción es un documento elaborado para El Salvador con el objetivo de que unifique todos sus esfuerzos y con ello garantizar las acciones que realizan las instituciones públicas se ordenen, se trabaje en conjunto, se coordinen y así evitar esfuerzos aislados entre el SNU y el GOES. Así, poder mejorar el funcionamiento de las instituciones públicas y de las agencias del Sistema de las Naciones Unidas.

#### **1.4.3. Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada (ENCD)**

Las diversas relaciones entre diferentes actores, las conexiones transnacionales e interdependencias entre Estados, Gobiernos Locales, Sociedad Civil, Organismos Internacionales, Sector Privado y otras, han aumentado debido que estas instituciones o actores buscan aportar y poder alcanzar el desarrollo en los territorios.

La formulación de esta estrategia surge en mayo del 2013, con la participación de diferentes actores, tanto entidades del GOES, como Gobiernos Locales,

asociaciones municipales, sociedad civil, consultoría externa y el acompañamiento técnico y financiero del programa Articulación de Redes Territoriales y Temáticas de Cooperación para el Desarrollo Humano (ART del PNUD) del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en El Salvador (ART PNUD ELS). Estos actores del desarrollo permitieron la creación de lo que ahora se conoce como Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada de El Salvador.

La ENCD surge a partir que el GOES identifica que el territorio está recibiendo recursos y financiamiento provenientes de la Cooperación Descentralizada los cuales no estaban contemplados ni planificados por el Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador. Además, los Gobiernos Locales son actores claves para el desarrollo territorial y estos reciben recursos o flujos que provienen de la de esta modalidad de cooperación que van enfatizados en generar acciones para el desarrollo.

Es importante mencionar, que el GOES al identificar que los montos de financiación que ingresaron al país por medio de esta nueva modalidad de cooperación eran muy relevantes para el desarrollo del territorio. Era necesario contar con registro y control para evitar mal uso de los fondos o recursos, evitar corrupción y ordenar o sistematizar esta información en el SICDES para poder ser presentado a la sociedad y al sistema internacional y con ello poder garantizar el cumplimiento de los principios de la eficacia de la cooperación

En este sentido, es que el GOES, los Gobiernos Locales, la sociedad civil y los socios para el desarrollo deciden trabajar en conjunto para formular dicha estrategia y que dé respuesta a las necesidades que tienen los territorios y los Gobiernos Locales en los procesos administrativos, (Gestión de recursos y financiamiento, formulación e identificación de proyectos y ejecución) y con ello garantizar la eficiencia y eficacia con la utilización de estos recursos, así

como de ordenar y sistematizar los flujos provenientes de esta modalidad de la cooperación.

Además, con la ENCD buscan fortalecer las capacidades y la gestión del conocimiento de los Gobiernos Locales y la sociedad civil para que estos actores generen el desarrollo. Es importante mencionar que la “Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada, actualmente ha desarrollado acciones de trabajo y coordinación con 10 asociaciones de municipios y cerca de 56 Gobiernos Locales, así como con entidades como el Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial, la Secretaria Técnica y de Planificación de la Presidencia, el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, academia y sociedad civil organizada.”<sup>15</sup>

Es decir que es el marco de trabajo entre los Gobiernos Locales, asociaciones de municipios y el Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo. A partir, de esta estrategia se busca la implementación de acciones enfocadas al fortalecimiento de las capacidades de los Gobiernos Locales en materia de Cooperación Descentralizada y que permita la articulación de todos los actores para el desarrollo territorial.

La estrategia pretende que la Cooperación Descentralizada sea un factor de cambio en el desarrollo local y del país, por lo tanto, busca el fortalecimiento de la autonomía de los Gobiernos Locales, así como generar nuevas capacidades y funciones en materia de cooperación internacional, para una articulación entre los actores para el desarrollo y el gobierno municipal. Además, la ENCD busca ser una apuesta clave en la agenda nacional de la

---

<sup>15</sup> “Cooperación Descentralizada”, Sistema de Información sobre Cooperación para el Desarrollo de El Salvador, Ministerio de Relaciones Exterior de El Salvador, Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo, acceso el 29 de octubre de 2018, <http://cooperacion.rree.gob.sv/web/modulo-de-cooperacion-descentralizada/cooperacion-descentralizada>

cooperación internacional y que incida para poder mejorar la calidad de la eficacia de la cooperación.

Es importante mencionar, que la ENCD vino a ordenar, sistematizar los recursos que provienen de la Cooperación Descentralizada debido a que se apoya del Sistema de Información sobre la Cooperación para el Desarrollo en El Salvador (SICDES) el cual es una iniciativa innovadora del GOES y que cuenta con una base de datos en donde se encuentra registrados las fichas técnicas de los proyectos de Cooperación Descentralizada (Ejecutados, Financiados y Gestionados), información sobre los socios del desarrollo, los encuentros y foros que se han realizado, y los compromisos que el Gobierno Central ha adoptado. Este instrumento le permite al GOES que realice rendición de cuentas y evitar corrupción o un mal uso de los recursos y financiamiento de la Cooperación Descentralizada.

El gobierno de El Salvador, “asume la responsabilidad de construir junto con los actores del desarrollo una, estrategia nacional de cooperación que lleve al país a hacer un uso más eficaz y eficiente de la ayuda”<sup>16</sup> por lo cual, las principales características de dicha estrategia van enfocados a generar espacios, mecanismos o encuentros en donde los Gobiernos Locales se vean beneficiados con conocimiento, información, formación, acompañamiento, herramientas, gestión de proyectos en materia de Cooperación Descentralizada con el fin de fortalecer sus capacidades de gestión y ejecución de cooperación internacional y fomentar el buen uso de estos recursos y así poder contribuir con la eficacia de la cooperación.

---

<sup>16</sup> “Compromisos para una Agenda Nacional de la Eficacia de la Ayuda”, Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador, Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo, San Salvador, 2010, 3.

#### **1.4.4. Marco de Desempeño de la Cooperación Sur-Sur y Triangular (MDCSSyTr)**

El marco de desempeño de la cooperación Sur-sur y Triangular busca “mejorar la calidad y eficacia de la Cooperación Sur-Sur y Triangular (CSS y Tr) para generar y potenciar un intercambio de conocimientos más efectivo que permita aprovechar al máximo las experiencias recibidas y compartidas con otros países en materia de desarrollo económico y generación de políticas públicas.”<sup>17</sup> Es a partir de este marco de desempeño que el GOES busca incentivar la transferencia de experiencias, buenas prácticas y políticas que le permitan generar un desarrollo local y poder construir un país más desarrollado a partir del fortalecimiento de capacidades y de la profundización de estas modalidades de la cooperación.

Por lo cual, este marco de desempeño es uno de los Ejes complementarios de la Agenda Nacional de la Eficacia de la Cooperación de El Salvador y su desarrollo está sustentado en la política nacional de más alto nivel, que es el Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019 de dicho gobierno, en el cual en el objetivo 10 de dicho plan se establece que se debe de potenciar a El Salvador como un país integrado a la región y al mundo a partir de la consolidación de las relaciones internacionales y, que además en sus líneas estrategias de acción se pretende incrementar la eficacia de la cooperación internacional y promover la cooperación Sur-sur, Descentralizada y Triangular.

Además, permitir a el gobierno de El Salvador poder generar un espacio de dialogo entre los Socios para el Desarrollo de la cooperación Sur-sur y

---

<sup>17</sup> “Agenda Nacional de la Eficacia”, Sistema de Información sobre Cooperación para el Desarrollo de El Salvador , Ministerio de Relaciones Exterior de El Salvador, Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo, acceso el 02 de noviembre de 2018, <http://cooperacion.rree.gob.sv/web/modulo-de-eficacia-de-la-cooperacion/agenda-nacional-de-eficacia>

Triangular que genere un buen desempeño de estas modalidades de la cooperación y de forma eficaz para construir el desarrollo. Debido a que El Salvador fue declarado País de Renta Media<sup>18</sup>, se convierte automáticamente en oferente de cooperación y es por tal motivo que se comienza a trabajar en la modalidad de Cooperación Sur-Sur para ser un donante de los flujos de cooperación internacional.

Por lo cual, El Salvador busca en la cooperación sur-sur la colaboración y participación de los países del sur en los ámbitos político, económico, social, cultural, medioambiente y técnico de dicho país para garantizar la construcción del desarrollo por medio de esta modalidad. Y con ellos poder compartir conocimientos, habilidades, experiencias y recursos para alcanzar los objetivos que ha establecido en el PQD.

**Figura 3: Aspectos y Principios de la Cooperación Sur-Sur**



Fuente: Elaboración propia a partir del Marco de Desempeño de la Cooperación Sur-Sur año 2015

<sup>18</sup>El Comité de Ayuda al Desarrollo clasifica a los países receptores de la Ayuda Oficial al Desarrollo dependiendo a su nivel de renta per cápita, el cual están clasificados en Países Menos Adelantados (PMA), Países de Renta Baja (PRB), Países de Renta Media-Baja (PRMA) y Países de Renta Media-Alta (PRMA)

En la figura anterior se muestra cuáles son los aspectos y principios más importantes de la Cooperación Sur-Sur que va más allá de solo recibir montos de proyectos. Sino más bien busca apoyar las iniciativas de los países del sur y con ello garantizar la participación e involucramiento de nuevos actores (Estados) para obtener un apoyo más eficiente, efectivo y amplio de esta modalidad.

Todos estos elementos de la cooperación sur-sur hacen que esta modalidad sea retomada por el gobierno de El Salvador para impulsar y construir el desarrollo en todo el territorio. Debido a las diferencias que tiene esta modalidad de cooperación sur-sur con otras de la cooperación internacional para el desarrollo. Es por eso, que el GOES ha visto a bien ser un oferente de estos flujos de cooperación, porque esta modalidad le permite recibir o dar cooperación técnica, intercambio de experiencia, fortalecimiento de capacidades entre otros aspectos importantes que garantizan el desarrollo de los territorios.

#### **1.4.5. Agenda Regional Centroamericana para la Eficacia de la Cooperación**

En el año 2009 el Sistema de Integración Centroamericana (SICA) planteó la necesidad de construir una Agenda Regional que diera respuesta a las necesidades de la región y garantizar los principios de la eficacia de la cooperación. Por ello, surge la Agenda Regional para generar procesos y acciones que promuevan y profundicen la eficacia de la cooperación en la región, pero específicamente en los países miembros de dicho organismo. Así como, a promover una mayor coordinación entre los actores de la región en materia de cooperación, establecer buenas prácticas y fortalecer las acciones enfatizados en los principios de la eficacia de la cooperación.

El Gobierno de El Salvador por ser un estado miembro y ser la sede del SICA decide apoyar las iniciativas que surgen de esta institución. Es importante señalar, que el propósito de la agenda es de elaborar respuesta sobre las problemáticas que afectan a la región.

El GOES es un actor que garantiza el cumplimiento y la adopción de los compromisos internacionales por ello incorpora en su Agenda Nacional de la Eficacia de la Cooperación la Agenda Regional Centroamericana para apoyar esta iniciativa, promover una mayor coordinación y articulación entre los actores de la región, una mayor actuación y establecer acciones enfatizadas en materia de cooperación

Es importante mencionar, que la Agenda Regional para la Eficacia de la Cooperación tiene como objetivo “promover a nivel regional a través del SICA y otros entes regionales de (América del Norte, América del Sur y el Caribe) la mejora en la calidad y eficacia de la utilización de los recursos provenientes de la cooperación para acciones que potencien el desarrollo a nivel regional”<sup>19</sup>. A partir de esto, es que se creó dicha agenda estratégica donde los Jefes de Estados y de gobierno plasman sus prioridades y cuál será la hoja de ruta para los temas que las naciones involucradas consideran más importantes y a los cuales deben de enfocar sus apuestas.

Los temas que se abordaron en dicha agenda son: el fortalecimiento institucional, integración social, integración económica, seguridad democrática, gestión integral al riesgo y cambio climático. Dicha Agenda está enfocada además en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

---

<sup>19</sup> “Agenda Nacional de la Eficacia”, Sistema de Información sobre Cooperación para el Desarrollo de El Salvador, Ministerio de Relaciones Exterior de El Salvador, Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo, acceso el 06 de noviembre de 2018, <http://cooperacion.rree.gob.sv/web/modulo-de-eficacia-de-la-cooperacion/agenda-nacional-de-eficacia>

y en la adopción de la Agenda 2030 y así garantizar el desarrollo sostenible para los Estados miembros del SICA y que puedan alcanzar o lograr las metas de los ODS. También, se busca que las secretarías e instituciones del sistema puedan ser instruidas y así poder gestionar recursos de cooperación internacional que permitan alcanzar los objetivos que tiene el Sistema de Integración Centroamericana.

Además, la Secretaria General del SICA brinda apoyo a los países que lo conforman y a los órganos e instituciones de estos países por medio de la cooperación internacional. Estos miembros de esta integración se ven beneficiados a partir de los diferentes tipos de cooperación que genera el SICA. Pero las modalidades más recibidas son la asistencia técnica y financiera debida a la magnitud de los programas que han sido ejecutados. Los cuáles están enfocados a los temas de fortalecimiento institucional, cambio climático, migración, desigualdad social, crecimiento económico y otros temas que conforma la agenda internacional de los países miembros.

Es importante destacar que el 06 de junio del 2017 se llevó a cabo la IV Mesa de Socios para el Desarrollo, el II Foro de Alto Nivel de la Eficacia de la Cooperación Regional al Desarrollo y IV Ejercicio de Rendición de Cuentas de la Cooperación Regional. La realización de estas reuniones va enfocada a una mayor transparencia de la cooperación regional y de la eficacia de la cooperación. Por ello, los países de Guatemala, Honduras, El Salvador, Costa Rica, Nicaragua, Belice, República Dominicana y Panamá acordaron adoptar estos compromisos para generar un desarrollo regional a partir de la implementación de compromisos enfocados en los temas de importancias mencionados anteriormente, que permitan mejorar la calidad de vida de las personas de la región y alcanzar los compromisos internacionales acordados.

La Agenda Regional tiene la función de apoyar todas las iniciativas que el GOES realiza en materia de cooperación con el propósito de aportar y alcanzar el cumplimiento de los indicadores y metas establecidas en los principios de la eficacia de la cooperación, los ODS y la Agenda 2030. Además, el GOES al establecer la Agenda Regional en su Plan Nacional promueve y garantiza el cumplimiento de los acuerdos internacionales junto a los nacionales, así como a fomentar el trabajo en conjunto, la articulación y el empoderamiento de las instituciones públicas con las de los organismos internacionales. Es decir, centrar y coordinar las acciones en conjunto para evitar esfuerzos aislados.

La Agenda Nacional de la Eficacia de la Cooperación en El Salvador está compuesta por los cinco instrumentos mencionados anteriormente, los cuales han desarrollado canales de vinculación e interrelación entre los diferentes actores del desarrollo local. Es decir, que el Plan Nacional de la Eficacia, Reforma Unido en la Acción, Marco de Desempeño de la Cooperación Sur-Sur, Agenda Regional de Eficacia y la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada son los instrumentos que identifican que existen un pluralismo de actores del desarrollo (Gobierno Central, Gobiernos Locales, asociaciones de municipios, organizaciones de la sociedad civil y socios de cooperación para el desarrollo).

Si bien, estos cinco instrumentos que conforman la Agenda Nacional de la Eficacia en El Salvador no dependen de la ENCD para poder ser aplicados. Pero, todos ellos son componentes que el GOES ha desarrollado como una hoja de ruta a seguir para garantizar la eficacia de la cooperación en El Salvador; para vincular e interrelacionar el pluralismo de actores del desarrollo y promover un cambio en el territorio.

A pesar, de que el GOES ya no juega un papel protagónico en el desarrollo territorial este debe de apoyarse con la aparición de actores (internacionales,

nacionales, no gubernamentales y autónomos o cuasiautónomos) para trabajar en conjunto y promover el desarrollo local.

### **1.5. Programa de Articulación de Redes Territoriales y Temáticas para el Desarrollo Humano de las Naciones Unidas en El Salvador (ART PNUD ELS)**

El programa ART es una iniciativa de cooperación internacional que asocia a los programas y actividades de las Agencias de las Naciones Unidas, por ejemplo, el PNUD, ACNUR, UNESCO, OMS entre otras. Este programa nace en el año 2004 y en el año 2007 es “operativizado por más de 1000 representantes de 65 Gobiernos nacionales, 150 Gobiernos regionales y locales”<sup>20</sup> los cuales participaron en la primera Convención Internacional para un Enfoque Territorial del Desarrollo.

“La plataforma ART PNUD ELS permite orientar las políticas nacionales, las estrategias locales y la ayuda internacional con base a la demanda del territorio, lo que representa la manera más eficaz de luchar contra las desigualdades, de promover el empoderamiento humano y el desarrollo sostenible.”<sup>21</sup>, es decir esta iniciativa busca la implementación de políticas nacionales y la articulación territorial de las temáticas de la cooperación para el desarrollo humano en los países con el objetivo de adecuar el escenario a los procesos de desarrollo, y por ende la cooperación internacional. Asimismo, el programa se instala sobre petición de los gobiernos nacionales y promovidos por el PNUD y llevados a cabo conjuntamente con la contraparte nacional.

---

<sup>20</sup> “La iniciativa ART, Articulando Redes territoriales y temáticas para la cooperación al desarrollo humano”, PNUD, acceso el 10 de noviembre de 2018, <http://hdrnet.org/233/3/ARTEsp.pdf>

<sup>21</sup> Programa ART PNUD ELS, cuaderno metodológico, San Salvador 2012, 3.

El Salvador solicitó al PNUD en el año 2008 que se desarrolle en el país el programa de Articulación de Redes Temáticas y Territoriales para el Desarrollo Humano de las Naciones Unidas, por lo cual, es el comienzo de dicho país para involucrarse en los mecanismos, modelo y procesos que este programa tiene.

A raíz de esto, en el año 2012 el GOES decide sumar su trabajo con el programa ART y esto permitió que se iniciara un proceso de diálogo con diferentes actores locales para estimular el desarrollo económico y social, más sostenible, participativo y equitativo. Debido a esto se tomó la decisión de trabajar con las Cuencas del Golfo de Fonseca, Rio Torola y de Perquín debido a la importancia del vital líquido que representa no solo para el país sino para el mundo y con estas acciones garantizar el cumplimiento de los objetivos número seis el agua limpia y saneamiento, el 13 acción por el clima y el 14 vida submarina de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Con estas acciones lo que buscan es contribuir en los procesos de desarrollo local y no sólo enfocarse en aportar financiamiento, sino también en realizar acciones que permitan generar conocimiento y buenas prácticas de los recursos naturales, así como de los recursos provenientes de la Cooperación Descentralizada.

A partir de estas acciones que se realizaron se comenzó con el diálogo sobre la Cooperación Descentralizada en la cual el GOES se está enfatizando y el cual considera formular un mecanismo que permita desarrollar esa relación entre los Gobiernos Locales y la Cooperación Descentralizada. Por ello, se realiza una reunión en donde participaron la Dirección de Cooperación No Oficial y Descentralizada y el PNUD en El Salvador y establecieron la formulación de un mecanismo que ayude a desarrollar la relación entre los Gobiernos Locales y los diferentes socios para el desarrollo. A partir de esto,

es que establecen la creación de un marco que permita establecer las acciones, funciones y procesos que deben de realizar de una forma más ordenada, estructurada y concreta.

El PNUD en El Salvador toma a bien apoyar el proceso de la creación de este mecanismo con acompañamiento técnico, apoyo financiero y además establece que se debe de contratar a una Consultoría Internacional que se encargue de realizar la planeación, diagnóstico, evaluación y sistematización de estos mecanismos que luego se formulara, por lo cual se adquieren los servicios de la consultoría internacional AFAN<sup>22</sup> que es de origen mexicana.

Es importante mencionar, que a pesar de que el Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo tiene el capital humano con las capacidades para haber realizado el proceso del diseño de la ENCD era necesario contratar los servicios de una institución externa que garantizara un trabajo de manera objetiva la construcción de la estrategia y que se dedicara a recoger los insumos necesarios que permitieron la creación de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada.

Es importante mencionar, que si los técnicos que trabajan en el VMCD se hubieran encargado de crear el diseño de esta estrategia esto hubiera generado que las funciones que ellos realizan y su trabajo se enfocara solo ha eso, lo que hubiera forjado a la disminución de las actividades ordinarias que este equipo realiza, así como a una imparcialidad en el diseño. Por lo cual, se vio en la necesidad de adquirir los servicios de la Consultoría Internacional AFAN del fundador, socio y director Manuel Alberto Enríquez quien actualmente es el Subsecretario Técnico y de Planificación de la Presidencia

---

<sup>22</sup> Consultoría internacional que cuenta con especialistas en el sector privado, público, académico y social. Y que la final de esta consultoría es contribuir con estas instituciones y que puedan ser más efectivas y la facilitación de sus resultados.

y Director General de Transformación del Estado (Ad honorem) del GOES en el periodo 2014-2019.

### **1.6. Actores involucrados en la creación de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizado de El Salvador**

A partir de los diálogos realizadas entre la Dirección de Cooperación No Oficial y Descentralizada y el PNUD en El Salvador, es que en el año 2013 se realiza una convocatoria abierta donde participaron los Gobiernos Locales, las asociaciones de municipios y es así como se da la conformación del “Consejo Consultivo Territorial”<sup>23</sup>, además de la participación de las instituciones del gobierno vinculadas al desarrollo territorial y el Consejo de Alcaldes y Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador (COAMSS).

Por lo cual, todos estos actores comenzaron a realizar talleres en donde surgieron propuestas que promovieran el desarrollo local. También, se tomó a bien involucrar en la creación de dicha estrategia a la Academia por medio de representantes de la (Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad de El Salvador), las organizaciones de la sociedad civil, los gobernadores departamentales y los Socios para el Desarrollo.

Debido, a que era necesario tener claridad sobre cómo se articulan los procesos que los Gobiernos Locales realizan en materia de cooperación internacional es que la Dirección de Cooperación para el Desarrollo identificó que era necesario realizar entrevistas a los Gobiernos Locales y asociaciones de municipios que más Cooperación Descentralizada reciben y que sus experiencias sirvieran como ejemplos para la construcción de la ENCD.

---

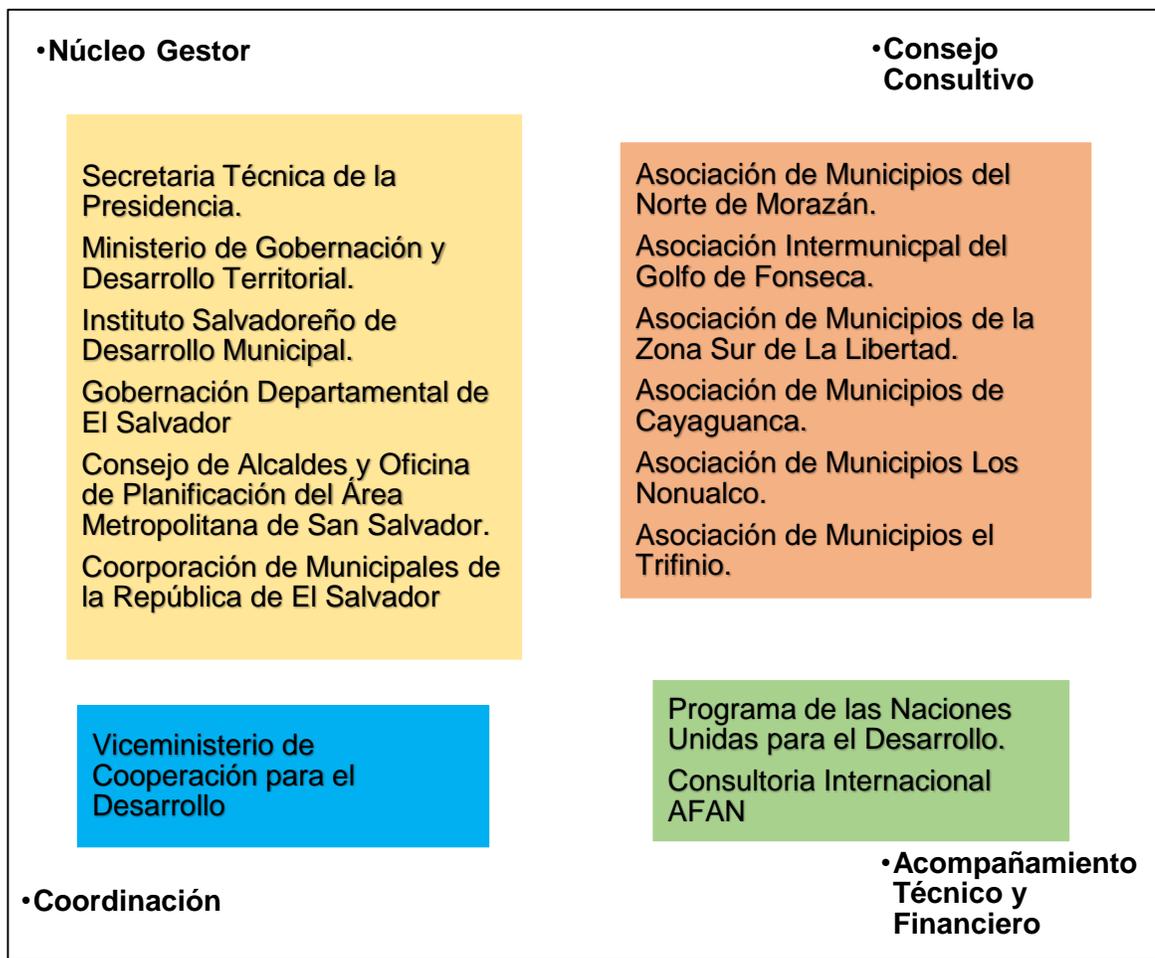
<sup>23</sup> Es la denominación de la participación de los Gerentes y alcaldes de los Gobiernos Locales de El Salvador.

Por ello, la Dirección de Cooperación para el Desarrollo entrevistó a la Alcaldía Municipal de Santa Tecla y a la Asociación de Municipios de Nonualco para ser utilizados como referencias de los procesos y mecanismos que estas instituciones utilizan en materia de Cooperación Descentralizada. Es por eso, que las experiencias que habían tenido el Gobierno Local y la asociación de municipio mencionados anteriormente sirvieron como insumos y propuestas para la creación de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada.

Después, de haber realizado las entrevistas la Dirección de Cooperación para el Desarrollo reunió a diferentes actores con el fin de articularlos a todos y con ellos realizar las propuestas del contenido que tendría que tener la Estrategia. Es decir, a partir de estas coordinaciones que se realizaron con todos los actores involucrados, permitió que se consolidara todas las propuestas de lo que ahora se conoce como Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada.

Es importante resaltar, que el Estado al perder su rol de actor principal en el desarrollo territorial es que busca por medio de las diferentes relaciones interestatales, transgubernamentales, transnacionales y la participación de diferentes organizaciones y actores del desarrollo. Una agenda de trabajo enfatizada a coordinar acciones y trabajar en conjunto para abonar, apoyar y contribuir al desarrollo social, humano, económico y político del territorio. Por ello a continuación, en el siguiente esquema se detallarán los actores que fueron parte de la creación de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada y las funciones o roles que desempeñaron para diseñar y formular la ENCD.

**Figura 4: Actores que participaron en la creación de ENCD**



Fuente: elaboración propia con base a la ENCD

El Núcleo Gestor estaba conformado por todas las instituciones del GOES y tuvo la función de apoyar en la creación de la ENCD, así como de aportar recurso técnico y capital humano para garantizar la ejecución de ella y fomentar o promover el desarrollo de la agenda de acción. La Coordinación está conformado por el Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo y el rol que tiene es de articular y convocar a todos los actores involucrados, trabajar en conjunto con las autonomías locales y las instituciones o dependencias del GOES, promover y fomentar la creación de la ENCD, apoyar

a los Gobiernos Locales en la gestión de recursos o financiamiento de cooperación internacional y articular espacios de intercambio de conocimiento, experiencias y buenas prácticas.

El Consejo Consultivo está conformado por las asociaciones municipales las cuales tiene una mayor estabilidad que los Gobiernos Locales, por esa razón fueron piezas claves para la creación de la ENCD. El rol que tiene el consejo es de asesorar a la estrategia a través de sus realidades o percepciones municipales y realizar valoraciones o recomendaciones para alcanzar el éxito de la ejecución de la estrategia y reforzar las capacidades de las municipalidades. También, tiene la finalidad de elaborar propuestas, solicitudes e informes sobre asuntos relaciones a la administración pública municipal para mejorar el desempeño, las buenas prácticas y garantizar experiencias exitosas.

El acompañamiento técnico está conformado por el PNUD el cual fue la pieza clave para la creación de la ENCD debido a que fue este organismo quien financio y subvenciono los gastos necesarios para poder llevar a cabo la formulación de la estrategia. También, se encargó de contratar a la Consultoría Internacional AFAN la cual tuvo el rol de diseñar y sistematizar de manera objetiva la estrategia y recoger todos los insumos necesarios para poder construir la ENCD.

Es importante, destacar que todos estos actores, tanto como las Instituciones de Gobierno de El Salvador, las Asociaciones Municipales, los Gobiernos Locales y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo son los agentes de cambios en cada uno de los territorios, y además son los garantes de generar el desarrollo. Por otro lado, la articulación de todos estos actores facilitó la consolidación de acciones, proyectos y trabajo en conjunto que

fueron plasmados en la Estrategia y que es la visión de lo que se quiere alcanzar para alcanzar un desarrollo en todo el territorio de El Salvador.

Asimismo, la creación de dicha estrategia se validó junto con todos los actores mencionados anteriormente y en la cual todos estuvieran de acuerdo con los componentes que contiene dicha estrategia y que además consideraron que se debía de comenzar a ser ejecutada. Es importante resaltar, que la pluralidad de actores, así como los múltiples canales de articulación, interacción y vinculación que se desarrollaron permitió el diseño, formulación y ejecución de la ENCD.

### **1.7. Componentes esenciales de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada (ENCD) de El Salvador**

La Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada es el marco de trabajo entre los Gobiernos Locales, asociaciones de municipios y el Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo de El Salvador. Qué busca enfatizar el fortalecimiento de la Cooperación Descentralizada en dicho país. Y puede consolidarse como una herramienta, una guía base que a través de las cuales se ejecutan acciones entre el VMCD y los Gobiernos Locales enfocadas a impulsar procesos de acompañamiento o apoyo técnico que permita la formación en materia de cooperación al desarrollo.

De igual forma, la articulación de todos los actores y de los Socios para el Desarrollo que intervienen en los territorios permitirá registrar o sistematizar la información sobre la Cooperación Descentralizada en el país y tener un alcance mayor sobre esta modalidad. Además, la creación de este instrumento generara una dependencia e interdependencia entre los actores y que las acciones que realizan garanticen un cambio en el escenario local y promoción del desarrollo

El objetivo de dicha estrategia es “Desplegar una acción concertada y articulada entre el Gobierno Nacional, los Gobiernos Locales y demás actores territoriales para convertir la Cooperación Descentralizada en factor de desarrollo local y del país y en pieza clave de la agenda nacional de cooperación para el desarrollo”<sup>24</sup>. Como resultado, la estrategia busca desarrollar acciones continuas entre todos los actores enfocados al tema de cooperación en los territorios. Para que, entre todos estos actores se pueda contribuir al desarrollo local del país.

Igualmente, para el logro de los objetivos se desarrollaron líneas específicas de acciones que se deben realizar, las cuales son tres. La primera de ellas es que se debe de “Promover y apoyar iniciativas de Cooperación Descentralizada en sus diferentes formas y modalidades”<sup>25</sup>. Dicho de otra manera, que se debe de gestionar recursos o fondos de Cooperación Descentralizada ya sea de iniciativas de los Gobiernos Locales o de los gobiernos centrales y que permita la consolidación de esto en proyectos, programas o acciones que permita aportar al desarrollo local.

Por otro lado, está la segunda línea específica que reza de la siguiente manera, “Contribuir al desarrollo de capacidades del Gobierno Central, Gobiernos Locales, academia y sociedad civil que participan en los procesos de Cooperación Descentralizada”<sup>26</sup>. Es decir, lo que se busca con esta acción es la generación de procesos de formación, conocimiento, empoderamiento y que esto profundice para generar un fortalecimiento de las capacidades de los Gobiernos Locales, asociaciones de municipios, Gobierno Central, academia y la sociedad civil en materia de Cooperación Descentralizada.

---

<sup>24</sup> “Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada”, Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador, Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo, Dirección General de Cooperación para el Desarrollo, 2013, 18.

<sup>25</sup>Ibíd.

<sup>26</sup>Ibíd.

Por último, se encuentra la tercera línea específica la cual se enmarca en “Fortalecer el registro, sistematización y el análisis de información sobre los procesos y experiencias de Cooperación Descentralizada en los que participan territorios salvadoreños”<sup>27</sup>; es decir, lo que se busca con esta acción es garantizar que el proceso de la Cooperación Descentralizada sea de una forma más transparente, eficaz, eficiente y que los procesos se encuentren detallados o sistematizados para que esta información sea de dominio público y así poder garantizar que los flujos o recursos de la cooperación sean ejecutados conforme a lo establecido por el donante y receptor.

Y esta línea de acción surge, debido a que los Gobiernos Locales en su mayoría no cuentan con un registro y sistematización en donde se explique cómo es gestionada, canalizada y ejecutada los flujos y recursos de la cooperación internacional. Y también, porque los Gobiernos Locales son autónomos por lo cual el Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo no le puede exigir la información detallada sobre el control, la forma en que es ejecutada y auditoria de los recursos o flujos que reciben de la cooperación internacional.

Por tal motivo, la única forma en que el Viceministerio puede obtener la información es por medio de la voluntad propia y las buenas prácticas que hacen los Gobiernos Locales. Por ello, este lineamiento es muy importante para poder identificar y conocer cuál es el uso que le dan estas entidades públicas a los flujos o recursos que reciben de la cooperación internacional, así como es administrada, las decisiones que toman estas entidades para ejecutar los proyectos, acciones o planes u otras iniciativas que se crean en materia de Cooperación Descentralizada.

---

<sup>27</sup> “Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada “, Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador, Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo, Dirección General de Cooperación para el Desarrollo, 2013, 18.

Por lo cual, es necesario que los Gobiernos Locales y asociaciones municipales tengan un registro y sistematización de la Cooperación Descentralizada. Es importante mencionar que la ENCD puede ser utilizada como un marco rector para la Cooperación Descentralizada debido a que en esta estrategia sean establecidos mecanismo y espacios de coordinación con los Gobiernos Locales y asociaciones municipales los cuales son:

#### **1.7.1. El Comité Implementador**

El comité implementador está conformado por el Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo el cual tiene como funciones convocar a todo los miembros para cuando se lleven a cabo las reuniones o encuentros, coordinador los foros, reuniones, mecanismos y procesos que la estrategia dispone, asimismo de organizar las reuniones que se generen y además ser el encargado de dirigir la gestión del conocimiento y los procesos o mecanismos que la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada establece.

También, este comité está compuesto por las Asociaciones de Municipios Cayaguanca, Trifinio, Los Nonualcos, Golfo de Fonseca, Zona Sur de la Libertad, Norte de Morazán, Bahía de Jiquilisco, así también por la Secretaria Técnica y de Planificación de la Presidencia, Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial, el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, la Corporación de Municipalidades de la Republica de El Salvador, Gobiernos Locales, Sociedad Civil y la Universidad de El Salvador los cuales tiene la funciones de participar, apoyar, aportar ideas y conocimiento en cada una de las reuniones, foros, capacitaciones o acuerdos que se establecen.

Por lo cual, este comité en sus funciones tiene la obligación de aprobar los planes anuales de acción y los informes de evaluación o monitoreo que reflejen los avances logrados y las dificultades. También, debe de proponer si es

necesario ajustes o cambios en la ENCD para asegurar una efectividad en su ejecución y poder alcanzar los objetivos establecidas. Además, debe de promover mecanismos que permitan la articulación de todos los actores y la acción conjunta con otros instrumentos de política pública.

Asimismo, es función del comité realizar una difusión de la ENCD con los Gobiernos Locales de El Salvador, realizar un diagnóstico de las necesidades de cooperación identificadas en cada territorio. También, de realizar un módulo especializado de Cooperación Descentralizada y un levantamiento de información de los Gobiernos Locales para obtener registro de las acciones desarrolladas. Es importante resaltar, que estos resultados no se encontraron la información sobre cuáles fueron los alcances, objetivos y metas que se obtuvieron por dicho diagnóstico y módulo por lo cual se considera que esta información no es de dominio público o el registro de ello no se ha concluido.

### **1.7.2. Fondo Inicial de Articulación Territorial (FIAT)**

El segundo Mecanismo, es el Fondo Inicial de Articulación Territorial (FIAT), el cual es un mecanismo que surge en apoyo a la ENCD. Este fondo busca formular y ejecutar proyectos en materia de cooperación en donde los diferentes territorios fortalezcan sus capacidades y puedan ser ellos mismo los garantes de gestionar proyectos que permitan generar desarrollo local. Los fines que tiene este fondo son de alcanzar los objetivos de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada y del Plan Quinquenal de Desarrollo relacionados a la territorialización y que sea un proceso que conlleve a la articulación de todos los actores.

El propósito del FIAT es la articulación multinivel, creación de espacios permanentes de coordinación para aportar al desarrollo en conjunto, planes estratégicos participativos, alineación a los principios territoriales y promover acciones locales complementarias al PQD.

Cabe mencionar, que cada uno de los proyectos que se realizan con el programa FIAT es definido por cada uno de los actores involucrados en los territorios y donde puedan ser favorecidos. Por lo cual, los objetivos que contempla este programa son: una articulación entre todos los actores en función del Plan Quinquenal de Desarrollo y permitir la creación de espacios de diálogos en donde todos los actores puedan coordinar sus acciones en planes estratégicos para luego poder ejecutarlos y responder a las prioridades o necesidades de cada una de los territorios y que genere un desarrollo en todo el país.

El FIAT se ha desarrollado en dos fases: la primera fue realizada entre el año 2015 y 2016 en la cual se ha beneficiado a los municipios de Zacatecoluca y Mercedes Umaña a través de la cooperación del Gran Ducado de Luxemburgo que impulso el desarrollo de las capacidades de estos municipios. Por ejemplo, en el Municipio de Mercedes Umaña se realizó un proyecto para el desarrollo productivo en donde fueron beneficiados 268 personas entre mujeres y jóvenes. Así como también, en el municipio de Zacatecoluca se realizó un proyecto de recuperación de espacios históricos que permitió la convivencia ciudadana y fortalecer la economía local beneficiando a los productores del municipio.

La segunda fase del FIAT fue desarrollada entre el año 2017 y el 2018 en la cual conto con el apoyo de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo y que beneficio a los Municipios de Tecapán y Estanzuelas y estos municipios fueron liderados por la Asociación de Municipios Sierra Tecapa Chinameca (ASITECHI) y la Asociación Intermunicipal de la Bahía de Jiquilisco (ASIBAHIA).

En esta fase del FIAT se tiene “como precedente exitoso el Primer Fondo de Articulación Territorial, ejecutado en 2015 en Zacatecoluca y Mercedes

Umaña, como parte de las Asociaciones de Municipios "Los Nonualcos" y Sierra-Tecapa Chinameca, respectivamente"<sup>28</sup>. En particular, en el Municipio de Tecapán se realizó un proyecto denominado "Plaza de Productores y Artesanos Tecapanecos" el cual estaba enfocado al desarrollo de la agricultura y al turismo por lo que se benefició a 50 personas entre mujeres, jóvenes y productores del municipio.

Por otro lado, en el Municipio de Estanzuelas se realizó un proyecto denominado "Plaza Estancia-Sola Emprende" en donde este municipio y el Viceministerio para el Desarrollo tuvieron el apoyo de la "Universidad Gerardo Barrios, la Asociación de Instituciones Operadoras del Centro de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa de El Salvador (CDMYPE) y el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)"<sup>29</sup>, en donde el apoyo iba enfocado a las iniciativas que tuvo este Gobierno Local enfocadas al desarrollo y que busco promover el empoderamiento y la articulación de los diferentes actores.

En este proyecto se entregó capital semilla, insumos y equipos para pesca artesanal y que permitiera el desarrollo turístico y el emprendedurismo de negocios basados en bisutería. Por lo cual, con este proyecto que fue enfocado a la agricultura y al turismo del municipio y se benefició a 118 personas entre mujeres, jóvenes y productores. A partir del FIAT se puede decir que este programa está enfocado a dinamizar la economía de las comunidades que forman parte en este proyecto y que son impulsados por los

---

<sup>28</sup> Marcos Ramos, "Cancillería entrega segundo Fondo de Articulación Territorial", Verdad Digital, 23 mayo 2017, acceso el 20 de noviembre de 2018, <https://verdaddigital.com/17455/#more>

<sup>29</sup> "Viceministro Miranda participa en acto de cierre del Segundo fondo Inicial de Articulación Territorial en fecha 09 de abril 2018", Portal de Transparencia, Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador, acceso el 22 de noviembre de 2018, <https://rree.gob.sv/viceministro-miranda-participa-en-acto-de-cierre-del-segundo-fondo-inicial-de-articulacion-territorial/>

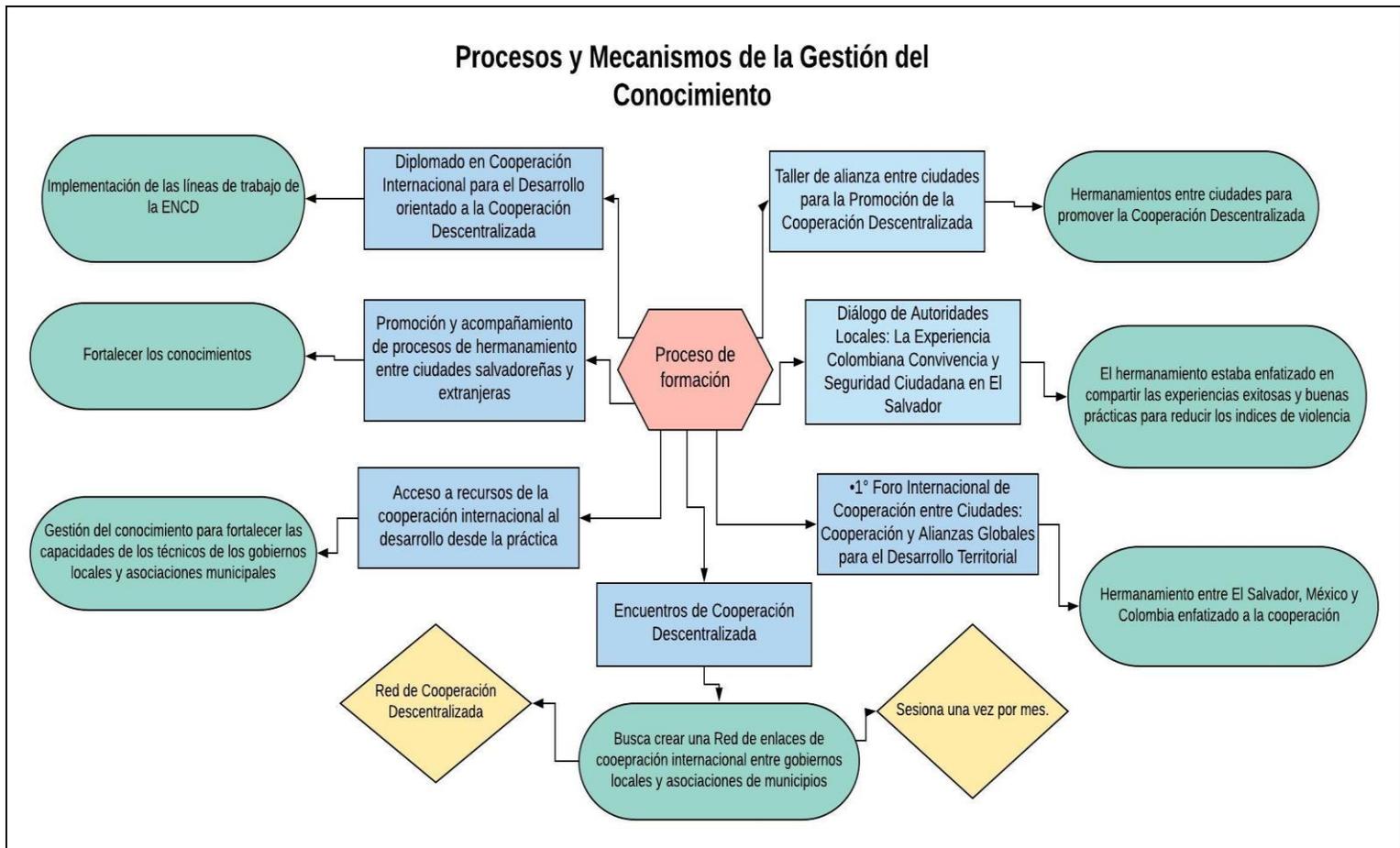
Gobiernos Locales y las instituciones del Gobierno Central junto con el apoyo de la Cooperación para el Desarrollo.

### **1.7.3. Gestión del Conocimiento y formación para los Gobiernos Locales y Asociaciones Municipales**

El tercer mecanismo es el espacio de gestión del conocimiento el cual esta enfatizado a la creación de espacios de diálogo y mecanismos donde se han realizado foros, talleres, diplomados y las acciones encaminadas a fortalecer los Gobiernos Locales en materia de Cooperación Descentralizada.

A partir de estos, procesos formativos que ha realizado el Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo junto con la Dirección de Cooperación Descentralizada, ha profundizado el conocimiento en los Gobiernos Locales, a partir de las relaciones que se establecieron con otros Gobiernos Locales, también el poder generar apoyo y gestión de proyectos para el desarrollo local de El Salvador y esto permitió también un intercambio de conocimientos entre los diferentes actores, con lo cual se han fortalecido las capacidades en materia de cooperación y en reforzar los conocimientos esenciales para la formación de los diferentes territorios

**Figura 5: Procesos y Mecanismo de la Gestión del Conocimiento para el fortalecimiento institucional de los Gobiernos Locales y Asociaciones Municipales**



Fuente: Elaboración propia con base a la información del SICDES

Con respecto a la gestión del conocimiento, se ha realizado el programa de apoyo para la construcción y fortalecimiento de unidades de cooperación y asociación municipales, el cual está enfocado a ofrecer asistencia técnica especializada en Cooperación Descentralizada para fortalecer dichas unidades. Este programa es realizado en conjunto con la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador y la Dirección de Cooperación para el Desarrollo. Se realizan actividades y procesos para apoyar las Unidades de Cooperación a partir de la construcción de políticas municipales enfocadas a la cooperación internacional, formulación de proyectos, fichas de caracterización del municipio y sistematización de la información.

La entrevista realizada a la Licenciada Yaqueline Rodas docente de la Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad de El Salvador y miembro del Comité Implementador de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada y de la Red de Cooperación Descentralizada en El Salvador indica que la Academia ha realizado un papel fundamental no solo para el desarrollo de estos espacios en donde los Gobiernos Locales han sido beneficiados con herramientas y conocimiento sobre Cooperación Descentralizada. Es importante mencionar que la Licenciada Yaqueline Rodas ha participado no solo en el diseño sino también en la creación y ejecución de la ENCD.

La Escuela de Relaciones Internacionales ha sido el encargado de colaborar, coordinar, participar y realizar la docencia en gestión del conocimiento para los Gobiernos Locales de El Salvador sin ningún costo y sin contar con prestaciones económicas, en donde apoya a la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada y la Red de Cooperación Descentralizada en El Salvador. Asimismo, ha participado en ponencias y talleres para crear el catálogo de buenas prácticas, moderador de mesas de buenas prácticas de

Cooperación Descentralizada, en conversatorio ordinarios para promover la ENCD y en los diplomados de Cooperación Descentralizada.

El VMCD identifico que con el fortalecimiento de las unidades de cooperación se obtendrá una articulación de diversos actores de la cooperación, lo cual permitirá tener aliados para el desarrollo y que además se pueda garantizar la eficacia de la cooperación y el buen uso de los recursos o fondos que reciben de la cooperación internacional. Por lo cual, es importante que los Gobiernos Locales cuenten con una unidad de cooperación, debido a que esto les permita fortalecer las capacidades y así poder canalizar, gestionar, ejecutar proyectos, programas, y la planificación de acciones enfocados a abonar al desarrollo local en cada uno de los territorios.

Debido a esto es que la ENCD va enfatizada a mejorar las unidades de cooperación de los Gobiernos Locales para que estos tengan interés en enfocar sus acciones a la cooperación y profundizar sus acciones para mejorar la calidad de vida de las personas, darles respuestas a los problemas sociales y al crecimiento económico, social y político. Por otra parte, el VMCD identifico que muchos Gobiernos Locales no cuentan con una unidad o dirección que administre, gestione, ejecute, registre, evalúe, canalice los flujos y recursos que provienen de la cooperación internacional, así como el seguimiento de las relaciones internacionales de los donantes o socios para el desarrollo.

Por lo cual, el Viceministerio junto con la Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad de El Salvador crearon el Programa de apoyo para la construcción y fortalecimiento de las Unidades de Cooperación el cual consiste en enviar estudiantes graduados o egresados de la Licenciatura en Relaciones Internacionales los cuales fueron capacitados previamente por la Dirección de Cooperación para el Desarrollo en diferentes áreas de cooperación internacionales y con los instrumentos de (Enfoque de

Marco Lógico, Ciclo del Proyecto, Árbol de problemas entre otros instrumentos) los cuales serán de utilidad para la creación de perfiles de proyectos para el desarrollo.

También estos estudiantes tienen las funciones de apoyar a los Gobiernos Locales con el levantamiento y construcción de fichas técnicas de las características del municipio, construcción de una política municipal de cooperación internacional, diseños y funciones de las Unidades de Cooperación, planes operativos anuales de dicha unidad, y formulación de proyectos.

Es decir, estos esfuerzos que realizan estas entidades buscan proveer de capital humano especializado, gestión del conocimiento y fortalecimiento institucional para los Gobiernos Locales que no tienen Unidades de Cooperación. Para que estos gobiernos puedan tener una unidad encargada de canalizar, gestionar o ejecutar los fondos y recursos que se recibe de la cooperación internacional, facilitar los procesos de las relaciones internacionales, garantizar conocimiento especializado y proveer las herramientas necesarias que deben de ser utilizadas en estos procesos.

El Viceministerio apoya a los Gobiernos Locales para poder crear un marco normativo de trabajo y un plan estratégico participativo, si estos tienen la voluntad de crear una unidad de cooperación o en articular acciones que le permitan garantizar el desarrollo en el territorio y con ello poder generar un desarrollo productivo, disminuir la pobreza de las personas y mejorar la calidad de vida.

Es importante mencionar que no solo los Gobiernos Locales han sido beneficiados con la ejecución de la ENCD sino también la Escuela de Relaciones Internacionales debido a que se ha tomado en cuenta a estudiantes y docentes de dicha escuela para participar y ser formados en los

talleres, foros y diplomados que el VMCD realiza en materia de cooperación. Del mismo modo, los estudiantes han sido tomados en cuenta en tres iniciativas que el Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo ha realizado.

El primero estaba enfocado a que 15 estudiantes de dicha escuela participaran en calidad de pasantes e investigadores para colaborar en el levantamiento de información sobre un Mapeo de la Cooperación Descentralizada en El Salvador. El segundo beneficio estaba enfatizado a la primera generación de estudiantes en calidad de pasante del programa de apoyo para la construcción y fortalecimiento de las Unidades de Cooperación de los Gobiernos Locales. Y el tercero es sobre la segunda generación de estudiantes del programa de apoyo para la construcción y fortalecimiento de las Unidades de Cooperación.

Es decir, que la ENCD junto a diferentes actores del desarrollo e instituciones públicas como por ejemplo la Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad de El Salvador han realizado diferentes acciones para abonar al desarrollo de los territorios y de las capacidades de los Gobiernos Locales. Por lo cual, todas estas acciones permiten que se fortalezcan las unidades de cooperación de los Gobiernos Locales con el fin de que ellos puedan generar procesos de cooperación con otros actores de la cooperación internacional y que a partir del fortalecimiento institucional ellos sean capaces de ser los garantes de dinamizar la cooperación en sus territorios

### **1.8. Enfoques y Ejes transversales de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada de El Salvador**

La presente Estrategia incorpora tres ejes transversales, que van enfocados a la realidad de los territorios de El Salvador y los cuales son: Igualdad de Género, Territorialización y Participación Ciudadana. Estos tres ejes fueron

establecidos en consenso por los Gobiernos Locales que participación en la construcción de la ENCD y los cuales fueron considerados como las apuestas que se deben de realizar en los territorios para alcanzar el desarrollo en cada uno de ellos.

### **1.8.1. Igualdad de Género**

La Igualdad de Género es el primer eje transversal de la ENCD y el cual va enfocado a disminuir la brecha de la desigualdad entre hombre y mujer en todos los ámbitos, debido a que las mujeres se encuentran en desventajas con los hombres frente a las oportunidades de desarrollo. Asimismo, sobre las mujeres recae el trabajo doméstico y el cuidado de la familia lo cual en muchas ocasiones limita sus oportunidades para su pleno desarrollo, así como inserción educativa y productiva.

Los compromisos internacionales y nacionales adquiridos por el Estado de El Salvador son de carácter obligatorio en todos los espacios y políticas públicas por lo cual dentro de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada se busca “promover dentro de los ámbitos de su competencia, la participación, empoderamiento y desarrollo de las mujeres”<sup>30</sup>. Y con esto lo que se pretende es de poder garantizar la reducción en la brecha de la desigualdad y discriminación de las mujeres y el empoderamiento de las mujeres en todos los ámbitos de la sociedad.

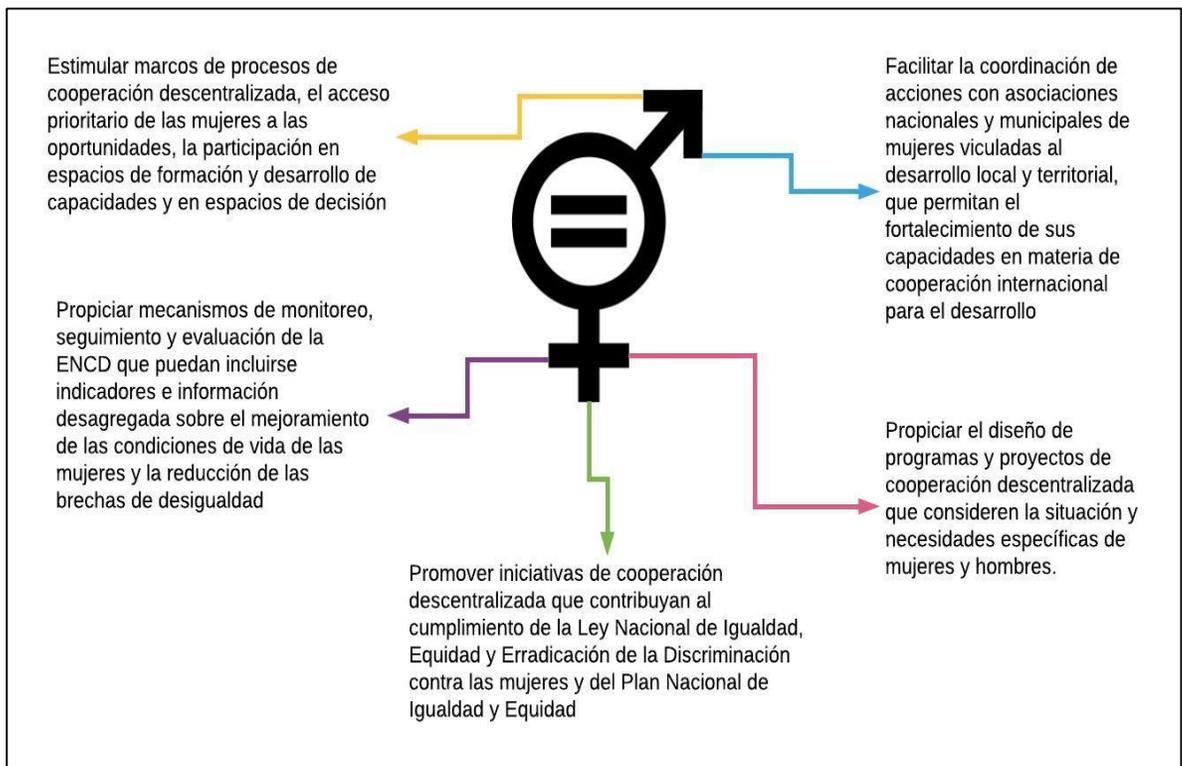
Además, este eje busca mejorar la situación de las mujeres en los territorios con el fin de ser tomadas en cuentas y de participar en los espacios en donde se toman las decisiones de los planes, las políticas, programas y acciones

---

<sup>30</sup> “Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada”, Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador, Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo, Dirección General de Cooperación para el Desarrollo, San Salvador, 2013, 10.

realizadas por los Gobiernos Locales que van destinados para el desarrollo territorial. La Igualdad de Género tiene los siguientes lineamientos:

**Figura 6: Objetivos de la Igualdad de Género en la ENCD**



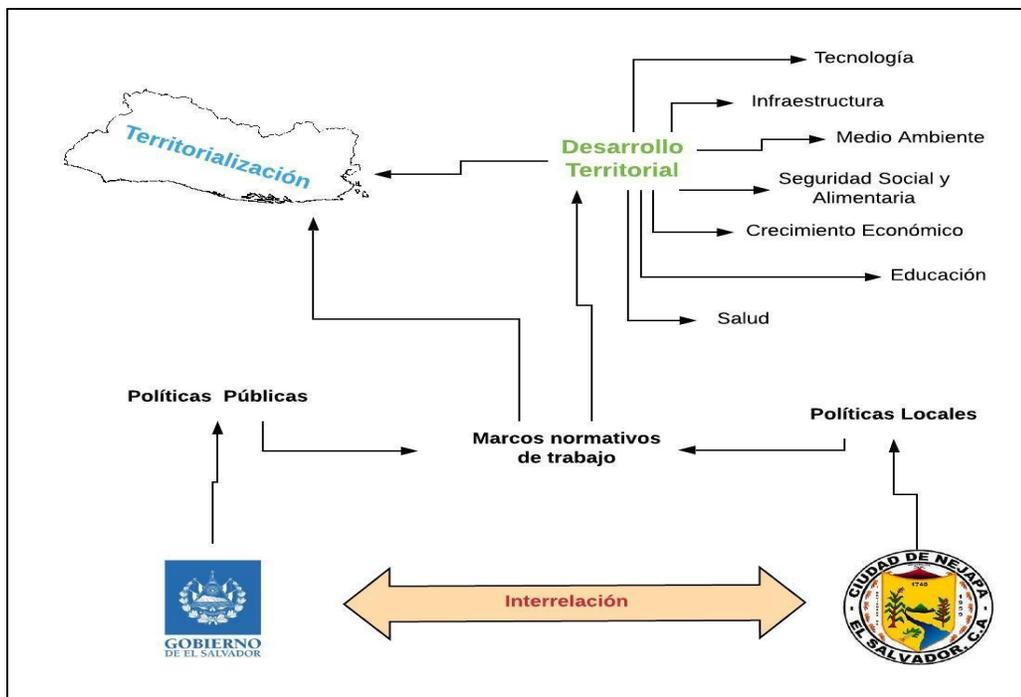
Fuente: Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada de El Salvador

### 1.8.2. Territorialización

El segundo eje transversal de la ENCD es la Territorialización y el cual está encaminado a impulsar el desarrollo del territorio, a partir de acciones encaminadas a gestionar, construir y poder generar capacidades que permitan solventar necesidades específicas de cada territorio. Por lo cual, es necesario crear políticas locales o unidad de gestión que permita en los territorios poder alcanzar un bienestar social. Debido a esto es que los municipios son el apoyo que tiene el Gobierno Central para poder construir el desarrollo en todo el territorio.

Con la aparición de estos actores autónomos permite apoyar el papel y función del Estado en responder a las necesidades y prioridades del país. Asimismo, estos procesos de desarrollo implican la articulación de actores, organizaciones, instituciones y redes locales que conllevara a construir una democracia y la eficacia de la cooperación para el desarrollo.

**Figura 7: Articulación de la Territorialización entre el Gobierno Central y Local**



Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista realizada a Ana Evelyn Montoya Siliézar, Técnico Especialista de Cooperación Centralizada, de la Dirección de Cooperación Descentralizada año 2019.

La ilustración que anteriormente se desarrolla es un ejemplo de cuando dos actores se articulan y generan acciones encaminadas a impulsar el desarrollo en un territorio determinado. Es decir, que el GOES y la Alcaldía Municipal de Nejapa trabajan en conjunto para dinamizar su accionar y garantizar con ello el desarrollo local en el municipio de Nejapa.

La articulación de los diferentes actores y las relaciones interinstitucionales conlleva a crear múltiples canales que permiten la conexión y el trabajo en conjunto entre los Gobiernos Locales y el Gobierno Central para garantizar el desarrollo. Y es necesario que estas entidades sus políticas estén alineados, converjan y así los marcos normativos faciliten construir juntos el desarrollo territorial, ambos utilizando sus políticas, sus unidades o dependencias que están enfocados al dinamismo del desarrollo local y esto signifique no solo trabajar en conjunto entre estas dos instituciones, sino también les será más fácil poder realizar acciones para generar un bienestar social en todo el país, alcanzar las metas y compromisos internacionales y solventar las problemáticas o los temas de agenda que afectan al territorio. Por ello, la territorialización tiene los siguientes lineamientos:

**Figura 8: Aspectos de la Territorialización**



Fuente: Elaboración propia con base a la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada

La presente ilustración, muestra los aspectos importantes de la territorialización los cuales fueron elaborados por los actores que participaron en la creación de la ENCD. Y el cual representan aspectos claves para profundizar y fomentar el desarrollo, así como la articulación de los actores en los territorios.

### 1.8.3. Participación ciudadana, empresarial y académica

El tercer eje transversal de la ENCD es la participación ciudadana, empresarial y académica, la cual busca la participación de los diferentes actores del desarrollo y que favorezca a la Cooperación Descentralizada para fortalecer la democracia, la gobernabilidad, la eficacia y eficiencia de dicha estrategia. Además, se pretende una articulación de estos actores en conjunto con el Gobierno Central y local para involucrarlos en la toma de decisiones, en los procesos de cambio y en la contribución para el desarrollo.

Esto permitió unificar lo local con lo nacional, lo público con lo privado y consolidar el esfuerzo de todos los actores para el desarrollo. Debido a la necesidad que existe de fortalecer las instituciones públicas para que puedan trabajar más eficientes con respecto a los problemas sociales que afectan a la población en general. Por eso, es necesario no solo la participación de todos los actores sino también el interés que tengan por asumir sus roles, funciones y las acciones que sean necesarios utilizar para poder erradicar la pobreza, la desigualdad social, problemas ambientales, garantizar una vida sana, acceso a una vivienda digna, educación entre otros problemas sociales que no permiten la satisfacción de las necesidades ni el desarrollo pleno. Debido a esto, es que para el tercer eje sus líneas de acción son:

**Tabla 3: Líneas de Acción de la Participación Ciudadana, Empresarial y Academia**

Participación ciudadana, empresarial y académica
Estimular y apoyar la creación y/o fortalecimiento de expresiones organizativas de la presente ciudadanía y del sector empresarial en los ámbitos propios de la presente estrategia.

### Participación ciudadana, empresarial y académica

Promover la creación de espacios y mecanismos de participación de la ciudadanía y las empresas locales en todo el ciclo de la Cooperación Descentralizada: diseño, implementación, seguimiento y evaluación de programas, proyectos, estrategias u otras intervenciones relacionadas con la presente estrategia.

Impulsar la coordinación de acciones con organizaciones de la sociedad civil y ONG, que permitan el trabajo conjunto, el fortalecimiento de capacidades y asistencia técnica en materia de Cooperación Descentralizada a nivel local.

Fuente: Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada año 2013

Es necesario que los Gobiernos Locales conozcan sobre las áreas de desarrollo que deben impulsar en sus marcos normativos que les permitan tener claridad en su gestión de finanzas públicas, transparencia pública, eficacia y eficiencia de la cooperación para el desarrollo y garantizar la profundización de programas sociales para que en conjunto con todos los actores se pueda avanzar o alcanzar un desarrollo territorial y así cumplir con los compromisos internacionales.

#### **1.9. Conclusión Capitular**

El desarrollo del objetivo capitular, da como resultado que la cooperación internacional para el desarrollo ha generado el desarrollo en los países por medio de las diferentes conferencias internacionales y nacionales en donde participan, se adhieren y se involucran los Estados para asumir compromisos y con ello garantizar un dinamismo en los ámbitos sociales, políticos y económicos de sus territorios. Por lo cual, esas reuniones garantizaron que muchos gobiernos centrales dentro de su accionar buscaron potenciar el desarrollo de sus territorios por medio de políticas públicas que fueran acordes de las necesidades específicas de cada uno.

El Salvador exterioriza a los demás países y al sistema internacional que esta es una entidad garante en asumir y cumplir los compromisos internacionales que se han desarrollado en el devenir del tiempo. Un claro ejemplo de ello ha sido la transformación que ha realizado en materia de cooperación internacional en la Dirección de Cooperación Externa al modificar su arquitectura de cooperación y el cambio de paradigma que esto significó en la cooperación internacional.

El Salvador con la creación del Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo establece un deseo de realizar un accionar diferente, crear políticas públicas acorde a sus prioridades y necesidades, ordenar y sistematizar los flujos y recursos provenientes de la cooperación, establecer relaciones internacionales con nuevos actores y con aquellos que antes no se tenía en cuenta. Es decir, esto significa no solo el cumplimiento de compromisos internacionales sino también de garantizar una eficiencia y eficacia en sus procesos interinstitucionales o en materia de cooperación internacional, en la transformación de las instituciones públicas y de ser garante de cumplir los compromisos internacionales y nacionales.

En conclusión podemos decir que El Salvador realizó un esfuerzo para ordenar la cooperación internacional para el desarrollo con la creación y ejecución de la Agenda Nacional de la Eficacia de la Cooperación la cual está compuesta por un Plan Nacional de la Eficacia, un Marco de Desempeño de la Cooperación Sur-Sur, una Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada, una Agenda Regional de Eficacia y una Reforma de Unidos en la Acción en donde surgen estos elementos como un proceso estratégico en sus línea de trabajo con proyección hacia nuevos actores, modalidades de cooperación no tradicionales y que sus apuestas de desarrollo están enmarcados en su política pública de más alto nivel.

También, es importante mencionar que otra iniciativa que el gobierno de El Salvador realizó para abonar acciones al desarrollo del territorio, fue la creación de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada la cual va enfatizada en apoyar los procesos de cooperación internacional en esta modalidad. Debido a que los Gobiernos Locales tienen problemas en los procesos de Cooperación Descentralizada en la canalización, coordinación, ejecución de los fondos y recursos que provienen de dicha ayuda internacional. Además, estas entidades públicas también tienen problemas en identificación y formulación de proyectos para el desarrollo.

Es por tal razón, que se crea la estrategia para apoyar a los Gobiernos Locales en formación especializada en materia de Cooperación Descentralizada y en fortalecer las capacidades de las Unidades de Cooperación de dichas entidades y con ello garantizar que puedan realizar funciones acordes a sus necesidades, prioridades, capacidades y con ello ser más eficientes o eficaces en los procesos internacionales de cooperación. Por lo cual, se puede afirmar que tanto los marcos normativos internacionales como las iniciativas públicas locales permiten a El Salvador mejorar la calidad de vida de las personas, potenciar el desarrollo social, político, económicos y abonar al dinamismo del territorio.

**CAPÍTULO II**  
**PRINCIPALES APORTES Y RESULTADOS DE LA COOPERACIÓN**  
**DESCENTRALIZADA EN LOS GOBIERNOS LOCALES DE EL SALVADOR**  
**A PARTIR DE LA ESTRATEGIA NACIONAL DE COOPERACIÓN**  
**DESCENTRALIZADA**

El presente capítulo se describe los aportes de la cooperación internacional al desarrollo en El Salvador, así como el surgimiento de la modalidad descentralizada, y se detallará como dicha cooperación ha tenido un mayor alcance, su trascendencia y la importancia dentro de los Gobiernos Locales de dicho país. También, se abordarán las características que tiene esta modalidad, las áreas de trabajo, los actores del desarrollo local y el por qué se considera un elemento clave para el desarrollo de los territorios, y en particular, en aquellos donde se desarrollaron proyectos, acciones y planes estratégicos registrados en el Sistema de Información sobre Cooperación para el Desarrollo de El Salvador (SICDES).

Además, se expondrá los principales aportes de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada, su papel importante en el desarrollo de programas, proyectos, acciones enfocadas al desarrollo territorial y como dicha estrategia se apoya de la modalidad de Cooperación Descentralizada para la ejecución de estrategias que permitan generar progreso y fortalecimiento en cada uno de los territorios. También, se detalla cuáles son las funciones y roles que tiene dicha estrategia en los Gobiernos Locales, así como los actores involucrados que fueron parte en la creación y consolidación de la ENCD.

Asimismo, este capítulo resalta los aportes que la Cooperación Descentralizada ha realizado en El Salvador, así como los resultados y contribuciones que los Gobiernos Locales han percibido a partir de la

vinculación y articulación con la pluralidad de actores a nivel local e internacional. Igualmente, se realiza un abordaje de la gestión del conocimiento y formación técnica que las municipales y las organizaciones de la sociedad civil recibieron por medio de la ENCD y de las contribuciones realizadas por las instituciones públicas del Gobierno Central y los socios del desarrollo.

Igualmente, se describe la importancia de la articulación y participación de todos los actores para el desarrollo de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada; y con ello, garantizar un pleno desarrollo en todo el territorio. Además, se explica cuáles han sido los resultados que ha generado la ENCD, así como los desafíos, los mecanismos y herramientas que utiliza para fomentar una red de cooperación entre todos los actores involucrados en la construcción y ejecución de dicha iniciativa.

También, se describe el surgimiento de la Red de Cooperación Descentralizada que surgió como apoyo de la ENCD para dinamizar y apoyar los procesos que realiza dicha estrategia, que se garantice su ejecución y finalidad. Al mismo tiempo, esta red es un canal de vinculación y articulación entre múltiples actores locales e internacionales que buscan generar acciones para alcanzar el desarrollo pleno.

## **2.1. Antecedentes de la Cooperación Internacional para el Desarrollo en los Gobiernos Locales de El Salvador**

La cooperación internacional para el desarrollo con el paso del tiempo ha tenido un impacto positivo en el territorio de El Salvador, debido a que ha abonado, apoyado y coordinado acciones que han permitido la promoción del progreso social, económico, político; y que además se ha enfatizado en la

sostenibilidad del medio ambiente, los recursos naturales y con un enfoque más humano.

Por ejemplo, en el año de 1986 El Salvador tuvo una situación de emergencia y reconstrucción debido al desastre natural que causó la muerte de “1,500 personas y 200,000 damnificados originado por el terremoto que tuvo una magnitud de 7.5 grados en la escala de Richter”<sup>31</sup>, y que fue catalogado como uno de los más destructivos en la historia del país. Este suceso, provocó que El Salvador fuera intervenido por la cooperación internacional que diferentes entidades, tanto públicas como privadas, realizó acciones para solventar la crisis y el desastre natural que se había generado en ese momento.

Otro acontecimiento importante que permitió que la cooperación internacional para el desarrollo tuviera un aumento transcendental en El Salvador fue la conclusión del conflicto armado que duró aproximadamente 20 años, y que culminó con la firma de Los Acuerdo de Paz por parte del GOES de ese momento y el Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN). Pero la cooperación no solo estaba enfocada en apoyar a las partes involucradas en el conflicto armado para llegar a los acuerdos, sino a reestructurar el sistema político y las instituciones públicas del Gobierno Central para garantizar democracia, los Derechos Humanos, las funciones eficaces y eficientes de estas entidades.

Por lo cual, se consideró importante la creación de nuevas instituciones públicas (Fiscalía General de la República de El Salvador, Policía Nacional Civil, Tribunal Supremo Electoral y la Procuraduría para la Defensa de los

---

<sup>31</sup> Departamento de Fotografía, “Impactantes imágenes del terremoto del 10 de octubre de 1986”, El Salvador.com, 10 de octubre de 2018, acceso el 10 de febrero de 2019, <https://www.elsalvador.com/fotogalerias/noticias-fotogalerias/impactantes-imagenes-del-terremoto-del-10-de-octubre-de-1986/526824/2018/>

Derechos Humanos) las cuales serían las garantes de fomentar el enfoque de Derechos Humanos y el desarrollo social, político, judicial y económico.

En el año de 1989 a 1994, se desarrolló el Plan de Gobierno del ex presidente Alfredo Cristiani denominado “Plan de Desarrollo Económico y Social” el cual estaba estructurado en dos partes; en el apartado número cinco de la primera parte estaba orientado a las áreas estrategias de sus políticas públicas las cuales estaban enfatizadas a la economía, el comercio y a las políticas sociales. Pero, su política internacional estaba encaminada únicamente a no depender de las donaciones exteriores y no tenía un mayor alcance.

En el año 1994 al 1999 se desarrolla el Plan de Gobierno del ex presidente Armando Calderón Sol denominado “Para convertir a El Salvador en un país de oportunidades”, el cual estaba dividido en cinco partes. La primera contemplaba las áreas políticas y dentro de estas áreas se encuentra el objetivo siete que esta enfatizado en la Política Exterior; dicho objetivo fue nombrado como el Plan de Relaciones Exteriores el cual consistía en promover una nueva imagen de El Salvador en el escenario internacional, proteger los intereses de los salvadoreños en el extranjero, consolidar la integración centroamericana y los tratados de libre comercio, establecer relaciones con nuevos países, la apertura al comercio y la inversión extranjera.

El Programa de Gobierno 1999 al 2004 denominado “La nueva alianza” bajo el mandato del ex presidente Francisco Flores el cual está estructurado en seis Áreas Estratégicas de Acción y en la línea número 5.03 enfatizado en la política exterior la cual tuvo la finalidad de la Integración del país con Centroamérica y el mundo que está orientada a integrarse en el bloque regional para obtener mayores oportunidades y ventajas a partir del proceso de integración. Es decir, esta línea buscó que el GOES participara, promoviera

y consolidara el Sistema de Integración Centroamericana y así poder generar alianzas y acuerdos regionales.

En el año 2004 al 2009 se desarrolló El plan de gobierno denominado “País seguro” del ex presidente Elías Antonio Saca, el cual estaba estructurado en 16 áreas de acción y en el número ocho está enfatizado a la apertura comercial con América del Norte y la Unión Europea, así como a consolidar la integración centroamericana. Es importante resaltar, que en este plan se fortalecieron las negociaciones comerciales y el tratado de libre comercio vigente, los mecanismos de exportación, la red del servicio exterior y la política exterior enfatizada a la participación del GOES en diferentes organismos, aumentar las relaciones bilaterales o multilaterales y buscar mayor cooperación con otros países y organismos no gubernamentales.

Es decir, que desde los años 1989 hasta el 2009 la política exterior del GOES se enfatizó en las modalidades de la cooperación bilateral y multilateral únicamente, y sus apuestas de gobierno se orientaron a las negociaciones comerciales, exportaciones y profundizar o fortalecer la integración centroamericana. Pero las modalidades de Cooperación Descentralizada, sur-sur y triangular no eran sus prioridades o líneas de acción o interés para sus planes de gobiernos. Por esa razón, no se encuentra registro sobre el abordaje de estas modalidades de la cooperación por parte del Gobierno Central, pero si encuentra registró sobre las tradicionales (bilateral y multilateral).

Es importante resaltar, que para los planes de gobierno de 1989 al 2009 entre sus apuestas y prioridades no contemplaban una estrategia de captación de cooperación al desarrollo como herramienta o medio para alcanzar el desarrollo en los Gobiernos Locales. Asimismo, no había en ese momento una importancia o interés del Gobierno Central en su política de más alto nivel y la cooperación al desarrollo.

En el año 2009 en El Salvador se da una reestructuración de la cooperación internacional al desarrollo a partir del cambio de gobierno que se realizó en dicho periodo, debido a las elecciones presidenciales que se celebraron en esa fecha en donde se dio como ganador al partido político Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional, luego de vencer en las urnas con “1, 354,000”<sup>32</sup> votos a el partido político Alianza Republicana Nacionalista (ARENA) el cual obtuvo “1,284588”<sup>33</sup> votos. Por esta razón, se genera una transición en el Gobierno Central después de 20 años había estado gobernado por ARENA.

Cuando el FMLN gobierna en el aparato central, esta toma las decisiones de crear políticas de carácter social para beneficiar a la población que había sido excluida por muchos años, y con ellos también reestructurar las instituciones públicas para garantizar un mejor funcionamiento, como un acercamiento de estas con los territorios, y permitir la participación de la ciudadanía en la toma de decisiones, así como la articulación de las instituciones para potenciar el desarrollo.

Por esta razón, se realiza una configuración institucional y de país debido al nuevo escenario de gobernabilidad que representaba el nuevo partido político en el poder para el año 2009. Al crear las nuevas instituciones públicas el GOES buscaba que las funciones de estas entidades estén en sintonía y acorde a la visión de país que estaba contemplado en el Plan Quinquenal de Desarrollo (PQD) del año 2009 al 2014.

Así como a articularse con actores que antes no eran tomados en cuentas como por ejemplo las organizaciones de la sociedad civil, los Gobiernos Locales gobernados por el FMLN, contaban con mayor apertura en las

---

<sup>32</sup> “Elecciones presidenciales”, Gobierno de El Salvador, Tribunal Supremo Electoral de El Salvador, acceso el 20 de febrero del 2019, <https://www.tse.gob.sv/>

<sup>33</sup> *Ibíd.*

relaciones internacionales y cooperación con los Socios para el Desarrollo, así como países de ideología socialistas y con ellos sus agencias de cooperación o Gobierno Central y local. Es así como a partir, que a partir del nuevo Gobierno Central las instituciones públicas comienzan a tener un nuevo enfoque o áreas prioritarias con otras instituciones o entidades.

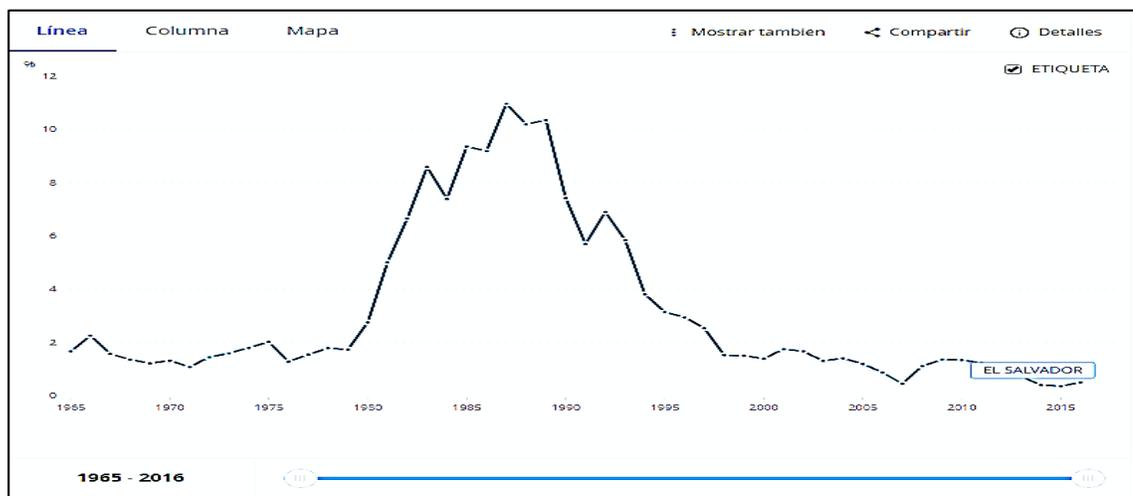
Además, El Salvador identifica que en el escenario internacional la cooperación internacional para el desarrollo juega un papel fundamental para el progreso de los territorios, por lo cual considera que el Ministerio de Relaciones Exteriores que es la entidad encargada de captar los flujos o recursos que provienen de la cooperación no es lo suficiente capaz para alcanzar ese potencial.

Por lo cual, se decide crear el Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo debido a que la visión que tenían los gobiernos anteriores en la cooperación era vista únicamente como cooperación externa, y es en ese sentido que la arquitectura institucional del VMCD se configura para darle otro rumbo a la cooperación internacional y así poder contribuir con el desarrollo nacional y con las prioridades del país. Este cambio en la estructura de la cooperación en El Salvador permitió darle una nueva visión y además de influir para que los Gobiernos Locales tuvieran un involucramiento en el proceso de cooperación y en los aportes en conjunto con el Gobierno Central para territorializar las acciones con el fin de generar un desarrollo local.

El Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo en sus líneas de trabajo establece para la cooperación al desarrollo debe incrementar “la gestión de cooperación y financiamiento para el desarrollo que complemente la inversión pública para el desarrollo nacional. En el marco del Sistema Nacional de Cooperación que permitirá una gestión más eficaz y transparente ante los socios en el desarrollo.

Por lo cual, se establecen “programas de cooperación alineados a las prioridades del Plan Quinquenal de Desarrollo que complementarán la inversión pública”<sup>34</sup>. Con ello, el Gobierno Central invita a los Gobiernos Locales a involucrarse y sumar esfuerzos en las agendas de trabajo, debido a que los Gobiernos Locales son autónomos, y sumarse al esfuerzo. El trabajo en conjunto que ha realizado el Gobierno Central y los Gobiernos Locales en El Salvador ha permitido concretizar diferentes proyectos y acciones encaminadas al desarrollo territorial a aumentar los flujos de la cooperación para el desarrollo.

**Gráfico 1: Fluctuación sobre la Cooperación Internacional en El Salvador del año 1965 al 2016**



Fuente: Grupo del Banco Mundial año 2018

<https://datos.bancomundial.org/indicador/DT.ODA.ODAT.GN.ZS?locations=SV>

Es importante mencionar, que en el PQD 2004-2009 del GOES lo que buscaba es únicamente el aumento de la cooperación internacional. Pero, en el PQD 2009-2014 se busca la promoción de la cooperación sur-sur, descentralizada

<sup>34</sup> “Áreas de trabajo”, Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador, Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo, acceso el 28 de noviembre de 2018, <https://rree.gob.sv/areas-de-trabajo/>

y triangular; y es hasta este momento que se posiciona como tal en la política pública de más alto nivel lo que significa la importancia, involucramiento y el trabajo en estas modalidades de la cooperación por parte del Gobierno Central.

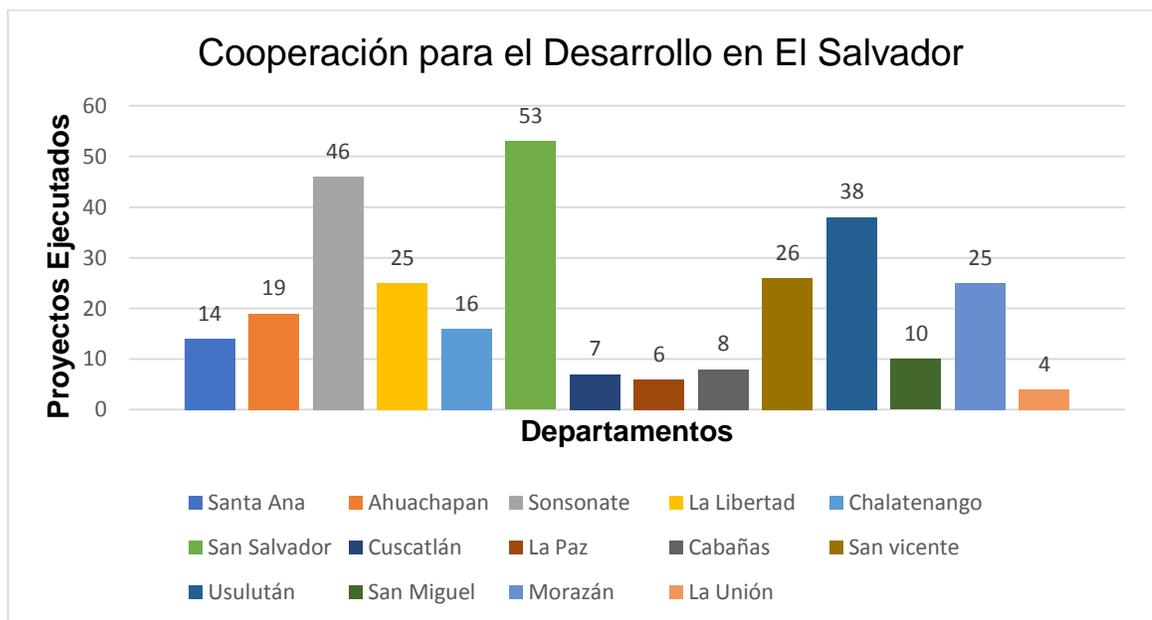
En la gráfica anterior se muestra los flujos financieros de cooperación para el desarrollo en El Salvador a partir del año de 1965 al 2016, en el cual refleja que, en la década del setenta y ochenta fueron los años donde más Ayuda Oficial para el Desarrollo (AOD) recibió el país, ya que en esas décadas se dio un conflicto armado lo cual significó que aumentaran los flujos de cooperación por parte de los cooperantes, y así apoyar al país para solventar las necesidades y problemáticas que existían, así como otros apoyaron al ejército del estado salvadoreño en el conflicto armado.

Este conflicto armado afectó no solo el desarrollo de El Salvador, sino también el progreso de las instituciones, el crecimiento económico y social. Así mismo, en la gráfica se observa que la década de los noventa, después de la firma de los acuerdos de paz, que dieron fin al conflicto armado en donde también se vio un incremento en los flujos de cooperación debido a que mucha de esta ayuda estaba enfocada a apoyar todas las iniciativas para la reconstrucción del territorio, reestablecer la paz y fortalecer las instituciones públicas.

Posterior al conflicto armado, El Salvador aún sigue percibiendo cooperación para el desarrollo en un menor grado como lo muestra la gráfica de la fluctuación sobre la cooperación internacional en El Salvador. A pesar de la disminución en los flujos de cooperación que ha percibido el GOES, esto no ha sido una limitante para garantizar el progreso del territorio.

El Salvador siendo un país pequeño con el “Índice de Desarrollo Humano (IDH) de 0,674 del año 2017”<sup>35</sup>, esto no ha sido ninguna limitante para poder seguir recibiendo cooperación internacional para el desarrollo; por lo cual, se detalla a continuación en la siguiente gráfica la cantidad de proyectos ejecutados en los departamentos de El Salvador a partir de la cooperación al desarrollo desde el año 2010 hasta el 2018 según el SICDES. Es importante mencionar, que antes del año 2010, no se encuentra información alguna sobre proyectos ejecutados de cooperación internacional debido a que dicho sistema únicamente registro información desde ese año y lo cual representa una limitante para el desarrollo de la investigación.

**Gráfico 2: Proyectos de Cooperación Internacional para el Desarrollo por departamento en El Salvador del año 2010 al 2018**



Fuente: Elaboración propia con base a la información del SICDES año 2010-2018

<sup>35</sup> “Indicadores Económicos y Socio-demográficos. Cifra correspondiente a 2017”, Blog Expansión, acceso el 01 de noviembre de 2018, <https://datosmacro.expansion.com/idh/el-salvador>

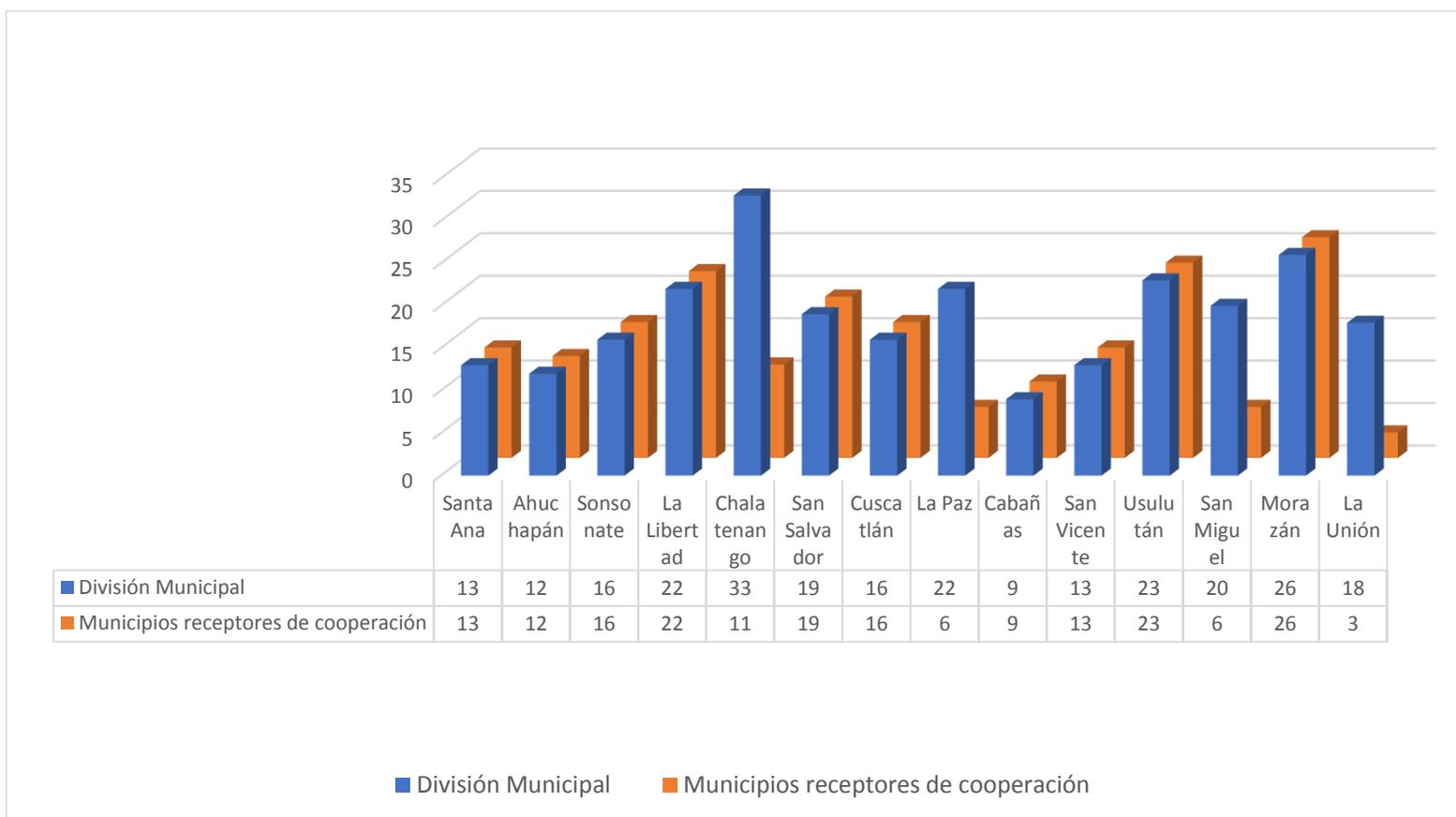
Como se puede apreciar en la gráfica anterior, los departamentos donde más proyectos se han ejecutado por la cooperación internacional para el desarrollo han sido San Salvador, Sonsonate y Usulután ordenados de mayor a menor por cantidad de proyectos. Y los departamentos en donde menos proyectos se ejecutaron son Cuscatlán, La Paz y La Unión ordenados de mayor a menor.

Es importante resaltar, que para la identificación de los 297 proyectos de cooperación para el desarrollo en El Salvador. Se tomaron en cuenta únicamente en la investigación en donde los Gobiernos Locales fueron las entidades ejecutoras de dichos proyectos desde el año 2010 hasta el año 2018 según la base de datos del SICDES.

Con respecto a estos proyectos se puede destacar la importancia que ha tenido la cooperación para el desarrollo en El Salvador y en particular en los Gobiernos Locales. Además del impacto positivo que ha generado en el desarrollo territorial y de la importancia que esto significa para cumplir con las prioridades de la población en general. También, es importante resaltar que esto ha permitido el empoderamiento de los Gobiernos Locales en los procesos de desarrollo local y de cómo se pueden seguir profundizado estos procesos de cooperación cuando los actores del desarrollo se articulan y convergen sus agendas de trabajo en una sola.

Es importante identificar cuales municipios han sido tomados en cuenta en proyectos de cooperación para el desarrollo. Por lo cual, a continuación, por medio de la presente gráfica se describen la división municipal de los departamentos de El Salvador y de dichos municipios cuantos han sido receptores de proyectos provenientes de la cooperación para el desarrollo.

**Gráfico 3: Municipalidades receptoras de proyectos de cooperación para el desarrollo del año 2010 al 2018**



Fuente: Elaboración propia con base a la información del SICDES año 2010-2018

Es decir, que del total de los 262 municipios que conforman el territorio de El Salvador solo 195 Gobiernos Locales han sido entidades ejecutoras de cooperación para el desarrollo. En donde, 67 municipalidades no han sido beneficiados o tomados en cuenta en recibir, ejecutar los flujos o recursos provenientes de ella. Esto puede significar que estos gobiernos no son capaces de administrar, gestionar, canalizar o implementar estos recursos de la cooperación y que el accionar o el interés que estas entidades tienen no está enfatizada en ella o que los donantes no los identifican como posibles receptores de su ayuda.

Por ello, se puede argumentar que la cooperación al desarrollo no ha sido capaz de poder llegar a todo el territorio de El Salvador y que muchos Gobiernos Locales desconocen el potencial que se encuentra al recibir flujos o recursos que provienen de esta cooperación, la cual busca abonar al desarrollo territorial.

Es necesario que los Gobiernos Locales se articulen en los procesos y mecanismos que la cooperación para el desarrollo realiza y así poder ser posibles receptores de la cooperación. Pero, para poder ser entidades ejecutoras es indispensable que tengan conocimiento sobre cómo administrar, canalizar y ejecutar de manera adecuada los fondos o recursos que surgen o provienen de dicha cooperación.

## **2.2. Cooperación Descentralizada como nueva modalidad de oportunidades para el desarrollo en El Salvador**

La Cooperación Internacional para el desarrollo juega un papel importante en las dinámicas del desarrollo territorial, sin embargo es importante destacar que en los últimos años una de las modalidades que más ha generado un impacto positivo en El Salvador es la Cooperación Descentralizada y esta surge a partir

de los años 90 por medio de los hermanamientos realizados por las agencias de cooperación para el desarrollo de los Gobiernos Locales, también de las organizaciones de la sociedad civil, parlamento de diputados, asociaciones municipales y microrregiones hacia las municipalidades y organizaciones de la sociedad civil en dicho país.

Debido a la magnitud que han tenido los flujos de cooperación para el desarrollo en El Salvador en donde este ha recibido por medio de la modalidad de Cooperación Descentralizada la cantidad de “\$6, 846,286.07 dólares desde el año 2013 hasta el 2017”<sup>36</sup>. El cual ha significado una pieza clave y muy importante en la dinámica del desarrollo territorial. Es por tal razón que a partir de esta modalidad se han canalizado diferentes proyectos, acciones y estrategias que surgen en respuesta de los diferentes problemas sociales que afectan a la población salvadoreña y que los actores del desarrollo buscaron dar una solución a las problemáticas que afectan a El Salvador y así mejorar la “calidad de vida”<sup>37</sup> de las personas y dinamizar el desarrollo en todo el territorio.

---

<sup>36</sup> “Cooperación Descentralizada”, Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador, Sistema de Información de sobre cooperación para el Desarrollo de El Salvador, acceso el 09 de marzo de 2019, [http://cooperacion.rree.gob.sv/web/modulo-de-cooperacion-descentralizada/consulta-de-ficha-de-proyecto?p\\_auth=WHZgiNO7&p\\_p\\_id=1\\_WAR\\_nooficialdescentralizada\\_INSTANCE\\_m3WHew41y7o5&p\\_p\\_lifecycle=1&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=column-1&p\\_p\\_col\\_pos=1&p\\_p\\_col\\_count=2](http://cooperacion.rree.gob.sv/web/modulo-de-cooperacion-descentralizada/consulta-de-ficha-de-proyecto?p_auth=WHZgiNO7&p_p_id=1_WAR_nooficialdescentralizada_INSTANCE_m3WHew41y7o5&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=2)

<sup>37</sup> La calidad de vida según el PNUD la define como el disfrute de condiciones básicas para la vida humana, con base a tres indicadores que son: Disfrutar de una vida prolongada y saludable, adquirir conocimientos y tener acceso a los recursos necesarios para lograr un nivel de vida digno. “Informe sobre Desarrollo Humano El Salvador 2018 IDHES El Salvador 2018 ¡SOY JOVEN! ¿Y ahora qué?”, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, acceso el 10 de marzo de 2019, [https://www.undp.org/content/dam/el\\_salvador/docs/IDHES%202018%20WEB.pdf](https://www.undp.org/content/dam/el_salvador/docs/IDHES%202018%20WEB.pdf)

**Tabla 4: Proyectos de Cooperación Descentralizada en El Salvador**



Fuente: Elaboración propia con base a la información del SICDES del año 2013 al 2017

La Cooperación Descentralizada no ha sido percibida en todos los municipios que conforman a El Salvador. Por lo cual, a continuación, se ilustra una tabla en donde describe la cantidad de proyectos ejecutados en cada departamento y cuantos municipios fueron beneficiados por dichos proyectos.

El SICDES reporta que fueron 174 Gobiernos Locales los cuales, han sido beneficiados por 69 proyectos ejecutados en dichos territorios. Es importante destacar, que este sistema de información solo cuenta con registros de información de Cooperación Descentralizada desde el año 2013 hasta el 2017 y no se encuentra información de los 262 Gobiernos Locales de El Salvador y esto se debe a que mucha información sobre los montos o flujos de cooperación no es socializada por estas entidades y la mayoría de información no está registrada en las unidades de acceso a la información pública, es decir que no es de dominio público.

Lo cual, representa una problemática para el GOES, organizaciones de la sociedad civil, estudiantes, academias, investigadores o científicos que

deseen realizar un análisis profundo sobre cuanta es la cantidad con exactitud de los recursos o flujos que reciben los Gobiernos Locales que provienen de la Cooperación Descentralizada. Por ello, en la siguiente tabla se detalla cuáles son los Gobiernos Locales que han recibido o reciben Cooperación Descentralizada en relación con la base de datos que tiene el SICDES:

**Tabla 5: Municipalidades ejecutoras de proyectos de Cooperación Descentralizada**

Departamento	Municipalidades	Municipios ejecutores
<b>Santa Ana</b>	13	13
<b>Ahuachapán</b>	12	12
<b>Sonsonate</b>	16	16
<b>La Libertad</b>	22	22
<b>Chalatenango</b>	33	0
<b>San Salvador</b>	19	19
<b>Cuscatlán</b>	16	16
<b>La Paz</b>	22	0
<b>Cabañas</b>	9	9
<b>San Vicente</b>	13	13
<b>Usulután</b>	23	23
<b>San Miguel</b>	20	2
<b>Morazán</b>	26	26
<b>La Unión</b>	18	0

Fuente: Elaboración propia con base al SICDES del año 2013 al 2018

De los 14 departamentos que conforman el territorio de El Salvador, tres de ellos no reportan ningún proyecto sobre Cooperación Descentralizada los cuales son Chalatenango, La Paz, La Unión y 18 municipios de San Miguel. Si bien los registros que se encuentran en el SICDES son posteriores al año 2013 esta modalidad de cooperación se puede afirmar que no ha sido capaz de

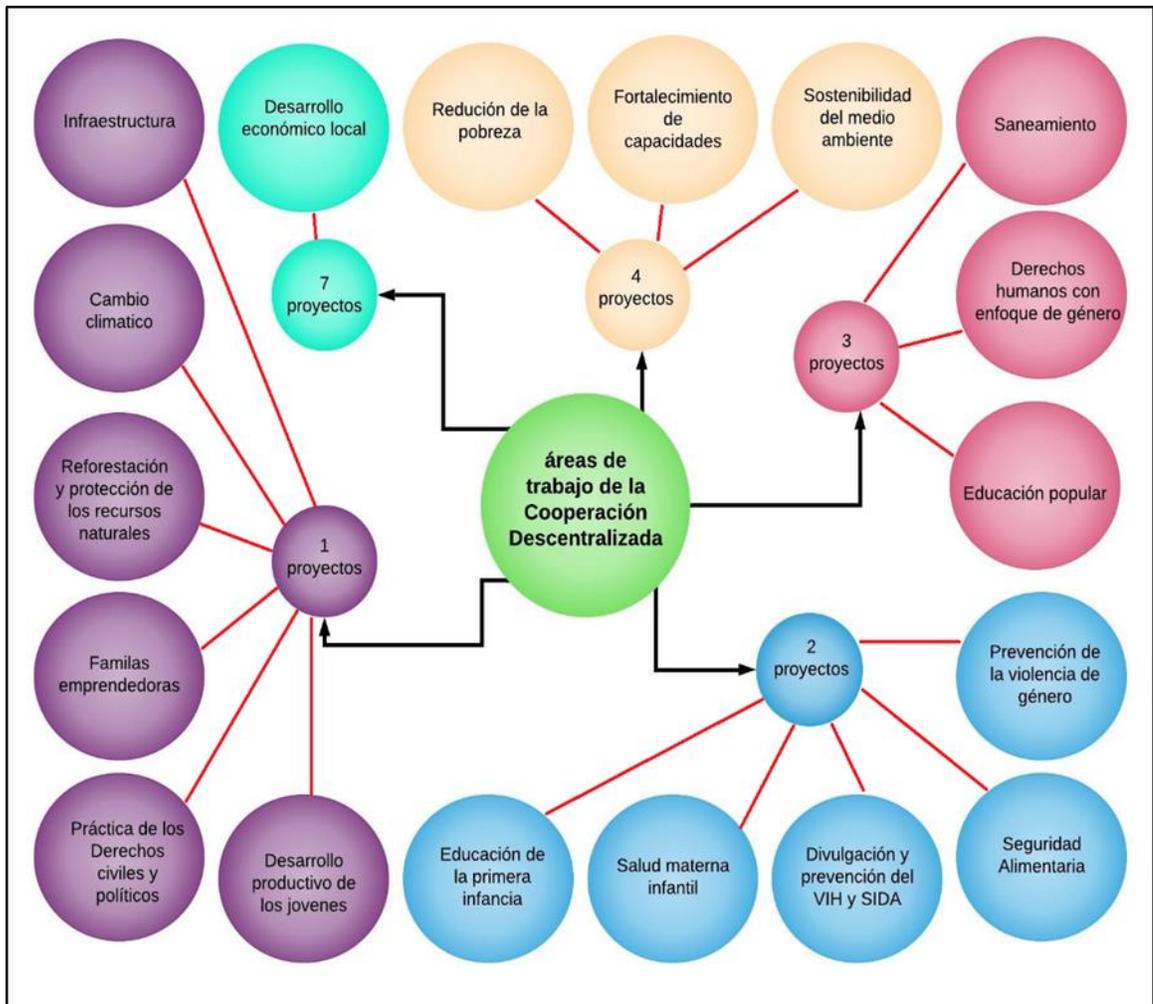
llegar a todos los territorios y que los esfuerzos realizados por el GOES, los socios para el desarrollo, la sociedad civil y los Gobiernos Locales no ha sido suficiente para poder generar el desarrollo en todo El Salvador.

A pesar de que 81 municipios de El Salvador no han recibido proyectos provenientes de la Cooperación Descentralizada, 181 han sido parte de las metas o apuesta realizadas por parte de esta modalidad que va orientada al sector productivo, medio ambiente, apoyo social en educación, salud y al fortalecimiento de Gobiernos Locales entre otros temas relevantes. Es importante señalar, que este tipo de cooperación se territorializa para dar respuesta a la agenda global 2030 y que las acciones vayan enfocadas con las necesidades de los territorios con el fin de permitir que la población tenga una vida digna en el goce de sus derechos y deberes.

Las áreas de trabajo o temas prioritarios de la Cooperación Descentralizada pueden variar dependiendo del alcance, objetivos y a las líneas de acción que tenga el socio para el desarrollo o el donante de dicha cooperación, se ilustran algunos de esas áreas partiendo de los proyectos realizados o ejecutados por los fondos provenientes de la Cooperación Descentralizada los cuales han percibido los Gobiernos Locales de El Salvador.

Es importante mencionar, que las organizaciones de la sociedad civil (ADESCO, organizaciones de mujeres o juveniles, comité de vecinos y las directivas locales); los Gobiernos Locales; asociaciones de municipios; organizaciones no gubernamentales y Gobierno Central se articularon o vincularon con los socios de cooperación para el desarrollo en trabajar y cooperar para ejecutar proyectos de Cooperación Descentralizada las cuales son presentados a continuación.

**Figura 9: Campo de acción de la Cooperación Descentralizada en El Salvador**



Fuente: Elaboración propia con base a el SICDES del año 2013 al 2017

La Cooperación Descentralizada en El Salvador ha influido de manera positiva, debido a que a partir de esta modalidad los Gobiernos Locales han sido beneficiados en ejecutar proyectos, canalizar los recursos y fondos que han recibido, y así priorizar las necesidades que tienen la administración pública y la población en cada uno de los municipios.

Es importante mencionar, que a partir de estas áreas de trabajo de la Cooperación Descentralizada se han ejecutado diferentes proyectos que han dimensionado el desarrollo, contribuir con las diferentes localidades para alcanzar metas y objetivos establecidos por los diferentes Gobiernos Locales de El Salvador. Por lo cual se expondrá algunos de esos proyectos que han aportado al desarrollo local.

En el Gobierno Local de Tecoluca se llevó a cabo el proyecto de fortalecimiento de las organizaciones comunitarias en la administración y control del agua. El costo del proyecto fue de \$12,000 dólares y el cual garantizó la construcción de pozos y la distribución del vital líquido para las comunidades. Por otra parte, en el Gobierno Local del Puerto el Triunfo se ejecutó el proyecto enfocado a la conservación de las tortugas marinas el cual estaba dirigido en el asesoramiento a las organizaciones locales sobre la importancia del cuidado de esta especie marina y las actividades que se pueden realizar para conservar y proteger a estos reptiles.

También, en el Gobierno Local de Jucuarán se ejecutaron tres proyectos en diferentes años, el primero estaba enfocado al saneamiento del casco urbano el cual conto con una inversión de \$1, 000,000 de dólares y estaba enfatizado a la construcción de una Planta de Tratamiento de aguas residuales, instalación de tuberías y construcción de servicios sanitarios. El segundo estaba orientado a estimular las iniciativas productivas en donde se entregó capital semilla a través de la entrega de máquinas de costura a un grupo de habitantes y la inversión de esto proyecto fue de \$1,500 dólares.

Igualmente, en el Gobierno Local de Panchimalco se ejecutaron dos proyectos en diferentes años, el primero de ellos estaba orientado a la educación popular y este consistía en realizar círculos de estudios orientados a los temas de género, derechos humanos, medio ambiente y derecho de la niñez el monto

de este proyecto fue de \$50,000 dólares. El segundo estaba enfocado al desarrollo productivo de las mujeres en donde se realizaron talleres de capacitación personal, laboral en las áreas de computación y cosmetología para garantizar el empoderamiento de las mujeres y la creación de oportunidades productivas e insertarlas en el ámbito laboral por lo cual el costo del proyecto fue de \$60,858 dólares.

Además, en el Gobierno Local de Ciudad Delgado se ejecutó el proyecto dirigido a potenciar el comercio local a partir de la construcción de un mercado de una dimensión de 636.8 m<sup>2</sup> el cual costo \$103,877 dólares. A partir de estos ejemplos que se describieron, se puede afirmar sobre el impacto que la Cooperación Descentralizada ha realizado en los Gobiernos Locales de El Salvador y porque es importante dar un buen seguimiento a estos procesos.

Si bien, estos son algunos ejemplos sobre los proyectos ejecutados por los flujos y fondos de la Cooperación Descentralizada, es importante mencionar que tanto el Sistema de Información sobre Cooperación para el Desarrollo de El Salvador y el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM) cuentan con una plataforma digital para que los Gobiernos Locales puedan socializar los proyectos, acciones o planes que han sido ejecutados para el desarrollo de los territorios. Estos espacios no son utilizados por dichos gobiernos con la socialización de información sobre estas experiencias exitosas que se han realizado y por lo cual la base de datos de estas entidades no tiene toda la información de todos los proyectos ejecutados.

Esto genera una problemática para las plataformas digitales o espacios elaborados por las entidades del Gobierno Central los cuales no cuentan con los suficientes insumos e información sobre todos los proyectos ejecutados o realizados hasta la fecha. Si todos los actores encargados de los procesos enfatizados al desarrollo en El Salvador, trabajaron en conjunto y socializaran

la información esta sería un país en donde las entidades públicas sean garantes de cumplir con los compromisos internacionales, así como de elaborar y construir informes de rendición de cuentas y socialización de información eficientes, eficaces y que sean de dominio público.

Es importante resaltar, que la información que se encuentra en la base de datos del SICDES ha sido proporcionada por las buenas prácticas y lazos de amistad por parte de los Gobiernos Locales. Debido a que estas entidades públicas locales son autónomos en sus decisiones y acciones. Por esta razón el Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo no tiene la función o capacidad de obligar a ningún Gobierno Local en exigirles información sobre como ellos ejecutan, gestionan, dirigen y orientan los proyectos o recursos que provienen de la Cooperación Descentralizada.

La Técnico Ana Evelyn Montoya del Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo de El Salvador explica que los proyectos que se encuentran en la plataforma del SICDES no están actualizado debido a que no cuenta con toda la información de todos los proyectos ejecutados por los Gobiernos Locales.

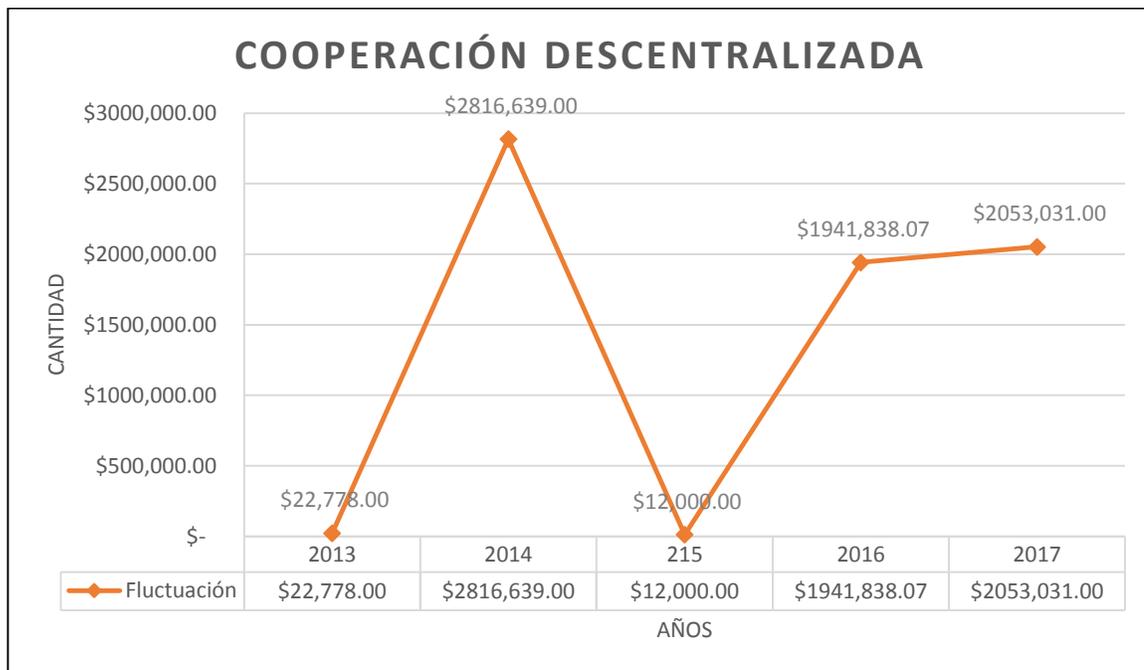
Por tal razón existe una problemática en El Salvador en cuanto a la socialización de información de los proyectos o acciones realizados por parte de las Alcaldías Municipales los cuales están administrados por diferentes partidos políticos ARENA, Gran Alianza por la Unidad Nacional (GANU), Partido Demócrata Cristiano (PDC), Partido de Concertación Nacional (PCN) y que tiene problemas para trabajar o coordinar acciones con el Gobierno Central que está gobernado por el FMLN debido a diferencias políticas-ideológicas, transparencia en los procesos que realizan, la burocracia en los procesos administrativos, actos de corrupción y esto conlleva a no aumentar el desarrollo en todo el territorio.

Se identificó que no se garantiza la transparencia por parte de los Gobiernos Locales en cuanto a la forma en que utilizan, canalizan y ejecutan los recursos que provienen de la Cooperación Descentralizada debido a que muchos no cuentan con capital humano especializado de los procesos de cooperación y otros no utilizan los recursos adecuadamente.

Es importante y necesario que los Gobiernos Locales tengan un registro o control sobre cada flujo de cooperación que reciben de los donantes o socios para el desarrollo. Y así garantizar la socialización de la información de cómo es la forma en que se administra, cómo se ejecutan y el seguimiento que se realiza en los proyectos para alcanzar las metas establecidas. De igual forma, al contar con un control o registro, esto permite que en otras ocasiones se puedan mejorar las acciones o estrategias en la cooperación internacional para poder ser más eficaz o eficiente, asimismo conlleva a que otros Gobiernos Locales o actores retomen estos procesos o estrategias como ejemplos y así ejecutarlos de igual o mejor forma en sus territorios.

Por ello, se considera que es importante generar las herramientas necesarias (gestión del conocimiento, plataformas digitales, sistemas informáticos que permita socializar de datos para el registro y control) para los Gobiernos Locales y así poder realizar un registro y control del uso de los flujos de cooperación internacional y alcanzar el ansiado desarrollo en todo el territorio de El Salvador.

**Gráfico 4: Fluctuación de la Cooperación Descentralizada en El Salvador**



Fuente: Elaboración propia con base al SICDES del año 2013 al 2017

Como se muestra en la gráfica anterior, el SICDES registra como la fluctuación de los recursos o montos provenientes de la Cooperación Descentralizada ha ido aumentando desde el año 2013 hasta el 2017. El cual, han impactado de manera positiva en el desarrollo de El Salvador con los diferentes proyectos que se han ejecutado por los Gobiernos Locales en conjunto con los socios para el desarrollo.

Pero, es importante mencionar que para el año 2014 se registra un aumento en los flujos de cooperación descentralizados recibidos por El Salvador, pero en el año siguiente se ve una disminución a gran escala y esto se debe porque en el año 2015 no se realizó el levantamiento de información sobre los proyectos ejecutados por los Gobiernos Locales por parte del Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo y los estudiantes de la Universidad de El

Salvador. Por tal motivo, es que no se encuentra mucha información sobre ese año con respecto a los proyectos ejecutados.

Es importante resaltar que la ejecución de los proyectos que ha recibido El Salvador de la Cooperación Descentralizada permitió que la población local fueran los beneficiarios directos que se han favorecido por medio de esta ayuda. Pero en segundo plano también se encuentran como beneficiarios los Gobiernos Locales debido a que en el proceso y articulación de la cooperación han tenido que afrontar nuevos retos, procesos y aprender a administrar los fondos o recursos, además a poder canalizar y ejecutar proyectos.

Y así, generar una estabilidad económica, jurídica y política en la administración pública para canalizar los fondos o recursos obtenidos y que esta ayuda o flujos de la cooperación no se pierdan, al contrario, se puedan concretizar en el territorio y que además en futuro se pueda percibir nuevos flujos y poder seguir gestionando cooperación o darle continuidad a los ya existentes por medio de las buenas prácticas que se realicen.

Asimismo, es importante que los Gobiernos Locales se empoderen de los procesos de cooperación y de la articulación o redes de cooperación para tener compromisos con los procesos de cooperación y ser efectivos o eficientes en el desempeño de este proceso y obtener buenos resultados en el trabajo que realicen, debido a que la Cooperación Descentralizada busca apoyar a los Gobiernos Locales para construir, aportar, apoyar y trabajar de la mano con otros actores para lograr el desarrollo.

Por lo cual, los Gobiernos Locales en sus agendas de trabajo deben gestionar proyectos para su localidad y fortalecer la institucional de la misma lo que permitirá a un buen funcionamiento y efectividad de la administración pública y con ello profundizar los procesos de las relaciones internacionales y de la

cooperación más tecnificado o cualificado en las secretarías o unidades que forman parte de la estructura interna de los Gobiernos Locales.

Asimismo, dichas unidades o secretarías tienen competencias específicas en temas importantes como, crecimiento económico, medio ambiente y recursos naturales, salud, regulación de transporte local, recolección o tratamiento final de la basura entre otras competencias las cuales van enfocados al desarrollo de la vida local y resolver los problemas sociales que afecta a la población.

Por ello, los Gobiernos Locales al ejecutar una buena administración pública eficiente y eficaz permiten tener una estructura institucional con funciones y abordajes capaces de solventar las problemáticas particulares que afectan a cada territorio. Además, esto conlleva no solo a fortalecer la estructura institucional sino también a los funcionarios públicos al estar capacitados constantemente y así estar cualificados para que ejerzan un buen desempeño en sus funciones y esto permita alcanzar los objetivos deseados en sus planes de acción, políticas públicas locales o planes de gobierno.

Por otro lado, la globalización, los avances tecnológicos y las realidades que afectan a cada sociedad, han generado que los Gobiernos Locales busquen y adopten nuevas formas, mecanismos o canales de interacción con otros Gobiernos Locales, centrales, empresa privada, sociedad civil internacional, organismos internacionales y los demás actores del desarrollo para fortalecer la institucionalidad y sus capacidades

Debido a los nuevos cambios y realidades en el sistema internacional es que el gobierno de El Salvador decidió implementar la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada como mecanismo de apoyo a los Gobiernos Locales con el fin de fortalecer sus capacidades institucionales y fomentar un buen uso de los flujos de cooperación en el territorio y garantizar la efectividad

de esos mismo como compromiso de la Agenda Global de la Eficacia de la Cooperación.

### **2.3. Características de la Cooperación Descentralizada en los Gobiernos Locales de El Salvador**

Durante periodos largos de tiempo los Estados donantes tomaron el papel conductor y ser los únicos actores que impulsaban la cooperación internacional hacia otros estados en el escenario internacional. La Cooperación Bilateral en muchas ocasiones buscaba potenciar el desarrollo del Estado receptor de la ayuda. También se generaba otro escenario en donde la cooperación internacional se encontraban ligada a las políticas o medidas acordadas por los donantes de la ayuda, lo que conllevó a que los receptores en muchas ocasiones fuesen intervenidos en la toma de decisiones de sus políticas nacionales y con ello que beneficiara únicamente a los donantes en permitirles aplicar aranceles o impuestos a los receptores de la cooperación.

Asimismo, otra razón es que los países donantes obligaban a los receptores de la cooperación a crear alianzas estratégicas que permitieran la injerencia militar o política de estos para saquear o explotar recursos naturales de otros países, usurpar territorios o aplicar medidas económicas y políticas que afecte a una tercera parte. Un ejemplo de ello son las medidas acordadas por EE UU hacia Cuba desde el año 1960 hasta el 2014, el cual estaba enfocado en generar un (embargo comercial, económico y financiero) y no solo por dicho país sino también por aquellos en donde ejercía su control.

También, en muchas ocasiones los actores donantes obligaban a los receptores a utilizar la ayuda, los flujos o recursos de cooperación de acorde a las directrices que estos establecían con las condiciones de cómo debían de

utilizar, administrar y ejecutar dichos recursos y si los países receptores necesitaban adquirir bienes o servicios, estos debían de ser comprados o adquiridos únicamente del país donante y si este no cumplía con las demandas establecidas por el donante los recursos o flujos de cooperación eran recortados o suspendidos.

Las acciones mencionadas anteriormente son consideradas una mala práctica y no pueden ser considerados como cooperación para el desarrollo, porque no busca resolver las necesidades del país receptor sino más bien beneficiar al donante y potenciarlo en el escenario internacional. Por estos motivos, la cooperación internacional ha tenido cambios en las prácticas que se realizan debido a que muchas ocasiones esta ayuda internacional ha sido mal administrada y no eran las más acordes que se realizaba entre donantes y receptores como ya se mencionó anteriormente.

Debido a esto es que los Estados y Organismos Internacionales han buscado medidas, acciones, estrategias o modalidades diferentes para poder ser más eficientes o eficaces con la ayuda internacional. Por lo cual, en la “Convención de Lomé IV”<sup>38</sup> la Unión Europea introdujo por primera vez el concepto de “Cooperación Descentralizada” como una nueva forma de hacer cooperación y que esta modalidad permita impulsar el desarrollo en el mundo.

Asimismo, es que con esta modalidad de la cooperación internacional para el desarrollo comienza a tomar fuerza en el sistema internacional y que además es una forma nueva de hacer cooperación porque surge nuevos actores Gobiernos Locales, Organización de la Sociedad Civil, Sector Privada, Academia, Ayuntamientos, Mancomunidades, Diputaciones Provinciales

---

<sup>38</sup> Es un acuerdo jurídico de asociación entre la Unión Europea y los países de África, Caribe y Pacífico, para que organizaciones de carácter económico, social y cultural (ajenas a los gobiernos centrales) presentaran proyectos de desarrollo y obtuviesen fondos de dicha convención, esta se celebró en Togo en 1990.

(Europa), Sindicatos, Comunidades Autónomas, Municipios y Asociaciones Municipales.

Y es a partir de estos actores que surgen los procesos de Cooperación Descentralizada, debido a que ahora ya no es solo responsabilidad del Estado en generar procesos de desarrollo local, sino también de otros actores que ahora son tomados en cuenta en el escenario internacional para el desarrollo.

Es decir, que la Cooperación Descentralizada se refiere a toda acción de cooperación realizada por los actores mencionados anteriormente y que el fin que buscan es de generar una participación de todos los actores para construir el desarrollo. Por otro lado, los proyectos desarrollados por la Cooperación Descentralizada están orientados al desarrollo humano, sostenible y que además las iniciativas que surjan deben de provenir de los propios territorios beneficiados y que estos flujos de cooperación no provengan con ningún tipo de atadura, limitación o sesgo de condición política, económicas o comercial por parte de los socios para el desarrollo.

La Cooperación Descentralizada tiene características particulares por ejemplo el financiamiento que esta realiza va dirigido a apoyar propuestas de las autoridades locales, mancomunidades, asociaciones municipales, organizaciones de la sociedad civil, agrupaciones de profesionales, cooperativas, sindicatos, organizaciones no gubernamentales y empresa privada entre otros. Es decir, que existe multiplicidad de actores el cual buscan ser más integral y llegar a otros lugares donde las modalidades de cooperación tradicional no alcanzaron.

Una diferencia que tiene esta modalidad con las tradicionales es que los flujos o recursos de cooperación son ejecutados y manejados por los Gobiernos Locales, asociaciones municipales, sociedad civil, organizaciones no gubernamentales locales y los donantes se encargan principalmente de

establecer las directrices o lineamientos a los receptores en qué áreas deben de ser ejecutada y como. La Cooperación Descentralizada es captada a través de convocatorias directas por los actores receptores o de convocatorias públicas que se ofertan vía internet, en las páginas web o pártales de las agencias de cooperación de los donantes.

Otra característica es que los compromisos son compartidos entre los socios para el desarrollo y los actores receptores de la cooperación; esta modalidad busca generar un desarrollo local humano y sostenible en donde la democracia y participación popular es la clave del éxito del desarrollo territorial. También los proyectos, planes, métodos, programas, acciones y ayuda que se ejecutan están enfatizados en el ámbito local y en las necesidades de los territorios de El Salvador.

Además, esta cooperación busca fortalecer las estructuras organizativas locales, las relaciones internacionales o interinstitucionales de los diferentes actores que son parte de la articulación en El Salvador y que garantizan la dinámica del desarrollo de esta modalidad. Los recursos o flujos que provienen de la Cooperación Descentralizada son canalizados por las administraciones regionales, Gobiernos Locales, asociaciones municipales, sociedad civil entre otros actores en El Salvador. Es decir, que la categoría de los actores es descentralizada con respecto al poder central.

La Cooperación Descentralizada, puede ser una ventaja o desventaja para los Gobiernos Locales debido al interés o apuesta que estos muestren en los procesos de cooperación, porque pueden generar una desigualdad entre otros Gobiernos Locales. Debido al compromiso que tomen en gestionar la cooperación esto permitirá potenciar sus capacidades y recursos frente a otro que no gestione o no le interese recibir cooperación.

Las características mencionadas anteriormente de la Cooperación Descentralizada muestran que esta modalidad es muy diferente a las tradicionales debido en primer momento a que los actores que se interrelacionan en ella (Gobiernos Locales, ayuntamientos, parlamento de diputados, asociaciones municipales, mancomunidades, microrregiones y la sociedad civil) no son los mismos que en las tradicionales. De igual forma la Cooperación Descentralizada busca ir más allá que las otras modalidades de la cooperación internacional para el desarrollo y por ser relativamente nueva tienen una mayor apertura entre los diferentes actores.

Es decir, la pluralidad de actores que convergen en esta modalidad de la cooperación genera múltiples canales de articulación, vinculación y una dependencia e interdependencia entre estos actores para aumentar acciones que garanticen el desarrollo territorial.

En El Salvador, la Cooperación Descentralizada ha venido tomando fuerza y aumentando sus flujos debido a que esta modalidad de la cooperación tiene mucho que ofrecer ya que esto se transforma en diferentes programas o proyectos, acompañamiento, compromisos o acciones para impulsar el desarrollo en los Gobiernos Locales y que permitan solventar las necesidades que aquejan a la sociedad. Este tipo de cooperación está alineado al Plan Quinquenal de Desarrollo del gobierno de El Salvador y en donde todos los actores unifiquen esfuerzo en conjuntos y alcanzar los objetivos o metas planteados por cada uno de los actores involucrados.

Los Gobiernos Locales de El Salvador se han beneficiados con los diferentes proyectos, acciones y mecanismos que se han ejecutado a partir de la Cooperación Descentralizada, de igual forma estas acciones no solo van enfocadas en la sociedad sino también en la administración pública local, con el fortalecimiento institucional, asistencia técnica, transferencia de tecnología o

conocimiento, intercambio de experiencias, formación de recurso humanos y hermanamiento entre otros aspectos que fomente el buen uso de los flujos de cooperación así como la eficiencia y eficacia de los Gobiernos Locales en materia de Cooperación Descentralizada.

Con relación a las características de la Cooperación Descentralizada es importante mencionar que esta tiene ejes estratégicos los cuales se detallan a continuación. El Observatorio de Cooperación Descentralizada de la Unión Europea y América Latina establece que existen cinco ejes generales de esta modalidad las cuales son:

**Figura 10: Ejes estratégicos de la Cooperación Descentralizada**



Fuente: Elaboración propia con base a el Observatorio de Cooperación Descentralizada de la UE-AL año 2014

A partir, de esta perspectiva que tiene el observatorio de la Cooperación Descentralizada se puede afirmar diciendo que estos ejes se pueden complementar, acoplarse, transformarse o evolucionar con otros ejes u otras visiones que puedan tener otros actores de la Cooperación Descentralizada. Además, es importante mencionar que estos cinco ejes están relacionados en la forma en como cooperan los Gobiernos Locales y del impacto que estos quieren generar en otros territorios.

Por lo cual, el primer eje está enfocado a la ayuda asistencial y humanitaria en el cual esta modalidad enfatiza sus acciones en la lucha contra de la pobreza, emergencia en casos de desastres naturales mediante la cooperación por lo cual las administraciones locales realizan proyectos de cooperación para solucionar esta problemática local. El segundo eje está enfocado al apoyo de las políticas públicas locales y el fortalecimiento institucional el cual busca una mayor incidencia en la población a través de la consolidación de las políticas públicas y fortalecer las capacidades de los Gobiernos Locales y así mejorar la calidad de los servicios públicos que ofrecen los Gobiernos Locales para responder las necesidades que tienen la sociedad.

El tercer eje es el desarrollo económico local y territorial el cual está enfocado a que los Gobiernos Locales intervengan en las actividades económicas productivas territoriales y que eso permita la intervención en el mercado laboral, inversiones económicas, creación de empleo y la promoción de actividades productivas. El cuarto eje es el ejercicio del poder local y esta enfatizado a que los Gobiernos Locales ejerzan siempre su autonomía, competencias y que no sean limitados sus acciones por el Gobierno Central o los órganos legislativos. Y el quinto eje es el cambio cultural y la relación con la ciudadanía en donde lo que se busca con este eje es una apertura y una mayor participación de la ciudadanía para interactuar o generar un intercambio cultural entre y con actores, por ejemplo, socios extranjeros.

Es importante mencionar que estos ejes no son iguales a los que contiene la ENCD debido a que los que fueron diseñados en dicha estrategia están enfatizados a las necesidades de los territorios y que además estos actores (Gobiernos Locales, asociaciones de municipios, sociedad civil y la academia) fueron los que contemplaron cuáles deberían de ser las líneas, áreas o rumbos que deben tener los ejes transversales para implementar con los socios para el desarrollo y en los territorios. Por ello, es importante conocer cuáles son los ejes que fueron contemplados por dicha estrategia para ser ejecutados por los Gobiernos Locales y los diferentes actores del desarrollo.

#### **2.4. Ejecución de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada**

A partir de las colaboraciones de los Socios para el Desarrollo y de los diferentes actores del desarrollo es que el GOES decide implementar la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada en el año de 2014, iniciando con talleres de difusión a nivel central, paracentral, oriental, occidental y nacional para dar a conocer la estrategia a todos los municipios y las gobernaciones departamentales en donde 190 municipios participaron en este mecanismo.

Es decir, estas convocatorias fueron implementadas para que todos los Gobiernos Locales interesados puedan sumarse a esta iniciativa y ser beneficiados no solo con gestionar cooperación, sino también con formación técnica en materia de cooperación para que los servidores públicos en las Unidades de Cooperación de los Gobiernos Locales adquieran conocimiento y estén especializados. Con ello la ENCD busca que los funcionarios públicos estén cualificados en los procesos de cooperación y aumentar la gestión del

conocimiento del capital humano y que garantice la eficiencia de las unidades correspondientes.

La Técnica y Especialista de la Dirección de Cooperación Descentralizada de El Salvador, Ana Evelyn Montoya explica que a partir de la creación de la ENCD se comenzó a realizar convocatorias abiertas por medios electrónicos y físicos, visitas a los territorios, talleres, foros, así como el apoyo de la Red de Cooperación Descentralizada para la difusión y promoción de la estrategia. Esto se llevó a cabo tres veces por cada año, desde su implementación para que los Gobiernos Locales se involucrarán y articularán en dicha estrategia, aprovechar esta herramienta para optimizar sus recursos, maximizar sus servicios y funciones.

Esto ha permitido que el VMCD tenga una base de contacto de los encargados de la cooperación de los referentes territoriales y con ello poder socializar o remitir toda la información hacia ellos y así poder involucrarlos en la ejecución de la estrategia.

La finalidad que tiene la ENCD es fomentar las buenas prácticas de la cooperación internacional al desarrollo, formación de las capacidades en materia de cooperación internacional con énfasis en descentralizada, fortalecimiento de las capacidades de las unidades de cooperación, capacitación sobre identificación y formulación de proyectos entre otros temas importantes para el desarrollo local de los territorios y garantizar que los Gobiernos Locales realicen servicios de calidad, eficientes y eficaces en cuanto a sus funciones, roles y acciones.

En el año 2014 se comenzó a trabajar con 23 Alcaldías de 262, actualmente para el año 2019, son 150 Gobiernos Locales que se encuentran involucrados y articulados con la ENCD los cuales están trabajando en diferentes áreas y aprovechar al máximo los procesos, herramientas y acciones que realiza dicha

estrategia para fomentar el desarrollo en los territorios y el fortalecimiento institucional en la administración pública de las unidades de cooperación de cada Gobierno Local.

También, es importante mencionar que la estrategia supone un marco de trabajo con los Gobiernos Locales y asociaciones de municipios, por lo cual no se requiere la suscripción a la misma, debido a que sus procesos de vinculación están enfocados al fortalecimiento de capacidades en materia de Cooperación Descentralizada, hermanamiento y promoción de las relaciones internacionales y formación especializada. Actualmente los Gobiernos Locales y asociaciones de municipios que han participado en la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada han tenido la oportunidad de formar parte en las tres ediciones del Diplomado en Cooperación Internacional con énfasis en Cooperación Descentralizada.

Asimismo, es importante mencionar que muchos Gobiernos Locales, no se han querido sumar a esta iniciativa del VMCD debido a que los Gobiernos Locales difieren por ser de otros partidos políticos al del Gobierno Central y esto origina una problemática porque los proyectos, iniciativas y recursos que se pueden establecer al trabajar en conjunto se pierden por el simple hecho de no ser del mismo partido político que el Gobierno Central.

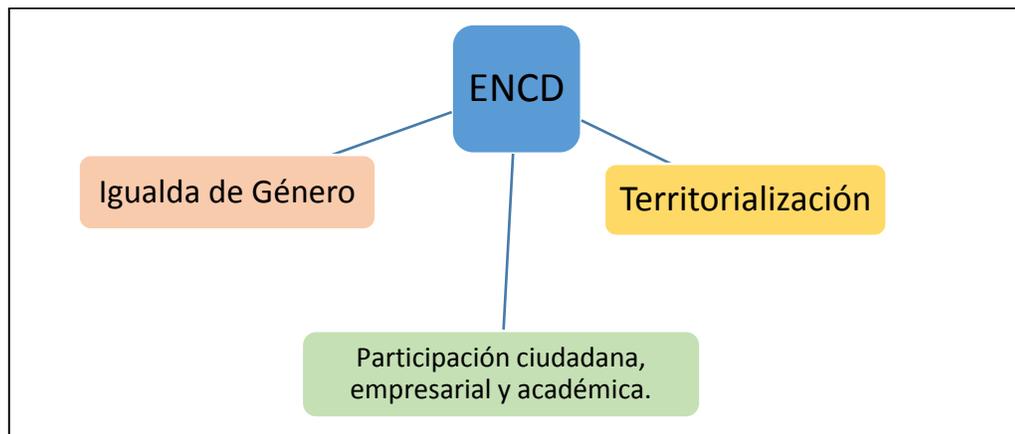
#### **2.4.1. Ejes transversales de la ENCD**

Así como la Cooperación Descentraliza tiene su accionar y funciones, también la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada del gobierno de El Salvador. El cual esta enfatizado dentro de sus tres ejes transversales que son los pilares que se consideran potencial para garantizar desarrollo en el

territorio y así generar el cumplimiento de los compromisos internacionales y de la Agenda 2030<sup>39</sup>.

Asimismo, dicha estrategia toma estos tres ejes como instrumento y articulación en sus apuestas estratégicas de desarrollo y que además la aplicación de esto permita contribuir a que los Gobiernos Locales y los socios para el desarrollo sean más eficientes y eficaz en materia de cooperación. Es importante mencionar, que dichos ejes transversales no fueron elaborados para ejecutar proyectos bajo estas áreas, sino más bien fueron creados para la aplicación de la ENCD y esto se debe a que cada cooperante tiene sus líneas de trabajo o áreas específicas como donante de la cooperación.

**Figura 11: Ejes Transversales de la ENCD**



Fuente: Elaboración propia a partir de la ENCD

#### **2.4.2. Eje transversal de la igualdad de género**

El Salvador al ratificar en 1981 la Convención para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW)<sup>40</sup> está obligado como

<sup>39</sup> Impulsada por la ONU, con la meta de lograr la paz y el desarrollo sostenible para dentro de 11 años, 2030.

<sup>40</sup> La Convención está compuesta por 30 artículos los cuales fueron aceptados por los Estados y que deben de cumplir para poner fin a la discriminación contra la mujer.

Estado a garantizar que dentro de su accionar debe ser tomado en cuenta el papel y rol que tienen las mujeres en el desarrollo territorial. Por lo cual, dentro de la ENCD se escogió la Igualdad de Género debido a que es necesario erradicar la brecha de la desigualdad que existe entre hombre y mujeres en El Salvador. Para que la sociedad pueda alcanzar un desarrollo, es necesario que los Gobiernos Locales y el Gobierno Central creen espacios o mecanismos acorde a las necesidades de las y los ciudadanos y que las oportunidades sean iguales para mujeres y hombres.

Es por tal motivo, que el GOES asumiendo los compromisos internacionales de la CEDAW, ODM y ODS, marcos normativos nacionales y ordenanzas municipales orienta en sus políticas públicas la profundización de las igualdades de derechos, responsabilidades y oportunidades en el territorio a partir de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada y de promover el desarrollo de las mujeres, así como el empoderamiento y la participación en todos los ámbitos.

Los compromisos internacionales, deben estar complementados en la aplicación de la ENCD por ello el GOES decide cumplir lo establecido en la “Ley de Igualdad, Equidad y Erradicación de la Discriminación contra las mujeres”<sup>41</sup>. Por ello, se establecen líneas estrategias que se deben de asumir y ser aplicados por todos los actores involucrados en dicha estrategia, por ejemplo: Propiciar el diseño de programas y proyectos de Cooperación Descentralizada específicos para mujeres y hombres, así como fortalecer las capacidades en materia de cooperación que vinculen la participación de las mujeres en el desarrollo local.

---

<sup>41</sup> Dicha ley fue aprobada por la Asamblea Legislativa de El Salvador en el año 2011 y la finalidad que tiene es que las instituciones públicas del Estados realicen acciones para lograr la igualdad de las mujeres y hombres en todos los ámbitos.

Esta línea transversal está enfatizada a la promoción y articulación de diferentes actores territoriales (Alcaldesas, Concejalía de la mujer local, asociaciones de mujeres y asociaciones comunitarias de mujeres) así como al lenguaje inclusivo y de equidad de género. Para garantizar el involucramiento y la participación de la mujer en los mecanismos, instituciones públicas y el cumplimiento de los compromisos internacionales en las políticas públicas.

El Gobierno Central al reconocer que todavía existe aún una desigualdad de género, busca mecanismos y acciones para eliminar la desigualdad con el apoyo y el involucramiento de todos los actores del desarrollo y los Gobiernos Locales. Debido, a que es importante que se involucren más actores y así poder sumar sus esfuerzos y trabajo para eliminar todas las formas de discriminación y desigualdad que existen. Estas acciones conllevarán a poder erradicar el problema de raíz y hacerle frente a los desafíos y problemas sociales que afecta en gran medida a las sociedades y que no les permiten poder alcanzar el ansiado desarrollo.

Al trabajar de la mano todos estos actores permitirán poder construir una sociedad con igualdad de derechos, deberes y oportunidades tanto como para las mujeres, así como para los hombres. Porque este problema es de gran importancia no solo para El Salvador sino también para la agenda internacional debido a que se acordó que todos los Estados deben de cumplir los compromisos internacionales acordados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible que deben cumplirse en el año 2030 establecido en el objetivo cinco de Igualdad de Género y así poder erradicar la brecha de la desigualdad.

A partir de este eje se han creado diferentes proyectos en los Gobiernos Locales un ejemplo de ello es el centro de desarrollo productivo de las mujeres de Panchimalco el cual está enfocado en la realización de talleres de capacitación personal y laboral en las áreas de computación y cosmetología

que con esto se garantizó la participación e involucramiento de las mujeres en el ámbito laboral. Otro ejemplo es el proyecto realizado en el municipio de Santa Clara en San Vicente el cual estaba enfocado al ejercicio de los Derechos Humanos de las mujeres de este municipio y se beneficiaron un total de 350.

### **2.4.3. Eje transversal de la territorialización**

Se ha desarrollado en la ENCD la Territorialización, debido a que los actores involucrados en la creación de dicha estrategia consideraron necesario enfocar el desarrollo del país como una perspectiva territorial, es decir, enfocar los esfuerzos directamente en los territorios y así garantizar que los Gobiernos Locales participen en la transformación del país y en los procesos de cooperación. Además de una articulación entre todos los actores (Gobiernos Locales, sociedad civil, empresas, academia, Gobierno Central entre otros) que permita aportar acciones y estrategias para generar el desarrollo local.

Este eje lo que busca es acercar las instituciones del GOES a los territorios para articular las agendas de trabajo entre los diferentes actores, canalizar y gestionar recursos o flujos de cooperación enfocados al nivel local. Es importante mencionar, la importancia de esta línea transversal debido a que esta busca la funcionalidad de la ENCD en los municipios, visibilizar el accionar y que dicha estrategia no sea otra política más que quede sin ser ejecutada o guardada en un escritorio gubernamental en el olvido.

Por ello, con la implementación de este eje lo que buscan los actores es de potenciar los mecanismos interinstitucionales, las relaciones que tiene el territorio con el Gobierno Central y con los socios para el desarrollo debido a que son fundamentales para solventar las necesidades de la sociedad y porque son los gestores o núcleo del desarrollo. Además, está articulación

permite una ampliación en los procesos de Cooperación Descentralizada y establecer elementos entre todos los actores para impulsar el desarrollo.

Por lo tanto, la Territorialización es un elemento importante en los procesos de cooperación porque permite estimular a los Gobiernos Locales como los pilares del desarrollo debido a que tendrán mayores competencias y esfuerzos por afrontar los problemas locales. Con lo cual el Gobierno Central articulado con los Gobiernos Locales generara una armonización de las políticas públicas y locales para profundizar sus acciones y competencias para garantizar una vida plena a la sociedad.

La ENCD con la territorialización ha permitido generar iniciativas de Cooperación Descentralizada que profundizaron los conocimientos y la utilización de herramientas para formular programas, estrategias y proyectos que fomentaron e impulsaron el desarrollo en los Gobiernos Locales.

Por ello, los Gobiernos Locales deben de enfocarse en ejecutar los lineamientos y espacios que la ENCD ha desarrollado para profundizar sus acciones o capacidades para garantizar una vida plena y sana para sus habitantes y poder impulsar acciones encaminadas al desarrollo económico, social, ambiental, laboral entre otros aspectos que contemplan el pleno desarrollo y la participación e involucramiento de todos los actores que facilite el desarrollo.

Además, esto permitirá disminuir los índices de pobreza que tiene el país, la desigualdad social, la emigración que influye de manera negativa porque muchos salvadoreños/as deciden emigrar<sup>42</sup> porque no encuentran oportunidades para salir adelante con su familias y esto genera una desintegración familiar lo que conlleva en muchos casos como un factor que

---

<sup>42</sup> Como es el caso de las caravanas que han partido a fines de diciembre y en particular el 16 de enero del año 2019, una fecha simbólica para El Salvador.

genera la inseguridad social debido a que muchas familias están desintegradas y el cuidado de los hijos no es el más adecuado o no se tiene un buen control y educación en los jóvenes, lo que permite que muchos obtén por abandonar su hogar, la violencia o el maltrato infantil en la familia y en el peor de los casos la desintegración familiar puede generar que los hijos busquen o sean blancos de los grupos criminales.

La aplicación de este eje ha permitido que las instituciones públicas del GOES enfocadas al desarrollo territorial tengan un acercamiento e involucramiento a nivel local y fortalecer las capacidades de los actores locales y con ello ejecutar talleres de gestión del conocimiento enfatizados en la Cooperación Descentralizada, así como el buen uso de los recursos o flujos provenientes de ella, hermanamientos entre microrregiones, ayuntamientos o Gobiernos Locales para el intercambio de experiencia o conocimientos.

Es decir, que este eje lo que busca es acercar al GOES a los municipios para garantizar el apoyo central con los esfuerzos que realizan desde los territorios los diferentes actores (asociaciones comunales, asociaciones municipales, academia, Gobiernos Locales, sociedad civil y socios para el desarrollo) y con ello dinamizar el desarrollo por medio de la Cooperación Descentralizada.

Ejemplo de ello es el proyecto realizado en el Municipio de Tecoluca en el departamento de San Vicente el cual estaba enfocado al fortalecimiento de las organizaciones comunitarias en la administración y control del agua potable en donde se beneficiaron a 500 personas que habitan este territorio. También se realizó el proyecto de fortalecimiento del tejido social y productivo de 12 comunidades del Municipio de Cuisnahuat en el departamento de Sonsonate en donde se buscaba potenciar la dinámica productiva y la gestión sustentable de dicho territorio.

#### **2.4.4. Eje transversal de la participación ciudadana, empresarial y académica**

La participación ciudadana, empresarial y académica es el tercer eje y en este se busca el involucramiento de todos los actores del desarrollo local. Para garantizar la democracia en el territorio y proporcionar espacios necesarios en donde cada uno de los actores se involucre en los procesos de desarrollo y que sean tomados en cuenta en las decisiones sociales, políticas y económicas. Además de garantizar una articulación de todos y que cada uno aporte sus voluntades o fines para garantizar una participación activa de todos los actores.

Asimismo, es necesario que en la creación de las estrategias de desarrollo local estén involucrados la sociedad civil, las instituciones locales, la empresa privada y la académica para que en conjunto se trabaje con una visión inclusiva y participativa para así garantizar que las políticas públicas o acciones vayan enfocadas a garantizar los objetivos colectivos sobreponiendo al individual.

Por ello, los actores locales deben de ser los protagonistas de establecer los mecanismos y procesos que solucionen los problemas que acogen a cada uno de los territorios de acorde a sus necesidades y capacidades. Asimismo, la actuación en conjunto del Gobierno Local, central, empresa privada, sociedad civil y academia aseguran una mayor eficiencia y eficacia en los procesos de Cooperación Descentralizada y así generar el desarrollo local.

La aplicación de esta línea transversal ha permitido establecer múltiples canales de intervención entre los actores, como la sociedad civil (ciudadanos, comunidades, directivas, ADESCO, organizaciones sociales entre otras), el Gobierno Local, la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP), la vinculación de la academia (Universidad de El Salvador). Es importante mencionar que de estos actores la universidad ha estado en todos los

proyectos y programas desarrollos (Gestión del conocimiento, creación de Unidades de Cooperación, fortalecimientos de capacidades entre otros) y es la que ha tenido más participación e involucramiento en todos los procesos que ha desarrollado la ENCD desde el diseño, ejecución y hasta la actualización.

Con los actores empresariales la ENCD ha tenido dificultades para el desarrollo e involucramiento de ellos, debido a diferentes factores, contratiempos, interés y espacios de participación. Por lo cual, el resultado esperado por el VMCD no fue satisfactorio debido a la nula participación empresarial. La aplicación de la participación ciudadana la realiza cuando los Gobiernos Locales incorporan e involucran a las ADESCOS en los procesos de la Cooperación Descentralizada y en su agenda de trabajo y con ello se garantiza la legalidad del trabajo que realiza el Gobierno Local y el central.

La aplicación de este eje permite potenciar el desarrollo local a partir de la integración de todos los actores para el desarrollo. Debido a que las funciones, desempeño o el papel que tiene cada uno son diferente y al unirse se complementan. Por esa razón, es necesario la articulación de cada uno para garantizar un trabajo colectivo, democrático, participativo y la unión de esfuerzo para solventar los problemas sociales, económicos y jurídicos.

La ENCD para poder ser más efectiva debe busca estimular y apoyar el fortalecimiento de organizaciones sociales, sector empresarial, academia y Gobiernos Locales para promover espacios y mecanismo en donde todos estos actores puedan participar en los procesos de Cooperación Descentralizada y que esto pueda impulsar acciones encaminadas a generar desarrollo.

Es importante resaltar que estos tres ejes son los pilares de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada debido a que con ellos se busca

encaminar acciones para lograr alcanzar el desarrollo territorial, partiendo de las acciones en conjunto y la articulación de todos los actores del desarrollo. Y a partir de estos ejes, la ENCD cumple el propósito de ser más inclusiva y participativa debido a la diversidad de actores que convergen en ella.

## **2.5. Mecanismo de la Cooperación Descentralizada en los Gobiernos Locales de El Salvador contemplado en la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada**

La Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada ha diseñado una serie de mecanismos los cuales le permitirán enfocar sus acciones en los procesos de Cooperación Descentralizada, profundizar sus compromisos para construir desarrollo en el territorio y la aplicación de dicha estrategia. Por lo cual, identifico que era necesario crear políticas, acciones, lineamientos o espacios que le permitan concretizar las acciones y no solo queden en ideas por parte de cualquier actor del desarrollo. Por eso, con la creación de estos elementos busca la articulación de todos los actores, en donde cada uno pueda participar y realizar sus funciones y que profundicen el proceso de Cooperación Descentralizada para el desarrollo local.

Debido a la importancia, al impacto que ha generado y que ha resultado la Cooperación Descentralizada en los Gobiernos Locales de El Salvador, es que la ENCD retoma en sus funciones garantizar la articulación de todos los actores para la obtención de los objetivos establecidos en dicha estrategia. Por ello, busca crear espacios donde se puedan establecer alianzas entre los actores con el propósito de facilitar la intervención en el territorio, partiendo de las funciones, roles y competencias de cada actor en el proceso de desarrollo que genere realizar acciones eficaces y eficientes con el uso de los recursos o flujos de cooperación.

El fortalecimiento institucional en los Gobiernos Locales es de suma importancia para poder garantizar el desarrollo sostenible en los territorios debido a que la transformación que se genera en los Gobiernos Locales conlleva a generar procesos y soluciones acorde con las necesidades de los territorios; es decir, que los objetivos que se deben de cumplir por parte de la administración pública deben de estar enfocados, al bienestar social de los ciudadanos, mejorar la calidad de vida, garantizar la justicia, la transparencia, la democracia y la igualdad con el fin de garantizar el desarrollo en el territorio.

Para poder lograr todo esto es necesario en primer lugar el compromiso de los Gobiernos Locales con políticas públicas locales que establezcan estos compromisos y el cumplimiento de ello. Además, de fortalecer las capacidades de los Gobiernos Locales con el fin de mejorar su funcionamiento a través de la eficiencia, eficacia, transparencia, la interacción con la sociedad y su entorno en materia de administración pública y Cooperación Descentralizada.

Asimismo, se debe de realizar una administración pública que sea competente, profesional, capaz, transparente, imparcial entre otros aspectos importantes que permita mejorar los mecanismos, procesos y acciones que realizan los Gobiernos Locales para garantizar el bienestar social, la eficacia del uso de los recursos, la realización de proyectos a corto y media plazo que potencie al desarrollo.

Por ello, la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada ha identificado una serie de mecanismos con el fin de mejorar las capacidades de los Gobiernos Locales y el funcionamiento de la ENCD, es decir, los mecanismos que se incorporaron en dicha estrategia son:

### **2.5.1. Mecanismos institucionales de implementación**

El mecanismo institucional es un espacio en donde converge una multiplicidad de actores involucrados en el desarrollo local y en la Cooperación

Descentralizada. En el cual, cada actor tiene responsabilidades, funciones, competencias o tareas que realizan, esto con el fin de garantizar el cumplimiento de sus funciones y evitar la duplicidad de tareas. Por ello, en la creación de la ENCD se planteó dentro de los mecanismos institucionales de implementación, la creación de un Comité Interinstitucional para asegurar la coordinación entre todos los actores implicados en la ejecución de la estrategia, con el fin de coordinar el proceso y garantizar la participación e involucramiento de todos los actores.

Dicho Comité Interinstitucional está integrado por representantes del Ministerio de Gobernación de El Salvador (GOES), Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), Corporación de Municipales de la República de El Salvador (COMURES), Gobiernos Locales, Asociaciones Municipales, Sociedad Civil y la Academia (Universidad de El Salvador), asimismo este Comité está coordinado por el Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo. Además, este organismo contiene su propio reglamento interno el cual servirá para detallar las funciones y establecer las fechas en que se reunirán debido a que solo lo harán dos veces por año y extraordinariamente cuando sea necesario.

El comité Interinstitucional es un equipo conformado por representantes de algunos (Gobiernos Locales, Mancomunidades, la Universidad de El Salvador, Instituciones Públicas Autónomas) estos miembros participan en la estructura organizativa y la finalidad que esta entidad tiene es de aprobar los planes anuales de acción y los informes de evaluación de la ENCD, si es necesario este se encarga de proponer ajustes o cambios en la estrategia con el propósito de asegurar la eficacia, eficiencia y alcanzar los resultados esperados al finalizar el Quinquenio del Gobierno Central.

También, se encarga de proponer actividades o funciones que aseguren la articulación y sinergia de la estrategia con otros instrumentos de políticas públicas y asegurar una difusión y socialización de la ENCD para ampliar la participación de los actores y el empoderamiento de estos en los espacios o mecanismos que esta estrategia realizada, así como de los conocimientos que se imparten y la apropiación de los actores sobre dicha estrategia para garantizar la articulación de todos ellos y la diversidad.

Es importante mencionar, que a partir de la finalización del primer Diplomado de Cooperación Internacional enfatizado en la Cooperación Descentralizada el comité Interinstitucional tuvo que evolucionar debido al contexto en que se desarrollaba. Por lo cual, los actores identificaron la necesidad de transformar este comité para que se estructurara desde ese momento en el Comité Coordinador de la Red de Cooperación Descentralizada en El Salvador.

### **2.5.2. Mecanismos de monitoreo y evaluación**

Dentro de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada se creó el mecanismo de monitoreo y evaluación, el cual es él se encarga de desarrollar la sistematización, monitoreo y evaluación de dicha estrategia y los responsables de llevar a cabo este mecanismos es el Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo a través de la Dirección de Cooperación Descentralizada junto a el Comité Coordinador de la Red de Cooperación Descentralizada todo esto para garantizar la implementación de este instrumento. De igual forma este mecanismo puede estar apoyado por instrumentos de medición de entidades académicas y organizaciones de la sociedad civil.

El propósito de este mecanismo es apreciar los resultados o impactos que dicha estrategia pueda realizar en los Gobiernos Locales, en los procesos en

materia de Cooperación Descentralizada y a partir de dicho mecanismo se busca garantizar una evaluación de manera eficaz en los procesos de cooperación y poder intervenir si es necesario para poder lograr los resultados esperados.

Por ello, es que en este mecanismo de monitoreo busca tener una apreciación sobre los resultados o el impacto que la estrategia ha realizado en los Gobiernos Locales, así mismos si es necesario poder intervenir en los procesos de Cooperación Descentralizada, garantizar el funcionamiento eficaz y eficiente. También, si es necesario realizar ajustes o medidas correctivas para garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos. Asimismo, de igual forma con la evaluación lo que se espera es poder medir los resultados que se tengan ya sea a mediano o largo plazo y además poder evaluar los cambios realizados en los Gobiernos Locales a partir de la implementación de la ENCD.

Por lo cual, cuando se creó este mecanismo de monitoreo y evaluación se acordó que este tenía que reunirse una vez por año en sesión especial el cual estaría a cargo por el comité y que debía de presentar y aprobar un informe de monitoreo en donde se reflejan los principales avances, logros y dificultades en la implementación de la ENCD. También, al finalizar cada quinquenio del Gobierno Central y el comité analizara y aprobara un informe de evaluación sobre los logros y dificultades en el cumplimiento de las líneas estratégicas de acción y los objetivos.

Lo que se espera lograr es mejorar las capacidades, funciones y roles que tienen los Gobiernos Locales a partir del cumplimiento de la Estrategia, de los mecanismos y con ello garantizar una eficiencia y eficacia de la misma en el devenir del tiempo. Si es necesario realizar ajustes que conlleven a un mejor funcionamiento en los procesos, articulación y funciones que los actores

involucrados realizan en la estrategia y en los espacios de Cooperación Descentralizada.

Debido a que estos lineamientos se establecieron desde la creación de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada, con el objetivo de poder monitorear el funcionamiento de dicha estrategia y con ello garantizar la efectividad de la misma, así como el involucramiento de todos los actores y que esto permita potenciar el proceso que realiza la ENCD partiendo de la experiencia de cada uno.

Los mecanismos de monitoreo y evaluación permiten asegurar el cumplimiento y fin de dicha estrategia, porque a partir de los resultados y esfuerzos que se realizan se asegura que los procesos de cooperación y la articulación de todos los actores sean acorde con las necesidades de los territorios. Con este mecanismo lo que se busca es el cumplimiento de los objetivos de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada los cuales son: promover las iniciativas de Cooperación Descentralizada en sus diferentes formas y modalidades, contribuir con el desarrollo de las capacidades de los actores y el involucramiento en los procesos de Cooperación Descentralizada y fortalecer los procesos de análisis e información en los procesos de Cooperación Descentralizada.

Asimismo, la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada, desde su implementación ha generado importantes resultados en el trabajo que realizan los Gobiernos Locales, asociaciones municipales y la integración de otras entidades que buscan la incidencia del desarrollo en los territorios. Como por ejemplo el Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Municipal, Corporación de Municipales de la República de El Salvador (COMURES) y la Universidad de El Salvador (UES).

Otro resultado importante es que se han realizado consultas y talleres de trabajo y esto permite seguir monitoreando el funcionamiento de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada y de garantizar el cumplimiento de la misma. El último taller que se realizó fue en el año 2018 y en el cual se estableció que la Estrategia tendrá una vigencia hasta el año 2030.

Es importante resaltar que la Licencia Yaqueline Rodas docente de la Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad de El Salvador y miembro del comité coordinador de la Red de Cooperación en El Salvador nos explica que el informe de evaluación y monitoreo está programado para ser presentado en el año 2019 debido a que es el periodo de su cumplimiento y el cual servirá como insumo para realizar los ajustes, realineamientos y modificaciones en el contenido y modalidades operativas de la ENCD

La Licenciada Evelyn Montoya Técnico y encargada de la Dirección de Cooperación Descentralizada explica que la medición sobre el cumplimiento de los ejes y de la incidencia de la ENCD todavía no se encuentra en el SICDES la información sobre los logros, metas alcanzadas y los resultados que corresponden al sistema de monitoreo. Debido a que en el lanzamiento de la actualización de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada está contemplado el desarrollo de todos estos insumos, la socialización y sistematización.

Es decir, que cuando se presente oficialmente la actualización de la ENCD está traerá incorporado los resultados del sistema de monitoreo y evaluación de la primera estrategia y hasta en ese momento se podrá conocer sobre los alcances, logros y las mejoras realizados por la estrategia.

## **2.6. Red de Cooperación Descentralizada en El Salvador**

La Red de Cooperación Descentralizada en El Salvador es un espacio de “colaboración técnica, gestión conjunta, intercambio de experiencias y

asesoría, donde convergen Gobiernos Locales, Asociaciones de municipios, Entidades Autónomas, Académica y Gobierno Central, la cual busca generar sinergias a nivel nacional e internacional para aportar al desarrollo territorial”<sup>43</sup>. Dicha Red, surge como resultado del primer diplomado de Cooperación Descentralizada en el año 2016 y el cual fue creado por el Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo de El Salvador como una apuesta para que los Gobiernos Locales se articulen, empoderen de los procesos de cooperación y de las relaciones internacionales.

La Red busca promover, crear y mantener relaciones con los socios de la cooperación a través de diferentes mecanismos y procesos que permitan el apoyo al desarrollo local y que al mismo tiempo sea una herramienta para los donantes de cooperación tanto a nivel nacional como internacional y que sea la vinculación o enlace en los territorios para solventar las necesidades de los municipios.

Por lo cual, una de las apuestas de dicha Red, es el fortalecimiento de las capacidades de los Gobiernos Locales a partir de la gestión del intercambio de conocimiento y que esto conlleve a mejorar las actividades, mecanismos de trabajo y procesos de cooperación que realizan las administraciones públicas y garantizar que estos sean más eficientes y eficaces en los servicios que realizan o brindan a la ciudadanía. Asimismo, se busca que los Gobiernos Locales se empoderen de los procesos de cooperación como una apuesta al posicionamiento y proyección estratégica frente a otros.

También, esta Red es una herramienta que ahora cuentan los Gobiernos Locales y que es un espacio en donde se aprovecha los conocimientos y experiencias de los participantes y que la finalidad que tiene es capacitar el

---

<sup>43</sup> “Cooperación en Gobiernos Locales y Asociaciones de Municipios”, Red de Cooperación Descentralizada de El Salvador, El Salvador, 2018, 3.

capital humano y así poder reforzar los conocimientos que cuentan cada técnico o referente asignado por los Gobiernos Locales y asociaciones municipales en materia de cooperación internacional para luego poder ser replicado en el territorio.

Asimismo, se espera que este espacio pueda ser aprovechado por los actores encargados de crear el desarrollo local en El Salvador y que las acciones que realizan permitan poder discutir, reflexionar y abordar temas de Cooperación Descentralizada o difusión de proyectos internacionales que contribuyan al desarrollo económico y social de los territorios.

Es importante resaltar, que el Comité Interinstitucional de la ENCD en el año 2016 por decisión de los Gobiernos Locales, de la dirección de Cooperación Descentralizada y de las asociaciones municipales optan por transformarlo en el Comité Coordinador de la Red de Cooperación Descentralizada electo por dos años. En donde surge con el propósito de ser la comisión coordinadora de dicha red y en donde los Gobiernos Locales, organización de la sociedad civil, instituciones públicas se sumen al trabajo de este espacio.

Las funciones de este comité son de aprobar los planes anuales de trabajo, coordinar los intercambios de experiencia, diseñar los talleres, programas de formación y promover la participación de otros Gobiernos Locales. Actualmente en el año 2019 están participando en la Red de Cooperación Descentralizada de El Salvador 85 Gobiernos Locales, los cuales han participado en el diplomado de formación enfatizado en la Cooperación Descentralizada.

La Red de Cooperación Descentralizada, es un mecanismo implementador de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada debido a que este espacio apoya a dicha estrategia con reuniones, foros, talleres para que los Gobiernos Locales, socios para el desarrollo, sociedad civil y asociaciones de

municipios puedan compartir y socializar sus experiencias exitosas de proyectos para el desarrollo o Cooperación Descentralizada.

También, se realizan talleres de formulación de proyectos, gestión de cooperación, formulación de iniciativas locales en donde se comparte información entre los actores involucrados en la red. Es decir, con ello poder garantizar una formación periódica con el fin de generar conocimiento y que los Gobiernos Locales se sigan formando o especializando en Cooperación Descentralizada por lo cual la ENCD tiene el apoyo de la Red de Cooperación Descentralizada para alcanzar sus objetivos.

**Tabla 6: Alcances de la Red Cooperación Descentralizada**

<b>Alcances de la Red de Cooperación Descentralizada en El Salvador</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Generar Alianzas y relaciones de cooperación con los socios para el desarrollo.</li><li>• Fortalecimiento institucional de los Gobiernos Locales enfatizados en monitoreo y evaluación de proyectos.</li><li>• Identificar aliados y sumarlos a la Red de Cooperación Descentralizada.</li><li>• Facilitar espacios para la articulación y el trabajo en conjunto de los Gobiernos Locales.</li><li>• Garantizar las buenas prácticas en las iniciativas de Cooperación Descentralizada que realicen los Gobiernos Locales.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista realizada a la Red de Cooperación Descentralizada en El Salvador año 2018.

Es importante mencionar, que en este espacio de formación técnica y articulación institucional, la participación de los actores es muy variado, debido a que acompañan y colaboran en este proceso los Alcaldes/a, Técnicos de las Unidades de Cooperación de los Gobiernos Locales, representantes de

Gobiernos Locales y Asociaciones de Municipios, representantes del Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo, del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, del Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial, de la Universidad de El Salvador, y representantes de entidades donantes de Cooperación Internacional y Socios para el Desarrollo.

## **2.7. Resultados de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada**

Es importante mencionar, que los Indicadores que se elaboraron en la ENCD estaban relacionados a los Objetivos de Desarrollo del Milenio debido a que cuando se diseñó la estrategia estos eran los compromisos internacionales a cumplir por el GOES en ese momento. Por ello, aplicación de estos indicadores estaba enfocado a las iniciativas de (erradicación de la pobreza, enseñan a primaria, igualdad de género, mortalidad infantil, combatir el VIH/SIDA, salud materna, sostenibilidad del medio ambiente y alianza mundial) apoyados en la cooperación y el trabajo en conjunto con las instituciones.

Los indicadores de la ENCD no buscaban medir únicamente la cantidad numérica de los Gobiernos Locales, funcionarios públicos, asociaciones de municipios y sociedad civil que iban a ser beneficiados con los recursos o flujos provenientes de la cooperación. Si más bien estaba enfocado al impacto que los procesos y mecanismos de Cooperación Descentralizada generan en los territorios y al empoderamiento de estos actores en dichos procesos, también se buscó la socialización de la información con respectos a la Cooperación Descentralizada y a generar espacios de articulación o hermanamientos para garantizar el acompañamiento de los actores del desarrollo en los territorios. Así como a la gestión del conocimiento basado (en formulación de perfiles de proyectos, en gestión de cooperación y acompañamiento técnico)

**Tabla 7: Resultados de los indicadores de la ENCD**

Indicadores	cumplimiento	Resultado
No. de iniciativas de Cooperación Descentralizada apoyadas en el marco de la Estrategia.	Alcanzado	Los FIAT
No. de iniciativas apoyadas activamente por Representaciones Diplomáticas y Consulares de El Salvador en el mundo.	Alcanzado	Hermanamientos
% de incremento de nuevas iniciativas de Cooperación Descentralizada establecidas con territorios en el exterior con alta presencia de salvadoreños, cooperación sur-sur con territorios en Centroamérica y América del Sur.	Alcanzado	Alcaldía de Tecoluca con la Universidad del Valle de Colombia
% de incremento anual del fondo de fomento y desarrollo de la Cooperación Descentralizada.	Alcanzado	\$200,000.00 del primer FIAT
No. de intercambios de experiencias desarrollados.	Alcanzado	11 intercambios nacionales e internacionales
No. de conferencias, foros y seminarios sobre Cooperación Descentralizada desarrollados.	Alcanzado	Un total de 11 por todos los mecanismos
No. de funcionarios municipales y líderes territoriales capacitados sobre Cooperación Descentralizada.	Alcanzado	Los tres diplomados de Cooperación Descentralizada

Indicadores	cumplimiento	Resultado
No. de asociaciones municipales que implementan iniciativas de Cooperación Descentralizada.	Alcanzado	Las asociaciones municipales
No. de estudios e investigaciones desarrollados sobre Cooperación Descentralizada.	Alcanzado	Contemplado en la actualización de la ENCD
No. de municipios y asociaciones municipales que registran y actualizan información sobre acciones de Cooperación Descentralizada a partir del sistema de información del VMCD.	Alcanzado	En el año 2014 se realizó actualización de información para recopilar en el 2018

Fuente: Elaboración propia con base a la entrevista realizada a Evelyn Montoya Técnico de la Dirección de Cooperación Descentralizada año 2019

Es importante mencionar que los resultados que se han generado a partir de la creación y aplicación de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada han sido muchos y han tenido un impacto positivo no solo para los Gobiernos Locales sino también para el Gobierno Central de El Salvador y el dinamismo del desarrollo en todo el territorio. Por lo cual, se expondrá los resultados a continuación:

El primer resultado positivo es que, a partir de la creación de la Dirección General de Cooperación para el Desarrollo de El Salvador en el año 2009, esta institución comienza a trabajar por primera vez con los Gobiernos Locales, lo cual significa el primer paso de cara a garantizar una articulación de diferentes actores para establecer vinculación y desarrollo en todo el territorio. Al mismo tiempo, que esta dirección comienza a trabajar en conjunto con los Gobiernos Locales, es que se identifica una serie de problemas que afectan a los territorios, con lo cual conlleva a la planificación y creación de la ENCD.

Con respecto a la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada, esta permitió consolidar los esfuerzos entre el Gobierno Central, los Gobiernos Locales y los socios para el desarrollo como principal objetivo para garantizar la articulación y el involucramiento de todos los actores del desarrollo. A partir de esta relación, se proporcionó como resultado una serie de talleres con los actores para el desarrollo en donde se generarán propuestas para buscar soluciones a los problemas que afectan en todo el territorio.

La Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada y la articulación de los diferentes actores para el desarrollo, es que se establecen los siguientes resultados:

**Tabla 8: Resultados de la ENCD**

Resultados esperados	Resultados alcanzados
Trabajo en conjunto entre el Gobierno Central y los Gobiernos Locales	150 Gobiernos Locales trabajan en conjunto con la Dirección de Cooperación Descentralizada
Creación del Comité Interinstitucional	Se creó el Comité Interinstitucional en el año 2013 pero este se transformó en el año 2016 en el Comité Coordinador de la Red de Cooperación Descentralizada.
Articulación y coordinación de los actores para el desarrollo	La articulación y coordinación de los actores del desarrollo se realizó en un principio por medio del Comité Interinstitucional y actualmente lo realiza el Comité coordinador de la Red de Cooperación Descentralizada.
Difusión de la ENCD con los Municipios Salvadoreños	En el año 2014 se realizó 5 difusiones de la estrategia y en los años 2015, 2016, 2017 y 2018 se realizan 3 convocatorias anuales. Que dio como consecuencia que 190 municipales conozcan sobre la estrategia.
Creación de espacios y mecanismos para fortalecer las capacidades de los Gobiernos Locales	Se ha generado un Comité Interinstitucional, un Comité Coordinado de la Red de Cooperación Descentralizada en el Salvador,

Resultados esperados	Resultados alcanzados
Módulos y talleres especializados sobre Cooperación Descentralizada	Realización de los diplomados en Cooperación Internacional para el Desarrollo orientado a la Cooperación Descentralizada en los años 2016, 2017 y 2018
Participación de los Gobiernos Locales y mancomunidades en los procesos de Cooperación Descentralizada	150 Gobiernos Locales, 10 Asociaciones Municipales participan en la ENCD
Levantamiento de fichas de los Gobiernos Locales	9 Fichas de los Gobiernos Locales son los que se encuentran en el SICDES
Fortalecimiento de las capacidades de los Gobiernos Locales en los procesos de gestión, diseño y ejecución de Cooperación Descentralizada	150 Gobiernos Locales y 10 asociaciones de municipios han sido beneficiados
	Promueve los territorios y ciudades a través de los perfiles de proyectos
	Promueve y apoya todas las iniciativas de Cooperación Descentralizada de los Gobiernos Locales
	Cumplimiento de los Principios y acuerdos internacionales establecidos en la Declaración de París, Accra, Busan y la Alianza Global

Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista realizada a Ana Evelyn Montoya Siliézar Técnico y Especialista de Cooperación Descentralizada, de la Dirección de Cooperación Descentralizada año 2019

Estos son algunos de los resultados más importantes realizados a partir de la creación y ejecución de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada y el apoyo de la Dirección General de Cooperación para el Desarrollo. Lo cual ha permitido el trabajo de dicha estrategia en el territorio con los diferentes actores y que además ha generado proyectos, programas, fortalecimiento de las capacidades de los Gobiernos Locales entre otros aspectos importantes.

A partir de la implementación de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada ha realizado un cambio muy significativo en los Gobiernos Locales porque más allá de que la Dirección General de Cooperación para el Desarrollo les entregue financiamiento a dichos gobiernos, lo más trascendental ha sido la incidencia que han generado en los territorios. Debido a que ahora los Gobiernos Locales ya no ven la cooperación internacional no solo como montos de proyectos, sino más bien como proyectos, desarrollo, cooperación técnica, intercambio de experiencia, fortalecimiento de capacidades o hermanamiento.

Asimismo, la Estrategia no busca suplantar los roles y funciones que los Gobiernos Locales realizan en materia de cooperación o redistribuir los flujos de cooperación. Sino más bien, lo que la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada busca es que en primer lugar los Gobiernos Locales sean los pioneros o líderes en los procesos de Cooperación Descentralizada y que la Dirección General de Cooperación para el Desarrollo sea un apoyo para los Gobiernos Locales en lo que ellos consideren necesario.

**Tabla 9: Alcances de la ENCD**

Alcances
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidación de la Dirección de Cooperación Descentralizada</li> <li>• Mecanismos estructurados de trabajo</li> <li>• Líneas de trabajo establecidas entre el VMCD, Gobiernos Locales y asociaciones de municipios, organizaciones de la sociedad civil y socios para el desarrollo</li> <li>• Implementación del FIAT</li> <li>• Consolidación de Hermanamientos</li> <li>• Procesos de formación especializados a Gobiernos Locales</li> <li>• Intercambio de experiencias</li> </ul>

### Alcances

- Diseño de catálogo de buenas prácticas de Cooperación Descentralizada
- Sistematización y levantamiento de información de los perfiles de proyectos de Cooperación Descentralizada.

Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista realizada a Ana Evelyn Montoya Siliézar Técnico y Especialista de Cooperación Descentralizada, de la Dirección de Cooperación Descentralizada año 2019

Estos alcances muestran lo importante que ha significado la implementación de la estrategia y el impacto que ha generado, si bien la estrategia ha tenido muchos aciertos en cuanto a su ejecución y finalidad no solo para los Gobiernos Locales sino también para el Gobierno Central con los cumplimientos de la eficacia y eficiencia en materia de Cooperación Descentralizada. Y muestra de ellos son los ejemplos mencionados anteriormente que han aportado al desarrollo de los territorios. Es por ello, que se puede argumentar que esta modalidad de la cooperación ha contribuido con acciones encaminadas a lograr y alcanzar el desarrollo pleno a un nivel local.

Es importante mencionar que esta iniciativa merece ser replicada por todos los Gobiernos Locales, actores del desarrollo local y socios del desarrollo para garantizar que esta política pública siga fortaleciendo las relaciones nacionales e internacionales y abonar en el desarrollo de El Salvador. Si bien, en el diseño de la ENCD participaron y se articularon una multiplicidad de actores tanto a nivel nacional como internacional enfatizados al desarrollo local, pero en la ejecución no participaron todas las instituciones públicas del GOES. Por ello, es importante conocer cuáles son las instituciones que participan en la ejecución, así como las contribuciones que realizan.

## **2.8. Contribuciones realizadas por los actores involucrados en la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada**

La Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada ha desarrollado múltiples canales de comunicación, vinculación e interacción en donde converge una pluralidad de actores nacionales e internacionales con el propósito de resolver las problemáticas de la agenda global y nacional. Debido a que individualmente no son capaces de resolver las dificultades que tienen los territorios y la sociedad. Es por esta razón, es que se genera una dependencia e interdependencia entre los actores que les permite trabajar en conjunto, así como sumar sus esfuerzos para dar respuesta a los desafíos o problemas.

Por ello, los diferentes actores que forman parte de la aplicación de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada acordaron apoyar las iniciativas que surgieran a partir de la estrategia o las que fueran necesarias realizar para el buen funcionamiento. Además de asignar sus funciones o campo de acción acorde a sus capacidades, roles y ocupación.

### **2.8.1. Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo (VMCD)**

A partir de los diferentes encuentros, reuniones, foros o talleres que se han desarrollado por la ENCD y la Red de Cooperación Descentralizada en El Salvador el Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo se ha comprometido en garantizar espacios y mecanismos necesario para que los actores involucrados en la ENCD, tengan la oportunidad de articularse con otros. Asimismo, que las actividades que realizan cada uno y sus funciones se puedan coordinar con los demás para que todos se involucren, participen y se empoderen de los procesos.

Debido a que la ENCD no es de carácter obligatorio el Viceministerio se comprometió en ser un vínculo con los Gobiernos Locales y tener un

acercamiento con ellos y que además esto permitiera generar espacios de formación técnica y especializada en materia de Cooperación Descentralizada, así como, si es necesario garantizar consultorías externas o asesoramiento técnico para apoyar a dichos gobiernos en formulación proyectos, iniciativas locales, procesos de hermanamientos, misiones diplomáticas, coordinación con embajadas y con los socios para el desarrollo.

Por otro lado, el Viceministerio es la entidad que coordinada los espacios de formación y gestión del conocimiento. Pero también, es el enlace con el Gobierno Central y las demás instituciones vinculadas al desarrollo territorial (Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial, Secretaria Técnica de Planificación de la Presidencia, Universidad de El Salvador) que garantizan estrategias colectivas de los diferentes sectores y dimensiones sociales, económicas y productivas, políticas, institucionales y ambientales. Asimismo, se encarga de coordinar con los actores en el territorio (Organización de la Sociedad Civil, Gobiernos Locales, Asociación de Municipios, Cooperantes) y los Externos (Socios para el Desarrollo) para trabajar en conjunto.

### **2.8.2. Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM)**

Cabe considerar, por otra parte que el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal apoya a los Gobiernos Locales con el Centro de Formación Municipal<sup>44</sup> el cual se encarga de brindar asistencia técnica y capacitaciones a los servidores públicos, para fortalecer las capacidades de los Gobiernos Locales y que estos aumenten los conocimientos en materia de cooperación internacional, gestión técnica de proyectos municipales entre otros ofertas de

---

<sup>44</sup> Surge en respuesta a la Ley de la Carrera Administrativa Municipal de El Salvador, Artículo 48 Inciso 1, el cual establece la creación de este centro de formación y que tiene como función realizar programas especiales permanentes destinados a la capacitación y adiestramiento de los servidores públicos.

servicios que realiza esta institución, además se acordó trabajar en conjunto con el VMCD.

Un ejemplo de esos compromisos que se acordaron, fue la realización de talleres para los Gobiernos Locales los cuales fueron impartidos por el ISDEM en conjunto con el VMCD y la UES. El primer diplomado estaba enfocado en la Gestión Técnica de Proyectos Municipales I y el segundo en la Gestión de Proyectos Municipales II los cuales contaba con las temáticas siguiente:

**Tabla 10: Temario de los Diplomados de Gestión Municipal**

<b>Gestión Técnica de Proyectos Municipales I</b>	<b>Gestión de Proyectos Municipales II</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Método de Marco Lógico y Cooperación.</li> <li>2. Proyectos de gestión para el desarrollo</li> <li>3. Ciclo de un proyecto y aplicación del marco lógico.</li> <li>4. Introducción de políticas de cooperación y cooperantes internacionales.</li> <li>5. Taller de presentación de proyectos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Método de análisis FODA y financiamiento de proyectos desde fondos propios.</li> <li>7. Aplicación y análisis del FODA</li> <li>8. Estrategias, programas y proyectos municipales.</li> <li>9. Monitoreo y Evaluación de Proyectos.</li> <li>10. Financiamiento de Proyectos Municipales.</li> <li>11. Taller de Presentación de Proyectos.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia con base a el Centro de Formación Municipal ISDEM, año 2014

Estos diplomados se han ejecutado, han fortalecido las capacidades y el conocimiento del área administrativa de los Gobiernos Locales al ofrecer nuevas herramientas que contribuyeron con el desarrollo local y el fortalecimiento institucional de cada administración pública que participó en dichos diplomados. Es importante resaltar que los funcionarios públicos que participaron en los talleres mencionados anteriormente adquirieron conocimientos sobre los proyectos de gestión municipal, las diferentes etapas que tiene el ciclo del proyecto y sobre la importancia que representa la política exterior enfatizada en cooperación para el desarrollo.

### **2.8.3. Gobiernos Locales, Asociaciones de Municipios, Mancomunidades y Microrregiones**

Los Gobiernos Locales, Asociaciones de Municipios, Mancomunidad y Microrregiones asumieron apoyar las iniciativas realizadas por el VMCD y participar en los talleres, foros, capacitaciones y diplomados realizados por la ENCD y la Red de Cooperación Descentralizada, en materia de cooperación, gestión en proyectos municipales, evaluación y monitoreo de proyectos entre otros temas que fortalezcan la institucionalidad pública y sus capacidades.

Además, de garantizar la aprobación de planes de desarrollo local, asociarse con otros municipios para poder emitir acuerdos de cooperación y participar en los diferentes espacios que ofrecen las instituciones del Gobierno Central y los socios para el desarrollo. Así como a realizar hermanamientos con otros Gobiernos Locales para potenciar el desarrollo y la articulación. Es importante resaltar, que actualmente de los 150 Gobiernos Locales que participan en la ENCD solo 20 han elaborado planes de desarrollo local y otro grupo ya tiene conocimiento alguno sobre esto para posteriormente ser ejecutado.

#### **2.8.4. Universidad de El Salvador**

La Universidad de El Salvador a través de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales ha participado, apoyado y socializado conocimiento técnico y herramientas en materia de Cooperación Descentralizada, diseño y perfiles de proyectos para el desarrollo para que los miembros de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada y la Red de Cooperación Descentralizada puedan fortalecer sus conocimientos y capacidades.

Además, esta entidad se encarga de participar en los foros, diplomados y talleres que la ENCD o la Red de Cooperación Descentralizada realizan y cuando sea necesario colaborar con el profesorado en los diplomados.

Del mismo modo, han participado en la semana de Cooperación que realiza el VMCD, así como moderador de mesas de trabajo, realizando ponencias, en conversatorios que se han hecho en la agenda ordinaria para promover la ENCD y colaborando en los diplomados de cooperación internacional enfatizados en Cooperación Descentralizada. Es decir, que la Escuela de Relaciones Internacionales ha participado tanto en el diseño como en la ejecución de dicha estrategia y en la formación de los Gobiernos Locales, asociaciones de municipios, mancomunidades y microrregiones de El Salvador.

También, han apoyado las iniciativas que surgieron de la ENCD como por ejemplo el programa de estudiantes para crear o fortalecer las Oficinas de Cooperación de los Gobiernos Locales. Así como si era necesario que los estudiantes crearan perfiles o diagnóstico de proyectos y base de datos de proyectos para que los Gobiernos Locales operativicen estas acciones.

## **2.9. Retos de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada**

Los retos que ha enfrentado la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada de El Salvador han sido variados por lo cual era necesario clasificarlos para profundizar más sobre ellos.

### **2.9.1. Financiamiento**

En el ámbito financiero la ENCD tiene diferentes desafíos los cuales son: el primero es el financiamiento y la obtención de recursos que es asignado para el Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo por parte del Presupuesto General de la Nación de El Salvador el cual es de 1, 247,265<sup>45</sup>, ya que este monto es únicamente para el área administrativa del VMCD. Por lo cual, las funciones que realizan son limitadas, escasas y para poder ejecutar dicha estrategia ha sido por medio de Cooperación Descentralizada.

También otro reto es que, para poder realizar encuentros, talleres, foros de formación técnica para el capital humano de los Gobiernos Locales, organizaciones de la sociedad civil y asociaciones de municipios el VMCD necesita financiamiento para poder impartir estos encuentros, así como para contratar o subvencionar a los especialistas o panelistas que desarrolla estos espacios.

La creación y ejecución de la ENCD ha sido a través de la cooperación internacional para el desarrollo por lo cual se convierte en un desafío debido a que no cuenta con recursos y financiamiento propios para ejecutar las acciones establecidas en sus planes operativos. Asimismo, otro desafío es que los Gobiernos Locales no cuentan con el suficiente financiamiento para aplicar

---

<sup>45</sup> “Presupuesto 2019 Ramo de Relaciones Exteriores”, Gobierno de El Salvador, Portal de Transparencia Fiscal de El Salvador, acceso el 05 de abril del 2019, <http://www.transparenciafiscal.gob.sv/downloads/pdf/PROPRESU2019-20326.pdf>

por sí solos la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada, por lo cual requieren el acompañamiento, subvención de otros actores del desarrollo y de las instituciones públicas del Gobierno Central para la ejecución de dicha estrategia.

Otro reto que tiene la ENCD es que los recursos técnicos y capital humano que tiene la Dirección General de Cooperación Descentralizada es limitado, debido a que el personal que se encuentra en dicha dirección son dos técnicos que trabajan con los 262 municipios que conforman el territorio de El Salvador y para poder llegar o trabajar con todos los Gobiernos Locales resulta una limitante. También, para la aplicación de la ENCD es necesario que el VMCD tenga más capital humano especializado y recursos financieros o técnicos para poder generar un mayor acercamiento de los Gobiernos Locales y darles seguimiento o apoyó de calidad.

### **2.9.2. Institucionalidad**

A partir de la peculiaridad que tienen los Gobiernos Locales es que se genera el primer desafío que consiste en la estabilidad política y laboral que dichas administraciones públicas tienen, debido a que su periodo de gobernabilidad es de tres años y esto limita en la continuidad del trabajo con la ENCD por parte de estos funcionarios. En muchas ocasiones los técnicos o referentes municipales son destituidos o retirados de sus puestos de trabajos o funciones que realizan cuando el partido político que estaba en el poder es removido por un nuevo partido político de turno. Esto se debe a que no ha cambiado la dinámica cultural y política de destituir y colocar otro tipo de personas o funcionarios públicos en los Gobiernos Locales

Es decir, este desafío se da con los cambios de los Gobiernos Locales cuando se reestructuran los consejos municipales plurales a partir del año 2013, la conformación de nuevos alcaldes/as y los técnicos de las unidades

encargadas de los procesos de cooperación. Debido a que las personas que se encuentran administrando estas entidades públicas no cuentan con estabilidad laboral.

Otro desafío que se da en los cambios de gobiernos es que afectan a la continuidad de los alcaldes y técnicos de la unidad de cooperación, debido a que no son permanentes y muchos de ellos ya fueron capacitados o especializados en materia de Cooperación Descentralizada por el VMCD pero estos funcionarios ya no van a seguir en sus funciones de trabajo en los Gobiernos Locales, por lo cual se convierte en un reto para el viceministerio de cara a seguir articulados o vinculados con los Gobiernos Locales así como a la continuidad de la formación de estos funcionarios y cómo afrontarlo.

Es importante resaltar que uno de los retos más grandes que tienen el VMCD es que de los 262 municipios que conforman el territorio de El Salvador actualmente para el año 2019 solo 150 Gobiernos Locales están vinculados y participando en los mecanismos o espacios que la ENCD ha desarrollado.

Otro reto, es que los Gobiernos Locales en su institución no cuentan con Unidades de Cooperación Internacional, lo cual significa que no existe un interés por parte de estas entidades públicas en potenciar su accionar y funciones por medio de la cooperación internacional y lo cual conlleva hasta con una problemática que afecta el desarrollo social, económico y político de dicho territorio.

Además, los Gobiernos Locales que tienen Unidad de Cooperación Internacional no cuentan con muchas herramientas, equipo tecnológico y capital humano especializado en materia de cooperación para el buen funcionamiento de dicha unidad y para aprovechar los flujos o recursos que provienen de la cooperación internacional, así como a ser más eficientes y eficaces con los recursos, proyectos o acciones que realizan o tienen.

Asimismo, otro desafío que existe son los recursos y capital humano limitado que tienen los Gobiernos Locales en las Unidades de Cooperación Internacional para involucrarse y articularse en la ENCD, así como en los procesos internacionales de cooperación. También, la Dirección de Cooperación Descentralizada tiene poco recurso y capital humano para poder trabajar eficaz y eficientemente con los 262 municipios que conforman el territorio de El Salvador.

### **2.9.3. Jurídico**

Los desafíos que tiene la ENCD en el ámbito jurídico son varios debido a que los Gobiernos Locales son autónomos en sus decisiones y en el trabajo que realizan, por lo cual la aplicación o ejecución de dicha estrategia no es de carácter obligatorio y no están sujetos a compromisos o a permanecer en ella, ya que es por voluntad propia y por buenas prácticas el que los Gobiernos Locales trabajen en conjunto con la ENCD.

Asimismo, otro desafío es que muchos Gobiernos Locales no trabajan de la mano con el Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo por ser de otro partido político al del Gobierno Central, o por tener diferencias partidarias, por lo cual el trabajo no se puede concretar por la politización que se dan en las instituciones de Gobierno Central y local al no tener un marco normativo de carácter obligatorio que elimine este desafío.

También, al no existir una ordenanza municipal de carácter obligatorio en los Gobiernos Locales estos no están sujetos a permanecer en la ENCD permanentemente. Por lo cual, cuando se realice un cambio de gobierno ya sea de otro partido político o del mismo en el poder, los funcionarios públicos que administren esa institución son libres de decidir si seguir participando o no en la ENCD debido a la autonomía que estos tienen.

#### **2.9.4. Participación**

El desafío que tiene la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada en el área de participación es que debe buscar mecanismos para poder seguir evolucionando en los procesos, actividades o acciones que realizan con los Gobiernos Locales para garantizar el interés y voluntad de ellos en permanecer en dicha estrategia. Debido a la autonomía que tienen estas entidades en sus acciones, decisiones y en el trabajo en conjunto que realizan con otras instituciones públicas.

El segundo desafío es que de los 262 municipios que conforman al territorio de El Salvador en el año 2019 solo participan 85 Gobiernos Locales los cuales han sido los únicos que tomaron la decisión de formar parte y de trabajar en conjunto con la ENCD. En la creación participaron (Asociación Municipal del Sur de la Libertad, Asociación Municipal de los Nonualcos, Asociación Municipal del Golfo de Fonseca, Asociación Municipal del Norte de Morazán, Asociación Municipal del Trifinio y la Asociación Municipal de Cayanguan) estas entidades fueron las únicas que participaron en la creación.

Actualmente en El Salvador existe un total de 207<sup>46</sup> (Asociaciones de Municipios, Microrregiones y Mancomunidades). Por lo cual, era importante saber cuántas asociaciones están participando en la ENCD. Pero, se consultó a la Dirección de Cooperación Descentralizada cuantas asociaciones son las que actualmente participan y trabajan en la ENCD, pero no se socializo esa información.

Así como de las 36 Universidad Públicas y Privadas que hay en el territorio de El Salvador solo ha participado la Universidad de El Salvador en la ENCD. También, se intentó identificar cuantas Organizaciones de la Sociedad Civil

---

<sup>46</sup> “Directorio de Asociaciones Municipales, Microrregiones y Mancomunidades de El Salvado, Gobierno de El Salvador”, Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal de El Salvador, 2015.

actualmente están trabajando o participando en la estrategia, pero no se encontró información alguna sobre esto. La Empresa Privada han sido los únicos actores que no se han vinculado o participado en la aplicación de la ENCD por lo cual es un reto trascendental para el VMCD.

### **2.9.5. Territorialidad**

La ENCD en el entorno territorial tiene el desafío el cual consiste en vincular a nuevos Gobiernos Locales, Asociaciones de Municipios, Microrregiones, Mancomunidades, Organizaciones de la Sociedad Civil e Instituciones Públicas y Privadas para que se sumen al trabajo en conjunto con la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada y poder involucrar a más actores del desarrollo en los procesos y actividades que esta estrategia realiza.

Es decir que existen muchos desafíos que la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada debe de afrontar y poder solventar para que esta iniciativa cumpla con sus objetivos establecidos en su creación y con las proyecciones realizadas a futuro. Asimismo, que siga funcionando y aportando al desarrollo territorial, al conocimiento en materia de Cooperación Descentralizada y a los recursos financieros o técnicos que necesitan los Gobiernos Locales y con ello garantizar un pleno desarrollo y un fortalecimiento institucional.

Por lo cual, el VMCD a partir de la ENCD al solventar estos desafíos que tiene podrá ser más eficiente o eficaz en la segunda estrategia y tener un mayor margen de participación de actores, involucramiento e intereses de ellos y garantizar un impacto superior en el desarrollo local. A partir de todos estos retos que se han identificado en la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada, era necesario que se desarrollara una matriz FODA que permita hacer un análisis más profundo sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que la ENCD ha tenido durante su ejecución.

**Tabla 11: Matriz de FODA de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada**

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Beneficiar a los diferentes actores del desarrollo local</li> <li>2. Compromisos de los actores involucrados</li> <li>3. Liderazgo de la Dirección de Cooperación No Oficial y Descentralizada</li> <li>4. Acercamiento de los Socios de Cooperación para el Desarrollo</li> <li>5. Implementación de diferentes espacios para el fortalecimiento de las capacidades de los Gobiernos Locales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Déficit en la capacidad de convocatorias de los Gobiernos Locales</li> <li>2. Escasez de recursos financieros y técnico</li> <li>3. Mínimo capital humano de la Dirección de Cooperación No Oficial y Descentralizada</li> <li>4. Falta de sistematización y control de los diferentes procedimientos</li> <li>5. Falta de un instrumento para profundizar los conocimientos y procedimientos adquiridos</li> <li>6. Poca participación de las diferentes instituciones públicas enfatizas al desarrollo local.</li> <li>7. Ausencia de un plan de seguimiento en los procedimientos realizados por los actores del desarrollo local</li> </ol>
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar los espacios de participación.</li> <li>2. Nuevos mecanismos de participación e involucramiento para los actores del desarrollo local.</li> <li>3. Involucramiento de nuevos socios de cooperación para el desarrollo.</li> <li>4. Consolidación de un acuerdo o marco normativo de vinculación.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nula participación e involucramiento del sector privado.</li> <li>2. Incertidumbre en la continuidad en la ejecución de la ENCD.</li> <li>3. Falta de compromisos y participación de los Gobiernos Locales, asociaciones municipales y organizaciones de la sociedad civil.</li> <li>4. Diferencias ideológicas partidarias orientadas a diferentes fines políticos.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia con base a la ENCD

## **2.10. Conclusión Capitular**

Para que exista cooperación internacional al desarrollo en el sistema internacional es necesario que converjan las políticas de desarrollo tanto nacionales como internacionales de los países del sur y del norte. Debido a que en muchas ocasiones las prioridades no están enfatizada a los territorios locales, es por esta razón que surge la modalidad de Cooperación Descentralizada la cual está enfocada en apoyar las diferentes acciones que realizan las organizaciones de la sociedad civil, los Gobiernos Locales, las asociaciones de municipios, microrregiones y mancomunidades para abonar al desarrollo.

También, esta modalidad busca potenciar el desarrollo, por medio del otorgamiento de financiamiento para la ejecución o diseño de proyectos, así como a asignar equipo tecnológico y conocimiento especializado en cooperación para fortalecer las capacidades de los Gobiernos Locales y su entorno. Por ello, es que se puede afirmar que la cooperación descentraliza ha realizado muchas acciones y proyectos que han abonado al desarrollo de los Gobiernos Locales, asociaciones de municipios, microrregiones, mancomunidades, organizaciones de la sociedad civil de El Salvador los cuales están registrados en el Sistema de Información sobre la Cooperación Descentralizada de dicho país.

Es importante destacar que la implementación de la ENCD la cual surgió como una iniciativa y esfuerzo del gobierno de El Salvador para potenciar el desarrollo de los Gobiernos Locales y su territorio. Esta estrategia ha realizado muchas acciones y proyectos los cuales han potenciado la articulación y el involucramiento de diferentes actores, el trabajo en conjunto, la implementación del enfoque humano, la igualdad de género y derechos

humanos, la territorialización y el desarrollo sostenible de los recursos naturales en los procesos encaminados para garantizar el desarrollo.

Si bien las acciones enfatizadas al desarrollo realizadas por parte de los actores del desarrollo y de las instituciones públicas han realizado una transformación significativa en los territorios. En definitiva, es necesario realizar y concretar más acciones que garanticen el desarrollo pleno en todo el territorio, pero esto se lograra solo sí los Gobiernos Locales y el central trabajen en conjunto con las instituciones autónomas, organizaciones de la sociedad civil, empresa privada, organismos internacionales, organizaciones no gubernamentales y los socios para el desarrollo.

El desarrollo local se podrá garantizar cuando los Gobiernos Locales, apoyen sus acciones y funciones con la Cooperación Descentralizada, la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada y la Red de Cooperación Descentralizada. Los cuales son espacios que buscan fortalecer las capacidades de estas entidades públicas para crear situaciones más favorables en los procedimientos administrativos, en la gestión del conocimiento, el equipo tecnológico que utilizan, en sus compromisos, responsabilidades, en el entorno local y en su agenda de acción.

En conclusión, se puede afirmar diciendo que cuando las políticas públicas, las ordenanzas municipales y las acciones de los diferentes actores del desarrollo converjan y se articulen en múltiples canales de vinculación se podrá garantizar un pleno desarrollo más integral, social, humano, político, económico y jurídico. También, cuando los recursos o fondos que provienen de la cooperación internacional son utilizados eficaz y eficientemente por las instituciones públicas estas acciones permiten potenciar el pleno desarrollo. Así como cuando los Gobiernos Locales comparten las buenas experiencias y

prácticas que realizan con otras instituciones o actores para que estos sean retomados o ejecutados por estas entidades.

Es necesario que los Gobiernos Locales tengan un registro o base de datos sobre los procesos que realizan en materia de Cooperación Descentralizada con el fin de garantizar en primer lugar la eficiencia y eficacia de los procesos que realizan y en segundo lugar al socializar la información esto permite que otras instituciones en un futuro ejecuten o retomen estos procesos en sus territorios, pero con mayor eficacia o eficiencia.

**CAPÍTULO III**  
**IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA NACIONAL DE COOPERACIÓN**  
**DESCENTRALIZADA PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL EN**  
**LA UNIDAD DE GESTIÓN Y COOPERACIÓN DE LA ALCALDÍA**  
**MUNICIPAL DE NEJAPA: PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO**  
**INSTITUCIONAL**

Con el presente capítulo se desarrolla como se ha implementado la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada en la Alcaldía Municipal de Nejapa a través de la Unidad de Gestión y Cooperación. También, se realiza una caracterización del municipio que permita comprender los recursos naturales, recursos económicos, productivos, la infraestructura y todo aquello con lo que cuenta dicho territorio que lo diferencia de otros y que además le pueda permitir obtener ventanas de oportunidades para ser sujeto de Cooperación Descentralizada.

Además, se describen los procesos y mecanismos realizados por la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada de El Salvador en la Alcaldía Municipal de Nejapa enfatizada en la Unidad de Gestión y Cooperación, en donde el objetivo de dicha estrategia es fortalecer las capacidades de dicha unidad para garantizar mejores condiciones en los procesos administrativos, las relaciones internacionales e interinstitucionales con otros organismos, instituciones o actores del desarrollo y poder incentivar el desarrollo local a partir de mejorar la calidad institucional de la unidad, así como la participación y el empoderamiento en los procesos de Cooperación Descentralizada.

También, se describen los mecanismos que la Unidad de Gestión y Cooperación realiza en materia de Cooperación Descentralizada, así como el capital humano que cuenta y los diferentes espacios en los cuales ha participado para fortalecer las capacidades institucionales de dicha unidad.

Asimismo, se desarrollará una propuesta que busque fortalecer las capacidades y el funcionamiento de la Unidad de Gestión y Cooperación de la Alcaldía Municipal de Nejapa con el fin de abonar al dinamismo y accionar que esta entidad realiza en el desarrollo del territorio, en sus funciones y garantizar una eficiencia y eficacia en los procesos administrativos que realiza.

Por ello, es necesario profundizar en el perfil de la Alcaldía Municipal de Nejapa específicamente en la Unidad de Gestión y Cooperación debido a que esta entidad es la que garantiza poder ejecutar, administrar y canalizar los flujos o recursos que provienen de la Cooperación Descentralizada, así como las relaciones y la articulación con los donantes o actores para el desarrollo y sus capacidades de gestión.

### **3.1. Características generales del municipio y caracterización de la Alcaldía Municipal de Nejapa**

El Municipio de Nejapa se encuentra ubicada en el país de El Salvador y es parte del Área Metropolitana del departamento de San Salvador (AMSS), es importante mencionar que en dicha área se encuentra la mayor concentración industrial, crecimiento económico y la densidad poblacional que abonan al desarrollo de El Salvador. Así como donde se generan múltiples canales de articulación, vinculación e interrelación entre el pluralismo de actores que convergen en esta zona fundamental. Nejapa es uno de los 19 municipios que conforman este departamento.

Nejapa se encuentra ubicado en la zona norte de San Salvador, este limita al norte y oeste con el Municipio de Quezaltepeque, al noreste con Aguilares, Guazapa y Apopa, al sur con Mejicanos, San Salvador y Santa Tecla. Cabe destacar que este municipio colinda en una zona de crecimiento urbanístico de alta plusvalía, y desarrollo económico y tiene una extensión territorial de

83.36 kilómetros cuadrados, el cual está conformado por ocho cantones los cuales son: Aldea Mercedes, El Salitre y Galera Quemada (área urbana) y el Bonete, Camotepeque, San Jerónimo, Conacaste y Tutultepeque (área rural).

Es importante resaltar, que, a partir las prioridades, apuestas, trabajo o acciones que realizan los donantes de la cooperación descentraliza estas pueden estar enfocadas al área urbana o rural lo cual permitiría una concentración de proyectos específicos para cada área y poder impactar en ellas de manera positiva. Otra característica que cuenta este territorio es que el Sistema de Información de la Gestión Municipal (SIGMuni) establece que el Índice de Desarrollo Humano y Pobreza del municipio es de 0.688<sup>47</sup>.

Además, el número de habitantes que tiene Nejapa es de 31,048<sup>48</sup> personas y el cual está dividido en 15,864 mujeres y 15,184 hombres. Es importante mencionar que en contraste con los municipios de Apopa que tiene 83,36 km<sup>2</sup> de extensión y 185,073 habitantes y Aguilares tiene 33,06 extensión territorial y sus habitantes son 22 mil personas en la comparación que se ha realizado entre Nejapa y estos territorios, se puede afirmar que dicho municipio no está sobrepoblado en comparación con los ejemplos mencionados y que a pesar de tener una extensión territorial mayor con los otros municipios este tiene una población menor. Lo cual, significa que es una ventaja comparativa y que el Gobierno Local puede potenciar esta virtud para generar desarrollo en el territorial y de sus habitantes.

Asimismo, este municipio cuenta con características particulares e importantes las cuales serán mencionadas a continuación: en primer lugar, en el ámbito económico el municipio cuenta con el impulso de diferentes instituciones que

---

<sup>47</sup> “Índice de Desarrollo Humano y Pobreza “, Gobierno de El Salvador, Sistema de Información de la Gestión Municipal, acceso el 28 de noviembre de 2018, <http://sigm.gob.sv/general/IndicesDesarrollo.xhtml?m=0611&d=SS>

<sup>48</sup> “Plan Estratégico Participativo del Municipio de Nejapa, Diagnostico del Municipio”, Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal de El Salvador, octubre 2014.

abonan al desarrollo en los sectores agropecuario, industrial, comercio y servicio. Como, por ejemplo, en el sector Industrial estas son algunas de las empresas de gran escala que se encuentra en el municipio las cuales son: La Constancia, Jumex El Salvador, AES Nejapa, MIDES SEM y Cárnicos LA UNICA las cuales realizan grandes actividades que contribuyen con el crecimiento económico, a la empleabilidad en el municipio y en la producción de alimentos, envasado de bebidas, elaboración de café entre otras actividades productivas.

En el sector Comercio las empresas que se encuentran ubicadas en dicho municipio realizan las actividades en zapaterías, librerías, agroservicio, tiendas de artículos de primera necesidad, venta de verduras y hortalizas, abarroterías, talleres de reparación de vehículos y equipo de maquinaria industrial. Dichas actividades de este sector también son fuentes de empleos, abonan al crecimiento económico al desarrollo local y son 179 establecimientos de comercios<sup>49</sup> que se encuentra ubicados en el municipio.

En el municipio las actividades que se realizan del sector Servicios son: financieros (cooperativas, cajas de créditos, banca privada y estatal) no financieros (clínicas médicas y laboratorios clínicos, restaurantes, pupuserías, cervecerías, tortillerías, comedores y salones de bellezas, turismo, transporte y logística). También, el sector Agropecuario realiza las siguientes actividades las cuales son: caña de azúcar, café, hortalizas, legumbres, maíz, maicillo, arroz, frijoles y frutas. Las cuales son realizadas por 2,168 productores de los cuales 186 son comerciales y 1,982 pequeños comerciantes<sup>50</sup>.

---

<sup>49</sup> “Plan de Competitividad Municipal del Municipio de Nejapa”, USAID, El Salvador, mayo 2013, 58.

<sup>50</sup> “IV Censo Agropecuario del 2007-2008 resultados nacionales”, Ministerio de Agricultura y Ganadería del gobierno de El Salvador, San Salvador, 2009, 60.

Es importante mencionar que todas estas actividades de los diferentes sectores aumentan el crecimiento económico y el desarrollo en el territorio con la inversión del capital humano y económico, el empleo y autoempleo, la competitividad municipal<sup>51</sup>, económica y la innovación tecnológica.

Otra característica importante que tiene el municipio es que en el ámbito ambiental cuenta con recursos naturales como, por ejemplo: bosques naturales y cafetaleros, zonas de cultivos, áreas naturales, cuencas hídricas, nacimientos de aguas y que la extensión del territorio abarca el volcán de San Salvador, el Cerro de Nejapa, el Cerro de Ojo de Agua, el Cerro la Tabla y el Cerro Redondo. Otra ventaja que tiene el territorio son sus mantos acuíferos que almacenan por año 34 millones de m<sup>3</sup> de acuerdo al mapa hídrico elaborado en el año 2008 por la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA) de El Salvador.

También, este municipio cuenta con los ríos San Antonio y Acelhuate lo que conlleva a que el territorio este rodeado por una biodiversidad de recursos naturales y que lo hace sumamente atractivo para la inversión económica, crecimiento económico y el desarrollo pleno del territorio. Por lo cual, este municipio es relevante para el país debido a los aportes que este realiza y abona en mejorar la calidad del medio ambiente y de los recursos naturales, así como de la articulación de diferentes actores públicos y privados, nacionales e internacionales y organismos no gubernamentales que garanticen el desarrollo sostenible de estos recursos.

Por otra parte, es importante mencionar otra característica que tiene este municipio en cuanto a la cifra de analfabetismo en personas mayores de 10

---

<sup>51</sup> Según USAID la competitividad municipal son las oportunidades de negocios y empleos en nivel local, mediante la mejora de los procedimientos y la gestión municipal en la atención al sector productivo, empresarial y la comunidad. "Plan de Competitividad Municipal de San Salvador 2012-2016", USAID, San Salvador, 2012, 12.

años es de 3,834<sup>52</sup> habitantes y que el total de estudiantes es 6,985<sup>53</sup> repartidos en distintos niveles escolares, el 20 de mayo del año 2019 es decretado al municipio libre de analfabetismo por el Programa Nacional de Alfabetismo (PNA) del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de El Salvador (MINEDUCYT) en donde 862<sup>54</sup> habitantes aprendieron a leer y escribir por dicho programa.

En cuanto al nivel de esperanza de vida es de 67 años según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Por otra parte, la tasa de homicidios registrados en el municipio de Nejapa para los años siguientes fue de “2015 de 37; 2016 de 31 y 2017 de 28”<sup>55</sup> es decir que se ha generado una disminución en el índice de violencia en los últimos tres años en este municipio.

Además, es importante mencionar que el Gobierno Central de El Salvador le asigna anualmente una cantidad de \$1, 733,795.64<sup>56</sup> como Fondos Municipales (FODES)<sup>57</sup> a la Alcaldía Municipal de Nejapa para que estos recursos que provienen de los impuestos recaudados por el Gobierno Central

---

<sup>52</sup> “Educación”, Sistema de Información de la Gestión Municipal, acceso el 28 de noviembre de 2018, <http://sigm.gob.sv/general/IndicesDesarrollo.xhtml?jsessionid=c8f6eea578de4d0527f21699454c?m=0611&d=SS>

<sup>53</sup> *Ibíd.*

<sup>54</sup> “Nejapa Libre de Analfabetismo”, Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de El Salvador, acceso el 09 de junio de 2019, <https://www.mined.gob.sv/index.php/noticias/item/10061-nejapa-esta-libre-de-analfabetismo>

<sup>55</sup> “Información sobre Violencia”, Gobierno de El Salvador, Sistema de Información de la Gestión Municipal, acceso el 05 de diciembre de 2018, <http://sigm.gob.sv/general/violencia.xhtml?jsessionid=a114e6e7f124b674a84e761feb62?m=0611&d=SS>

<sup>56</sup> “Nejapa”, Gobierno de El Salvador, Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, acceso el 05 de diciembre de 2018, <http://www.isdem.gob.sv/directorio-de-negocios/1116/nejapa/>

<sup>57</sup> El FODES es un fondo para el desarrollo económico y social de los municipios de El Salvador, el cual está constituido por aportes anuales del Estado, en un 10% de los ingresos corrientes del presupuesto del Estado, es decir es el aporte que el Estado realiza mensual y que está establecido de acuerdo a los artículos 4 y 4-A de la Ley del FODES. Asamblea Legislativa, Dictamen N.º 134 para la Reforma a la Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios, 2019.

sean destinados como inversión en proyectos que beneficien al desarrollo del municipio o a contribuir con algunos gastos de funcionamiento de la entidad.

Asimismo, el Municipio de Nejapa cuenta con apoyo por parte del Gobierno Central, así como de otras instituciones públicas que pueden ser potenciadas para generar un desarrollo en todo el territorio, partiendo en primer lugar con el “tejido social<sup>58</sup>” y la articulación o participación de las organizaciones no gubernamentales, organizaciones religiosas, cooperativas, asociaciones juveniles, mujeres, adulto mayor entre otras y que estas redes de población y asociación impulsen en conjuntó el desarrollo social, cultural, económico, político en todo el territorio.

La Alcaldía Municipal de Nejapa fue fundada el “13 de noviembre de 1560”<sup>59</sup> y a partir de esa fecha ha administrado los recursos públicos y naturales de este territorio, actualmente el alcalde en turno es el Ingeniero Adolfo Rivas Barrios el cual su periodo de administrador público está contemplado desde el año 2018 al 2021 y es la máxima autoridad gubernativa en el municipio.

El Concejo Municipal es el órgano de más alto nivel que tiene la administración pública de un Gobierno Local, además son los encargados de representar judicial y extrajudicial, velar por la honestidad administrativa, administrar los recursos financieros, tomar todas aquellas atribuciones de carácter normativo, resolutivo y fiscalizador de una municipalidad, asimismo este organismo está compuesto en conjunto por el/la Alcalde/sa y el/la Sindico/a, esta entidad es el administrador de los recursos institucionales y el cual es el que está a cargo

---

<sup>58</sup> El tejido social lo conforma un grupo de personas que se unen para satisfacer necesidades humanas elementales o superiores, como son: alimento, salud, educación, seguridad social, cultural, deporte, servicios públicos, transporte y todo lo que represente una mejor calidad de vida, según Habitar para la Humanidad. “El tejido Social, Blog Hábitat para la Humanidad, acceso el 28 de noviembre de 2018, <https://www.habitatmexico.org/article/el-tejido-social>

<sup>59</sup> “Nejapa”, Gobierno de El Salvador, Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, acceso el 28 de noviembre de 2018, <http://www.isdem.gob.sv/directorio-de-negocios/1116/nejapa/>

de tomar las decisiones en un periodo de tres años según lo establecido por la Ley de la Republica de El Salvador.

El Concejo Municipal de la Alcaldía de Nejapa está compuesto actualmente por un alcalde<sup>60</sup> el cual está a cargo del Ingeniero Adolfo Barrios, por la Sindica la Licenciada Carmen Canjura y 12 concejales como parte de la ley de concejos municipales plurales los cuáles tiene representación de tres partidos políticos y están compuesto de la siguiente forma: FMLN (cuatro propietarios y dos suplentes), ARENA (dos propietarios y un suplente) y PCN (dos propietarios y un suplente). Estos funcionarios públicos tienen las funciones de: elaborar políticas locales, un plan operativo municipal, aprobar el presupuesto municipal, crear políticas y normas sobre licitaciones, adquisiciones, concesiones y permisos.

Además, son los encargados de administrar los recursos naturales, recaudar los impuestos locales para el funcionamiento institucional y para la ejecución de proyectos; fiscalizar la gestión que realiza el alcalde y verificar que los actos municipales se hayan ajustado a las políticas, normas y acuerdos adoptados por el Concejo Municipal. También, se encargan de tomar decisiones para crear planes y programa de inversión municipal, elaborar acuerdos o políticas locales que beneficien a la población de este territorio, administrar los recursos naturales y públicos que tiene ese municipio.

Por lo cual, las funciones que realiza el Concejo Municipal están contemplados a llevarse a cabo en un periodo de tres años, donde actualmente inicio en el año 2018 y finalizara en el año 2021 y dicho concejo es la entidad de más alto nivel y la cual tiene el poder municipal para dirigirse a la sociedad en la creación de políticas locales que van en función de garantizar el desarrollo del territorio. Es decir, la autonomía del Gobierno Local es administrar con libertad

---

<sup>60</sup> Es el funcionario público que ocupa el cargo de mayor autoridad en un municipio.

los recursos de un territorio determinado, establecer leyes que garantice los derechos y privilegios de los ciudadanos, realizar obras públicas, gestionar cooperación que permita ejecutar proyectos de desarrollo social y económico, recibir fondos del Gobierno Central para ejecutar programas y vincular a los ciudadanos para mejorar el bienestar social.

Todas las funciones de los Gobiernos Locales están contempladas en el “Código Municipal”<sup>61</sup> a través del artículo 4. Se describen a continuación aquellas funciones que están acorde al fenómeno de estudio, las cuales son:

- ✓ Elaborar, aprobar y ejecutar planes de desarrollo local
- ✓ Articularse y trabajar en conjunto con las diferentes instituciones del Gobierno Central y los actores locales e internacionales del desarrollo
- ✓ Gestionar, diseñar y ejecutar proyectos de desarrollo local.
- ✓ Promover y fortalecer la gestión del conocimiento del capital humano
- ✓ Garantizar el desarrollo local
- ✓ Proteger, restaurar y mejorar los recursos naturales y el aprovechamiento racional
- ✓ Promover el crecimiento económico del territorio

También, es parte de las funciones del Gobierno Local vincularse y articularse con los actores del municipio a través de la participación ciudadana y dar respuesta a los problemas locales que esto a su vez va a generar democracia en la población y al desarrollo industrial, comercial, agropecuario, artesanal y de los servicios. Así como facilitar la formación laboral y estimular la generación de empleo en coordinación con las instituciones competentes del estado.

---

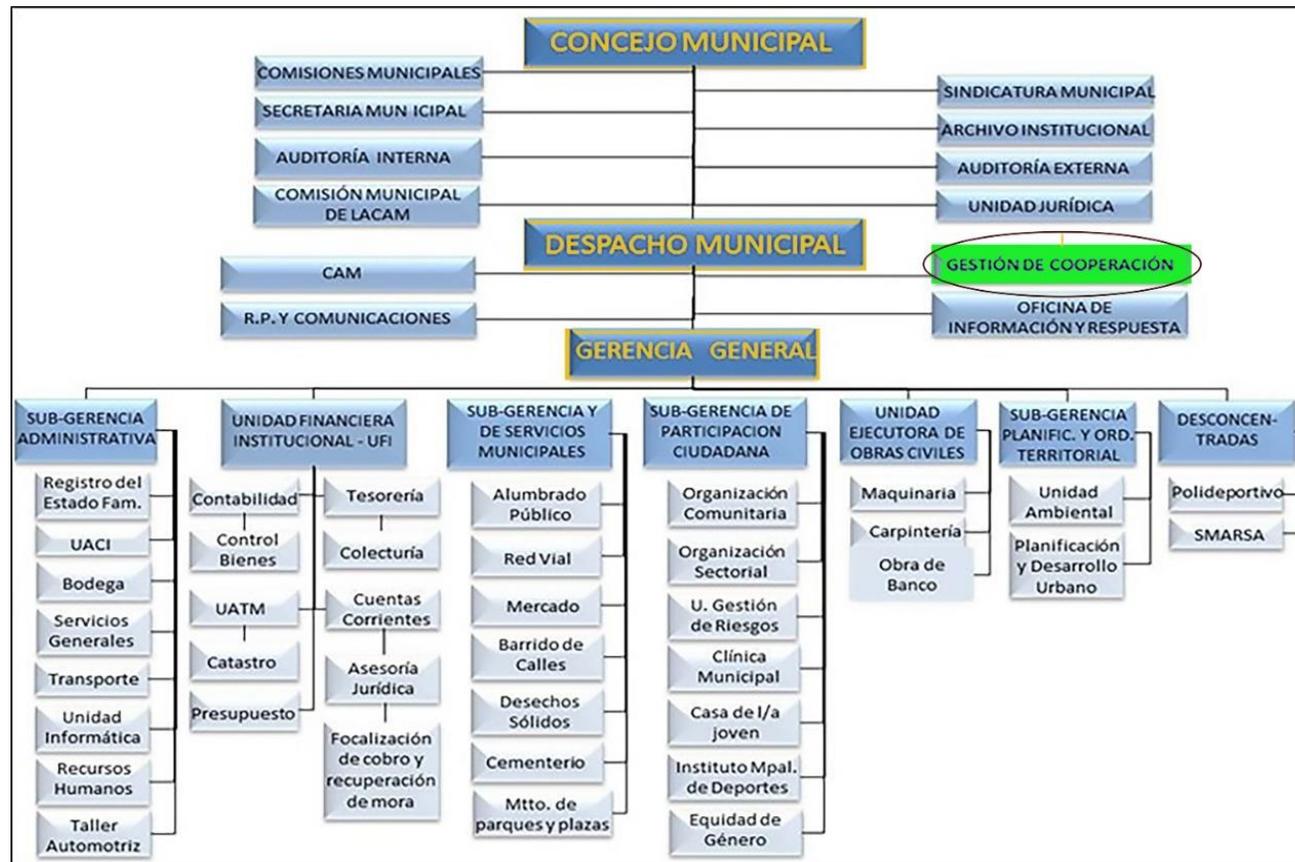
<sup>61</sup> Decreto Legislativo No. 274, fecha 31 de enero de 1986, publicado en el Diario Oficial No. 23, Tomo 290, del 5 de febrero de 1986. Se emitió el Código Municipal.

Asimismo, es facultad del Gobierno Local generar planes de desarrollo y programas para el aprovechamiento y preservación de los recursos naturales, así como la búsqueda de generar la promoción y financiamiento para las viviendas de interés social y facilitar servicios en temas de consumo de primera necesidad a través de los mercados o tiangués. Es importante mencionar, que todas estas funciones deben de ser manejadas con transparencia y responsabilidad pública y garantizar con ello la eficiencia de sus funciones.

Además, la Alcaldía Municipal de Nejapa está compuesta por diferentes Unidades, secretarías, Gerencias, Comisiones entre otras oficinas que le permiten trabajar y realizar diferentes acciones o servicios para garantizar el goce de derechos y deberes de los ciudadanos del territorio. Y es a través de estas unidades que se desarrollan el accionar y sus funciones enmarcadas en garantizar el desarrollo y el goce de los servicios públicos.

Todas las funciones que realiza este Gobierno Local son importantes para el desarrollo por lo cual es importante conocer la composición de ella. Pero, es importante mencionar que no se abordaran y explicaran todas las unidades o dependencias, debido a que la dimensión de sus funciones es amplia y el fenómeno de estudio de la investigación no está enfocado en ese sentido. Por esa razón, solo se describirán las tres Oficinas más importantes las cuales son: El Concejo Municipal, Despacho Municipal y Gerencia General y la Unidad de Gestión y Cooperación que es a la que corresponde el fenómeno de estudio de esta investigación.

Figura 12: Organigrama Institucional



Fuente: Organigrama Institucional, Alcaldía Municipal de Nejapa. Acta No. 1, Acuerdo No. 9, fecha: 8 de enero de 2013

En relación con la Alcaldía Municipal de Nejapa esta tiene tres oficinas principales las cuales se relacionan y trabajando en conjunto para administrar los recursos naturales y económicos del municipio, además son las entidades rectoras que establecen las directrices y lineamientos para las demás oficinas. El Concejo Municipal es el organismo “encargado de administrar la comuna en conjunto con el alcalde. Tiene por misión normar, resolver y fiscalizar todas aquellas materias que entren en su observación”<sup>62</sup> y este coordina con el Despacho Municipal el cual administra los recursos naturales e institucionales y la prestación de los servicios públicos y por último esta la Gerencia Municipal la cual se encarga de planificar y controlar las actividades administrativas y operativas de la comuna.

Estas tres oficinas son las que se encargan de que las demás dependencias funcionen de acuerdo a él Plan Operativo Municipal o a él plan de Gobierno Municipal que se elaboró acorde a las necesidades o estrategias del territorio.

Es importante mencionar que, para generar el funcionamiento eficiente y coherente de la administración pública de la Alcaldía Municipal de Nejapa, es necesario la articulación de todas las unidades u oficinas que permitan alcanzar los objetivos o metas establecidos en el plan de gobierno municipal y en su plan operativo. Además, es necesario que todas estas dependencias trabajen conjuntamente para garantizar que los servicios o funciones que realizan sean los más adecuados para los usuarios o ciudadanos de este territorio.

Por ello, la unidad que se encarga del desarrollo de planes y proyectos de desarrollo local es la Unidad de Gestión y Cooperación, esta es un complemento y responde a las directrices o lineamientos del Despacho Municipal pero también le solicita a la Gerencia y el Concejo que las demás

---

<sup>62</sup> “Consejo Municipal”, Alcaldía Municipal de Nejapa, acceso el 20 de diciembre de 2018, <http://alcaldianejapa.gob.sv/#sec-1>

dependencias u oficinas se articulen, trabajen en conjunto, coordinen las acciones que realiza dicha unidad. Por ello, es importante también conocer que es la Unidad de Gestión y Cooperación, así como cuales son las competencias, funciones que esta oficina realiza en la Alcaldía Municipal y como se relaciona con otras tanto en el ámbito nacional como internacional.

### **3.2. Unidad de Gestión y Cooperación de la Alcaldía Municipal de Nejapa**

Una Unidad de Gestión y Cooperación es una dependencia de un Gobierno Local el cual tiene como objetivo “atender los asuntos de naturaleza de cooperación técnica y/o financiera internacional, de actores extranjeros, organismos internacionales y otras instituciones de cooperación, orientada a la promoción del desarrollo sostenible”<sup>63</sup>. Es decir, que esta oficina se encarga de enfatizar los procesos de las relaciones internacionales, cooperación internacional, gestionar o coordinar y ejecutar los proyectos o recursos que provienen de la ayuda externa del territorio.

También, esta dependencia se encarga de establecer relaciones diplomáticas con organismos internacionales, gobiernos centrales o locales de otros países y organizaciones no gubernamentales. Asimismo, es la que se encarga de la implementación de las políticas locales e internacionales, planes operativos municipales y del accionar que realiza la administración pública local enfatizada en la cooperación internacional.

Además, esta unidad se encarga de potenciar las relaciones con el Gobierno Central, Gobiernos Locales e Internacionales, Organismos Nacionales e Internacionales, Empresa Privada y la sociedad civil para fortalecer las

---

<sup>63</sup> “Unidad de Cooperación Internacional”, Gobierno de la República de Guatemala, acceso el 05 de enero de 2019, <http://www.mem.gob.gt/quienes-somos/viceministerio-de-desarrollo-sostenible/unidades-de-apoyo/unidad-de-cooperacion-internacional/>

relaciones, la participación y el trabajo en conjunto con otras entidades públicos, no gubernamentales y privados. También, otra función que debe de realizar la Unidad, es gestionar, licitar y negociar recursos financieros o técnicos que fortalezcan las capacidades de la Alcaldía o Unidad y que esto permita contribuir con el grado de eficiencia de la administración pública y del control del buen uso de los recursos que proviene de la cooperación internacional al desarrollo.

Asimismo, esta unidad es la que se encarga de asesorar a el Concejo Municipal, Despacho Municipal y Gerencia Municipal en materia de gestión de cooperación Internacional al desarrollo, ha optimizar los recursos provenientes de la cooperación, al cumplimiento de los acuerdos internacionales, a la representación del gobierno municipal en reuniones, foros nacionales o internacionales en materia de cooperación, gestión de proyectos y otros temas que son de su competencia. También, se debe de encargar de apoyar a la Alcaldía en el cumplimiento de los acuerdos nacionales o internacionales elaborados por Organismos Internacionales, Sociedad Civil, Organismo Estatales y no Estatales.

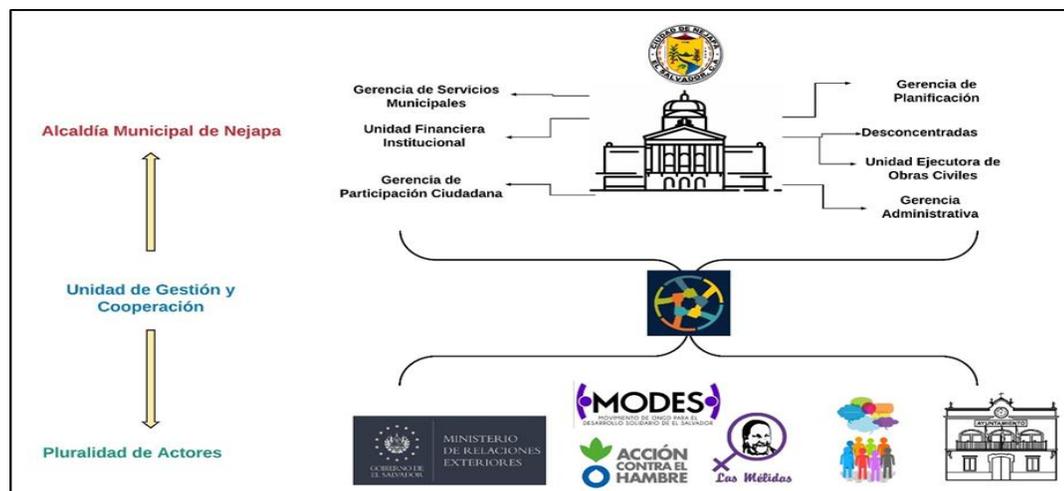
Igualmente, la unidad se debe de encargar de apoyar el fortalecimiento institucional mediante la gestión del conocimiento que permita fortalecer las capacidades del capital humano con el objetivo de garantizar una administración pública de calidad y eficiente. Además de planificar, coordinar y dar seguimiento a la ejecución de proyectos y planes de cooperación con Organismos Internacionales y Gobiernos Centrales o Locales.

Es importante mencionar que esta unidad debe de generar confianza con los Socios para el Desarrollo y donantes de la cooperación internacional al desarrollo, con el fin de que los recursos o financiamiento no sean recortados en un futuro o perder las relaciones diplomáticas establecidas por el Gobierno

Local. Por lo cual, en primer lugar, se debe de garantizar el buen uso de los recursos y los procesos de gestión, ejecución, evaluación, diseño o identificación de los perfiles de proyectos, deben de ser eficiente y conocer sobre los procedimientos (formularios, compromisos y mecanismos) que debe de realizar para con los donantes.

Las funciones mencionadas anteriormente es el accionar que debe de realizar la Unidad Gestión y Cooperación de un Gobierno Local que esta enfatizada a los temas de cooperación internacional, identificación, gestión y seguimiento o evaluación de proyectos, relaciones internacionales y diplomáticas, aplicación o asesoramiento de acuerdos internacionales y la participación de foros, reuniones, cumbres sobre temas de interés internacional. Por ello, a continuación, se ilustra la interrelación que la Unidad de Gestión y Cooperación realiza con las dependencias o unidades de la Alcaldía Municipal de Nejapa y con los actores locales y socios del desarrollo.

**Figura 13: Interrelación de la Unidad de Gestión y Cooperación con los actores del desarrollo y las unidades de la Alcaldía Municipal de Nejapa**



Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista realizada a Ana Evelyn Montoya Siliézar, Técnico y especialista de Cooperación Descentralizada, de la Dirección de Cooperación Descentralizada año 2019.

La Unidad de Gestión y Cooperación de la Alcaldía Municipal de Nejapa es una dependencia de su estructura interna, la cual tiene aproximadamente 24 años de estar funcionando y apoyando en la administración pública de este territorio. Además, esta entidad se encargó de desarrollar mecanismos para relacionarse con entidades nacionales e internacionales ya sean del ámbito público o privado, no gubernamentales y sociedad civil y que estas relaciones le permitieron trabajar en conjunto para solventar las problemáticas de la sociedad.

La unidad está compuesta únicamente por un técnico, la Licenciada en Relaciones Públicas Griselda Guzmán que estuvo al mando de esta unidad por tres años (actualmente ella es la jefa de la Unidad de Comunicaciones de la Alcaldía Municipal de Nejapa). Es importante mencionar, que en este momento la Unidad no está en funciones, debido a que no tiene el capital humano para poder laborar o ejercer las funciones y competencias y que aproximadamente lleva un mes sin iniciar funciones.

Si bien, la unidad contaba únicamente con una persona a cargo para realizar todas las funciones y competencias, estas se llevaron a cabo. A pesar de que la encargada de esta unidad su perfil y su profesión no es el idóneo con esta unidad debido a que ella presentaba carencias en los procesos que se deben de ejercer en esta unidad. Asimismo, es importante señalar, que a pesar de que el nombre de la Unidad es de Gestión y Cooperación las funciones que esta realizaba en un momento no estaban vinculadas directamente a la cooperación internacional al desarrollo. Debido, a que se realizaban gestiones de cooperación, pero no internacional porque no se contaba con el conocimiento y con la claridad de los procesos que se deben de realizar y solicitar para con los donantes

Por esa razón, es que el Gobierno Local de Nejapa tomo a bien que la técnico Griselda Guzmán fuera la persona que participará en el primer Diplomado de Cooperación Internacional con énfasis en Cooperación Descentralizada impartido por el Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo dicho diplomado se enmarca en la “implementación de las líneas de trabajo de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada”<sup>64</sup>, el cual representa uno de los cinco ejes de la Agenda Nacional de la Eficacia de la Cooperación de El Salvador y que su objetivo es fortalecer las capacidades del capital humano que labora en las unidades de cooperación de los Gobiernos Locales.

Por tanto, ella tuvo la oportunidad de prepararse y especializarse en temas de cooperación internacional enfatizadas en Cooperación Descentralizada, en la gestión y creación de perfiles de proyectos para el exterior, con el objetivo de que estos conocimientos fueran aplicados en las competencias que realizaba en la unidad. Es importante resaltar, que dicha oficina a pesar de contar con poco capital humano para ejercer las competencias y funciones y de tener un personal no calificado, este gobierno aprovecho y se benefició de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada para garantizar la formación de su capital humano en las áreas de interés que la unidad ejerce y que además la unidad ahora contara con un rendimiento más adecuado y calificado.

Las funciones que realiza la Unidad de Gestión y Cooperación de la Alcaldía de Nejapa son muchas y múltiples, es importante mencionar que muchas de estas funciones son retomadas muy bien por la unidad, pero otras no, por lo cual con base a lo anterior cabe resaltar que las acciones que ha realizado la unidad en los últimos tres años son:

---

<sup>64</sup> “Cancillería Clausura diplomado en cooperación internacional descentralizada “, Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador, Instituto Especializado de Educación Superior para la Formación Diplomática, acceso el 08 de enero de 2019, <http://ieesford.edu.sv/?p=1130>

**Tabla 12: Acciones realizada por la Unidad de Gestión y Cooperación**

Acciones realizadas
✓ Acercamiento y gestión de cooperación con el sector empresarial local
✓ Búsqueda de cooperación a nivel internacional y local
✓ Seguimiento de los hermanamientos vigentes
✓ Búsqueda de nuevos actores cooperantes
✓ Elaboración de fichas de perfiles de proyectos

Fuente: Elaboración propia con base a la entrevista realizada a Griselda Guzmán técnico de la Alcaldía Municipal de Nejapa año 2019

A partir de la entrevista realizada a la Licenciada Griselda Guzmán, técnica encargada de la Unidad de Gestión y Cooperación de la Alcaldía Municipal del Nejapa, permitió poder conocer el funcionamiento de dicha unidad en donde las actividades que esta unidad ha realizado han sido sumamente pocos en los últimos años, debido a que no ha recibido apoyo por parte del Concejo Municipal y la Gerencia General en sus funciones, lo que conlleva a que el interés de la misma unidad en gestionar proyectos de cooperación sea muy poco o nulo. También, dicha unidad tiene poco conocimiento de los procesos y mecanismos para la gestión de cooperación internacional y solo cuenta con una persona que se encarga de realizar todas las funciones, lo que conlleva a generar limitantes en su accionar.

Asimismo, los instrumentos o procesos que realiza la unidad no son en muchas ocasiones los acordes a los que los donantes solicitan por lo cual mucha cooperación internacional se escapa de las manos del Gobierno Local por no contar con los procesos o instrumentos idóneos y con el capital humano especializado en materia de cooperación internacional. A partir de la entrevista realizada a la Unidad de Gestión y Cooperación de la Alcaldía Municipal de Nejapa, se logró identificar que las funciones que realiza son limitadas debido

a que existe una carencia de conocimientos para con los procedimientos de gestión y ejecución de la cooperación internacional para el desarrollo.

Es importante mencionar, que se solicitó información a la Unidad de Gestión y Cooperación de la Alcaldía Municipal de Nejapa para conocer cuántos proyectos provenientes de cooperación internacional para el desarrollo de habían ejecutado en el territorio en los últimos cinco años, pero esa información no se socializo. Por lo cual, se entrevistó a la Licenciada Jacqueline Sura técnico de la Oficina de Información y Unidad de Acceso a la Información Pública (OIR/UAIP) de la Alcaldía de Nejapa para conocer cuáles fueron los proyectos ejecutados, los montos y las áreas en las que se priorizaron para ser ejecutado proyectos de desarrollo local y ella proporcionó como resultado en esta solicitud que en los último cinco años no se ejecutó ningún proyecto sobre cooperación internacional para el desarrollo.

A pesar que esta unidad ha realizado acciones y esfuerzos estos no son los esperado debido a que en los últimos cinco años no se concretaron proyectos de cooperación para el desarrollo, así como los recursos en término de FODES que recibe la alcaldía son pocos y el capital humano que trabaja en la unidad es limitado y el perfil no es idóneo para este cargo.

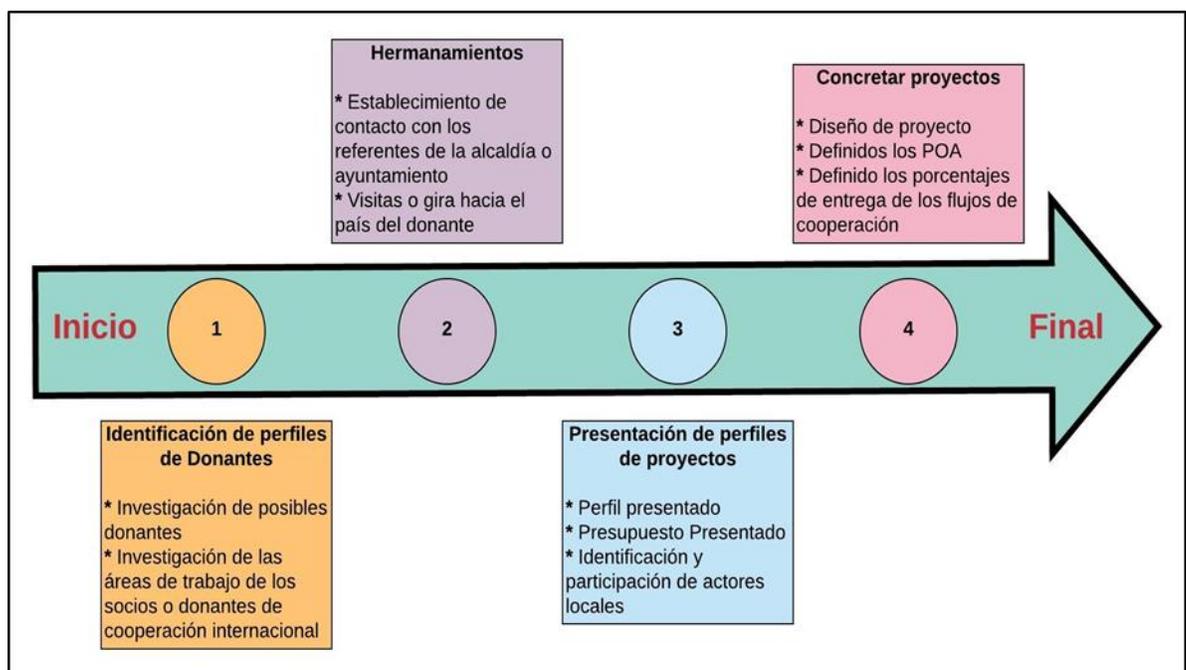
### **3.3. Mecanismos utilizados para gestionar cooperación internacional por la Unidad de Gestión y Cooperación de la Alcaldía Municipal de Nejapa**

Los mecanismos que utiliza la Unidad de Gestión y Cooperación en los procedimientos de cooperación internacional para el desarrollo son similares para todas las modalidades de cooperación; es decir, que los procesos que son utilizados para la cooperación bilateral son igualmente implementados para la Cooperación Descentralizada. Por lo cual, no existe diferencia alguna

entre estos para cualquier modalidad de la cooperación internacional para el desarrollo.

A partir de la entrevista realizada a la técnica Griselda Guzmán, encargada de la Unidad de Gestión y Cooperación de la Alcaldía se identificó la forma en que dicha unidad trabaja en materia de cooperación internacional para el desarrollo. Por lo cual, se elaboró un flujograma para describir los pasos que esta realiza y así conocer los procedimientos que realiza desde el inicio hasta el final con los donantes o socios para el desarrollo enfatizados en la Cooperación Descentralizada.

**Figura 14: Etapas utilizadas por la Unidad de Gestión y Cooperación en materia de Cooperación Descentralizada**



Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista realizada a la Unidad de Gestión y Cooperación de la Alcaldía Municipal de Nejapa año 2019

En el proceso de Cooperación Descentralizada el primer paso que la unidad realiza es la investigación de perfiles de donantes o socios para el desarrollo,

con ello conoce sobre las agendas de trabajo o áreas de interés de estas instituciones para con los problemas sociales y las soluciones que realizan. Así como los aportes que estos realizan a los Gobiernos Locales, la sociedad civil y los territorios.

El segundo paso que realiza es la promoción y el acercamiento entre las dos instituciones y así concretar un hermanamiento con las entidades donantes de cooperación internacional al desarrollo, lo cual les permitan en un futuro establecer relaciones internacionales y diplomáticas, para que tanto el donante como el Gobierno Local puedan conocer sobre los perfiles de cada uno, así como la identificación de las funciones que realizan y sobre qué tipo de proyecciones realizan o ejecutan en otros territorios para el desarrollo social de dicho lugares.

Posteriormente a este paso la unidad invita a esta entidad para que conozcan más sobre el Gobierno Local y el municipio de Nejapa así, ellos puedan contar con la información suficiente para garantizar un interés sobre este lugar y porque puede ser importante el involucramiento o la articulación de estos actores con dicho Gobierno Local y con la pluralidad de actores que convergen en este territorio.

Seguidamente la unidad al haber entablado relaciones de hermanamiento, se solicita a los donantes espacios para que el alcalde o referente municipal realice visita a el país de la entidad donante para presentar perfiles de proyectos, para que estos puedan conocer sobre las apuestas que realiza el Gobierno Local y de las problemáticas que aquejan a este municipio. Asimismo, de la importancia de la participación de los donantes o socios para el desarrollo y el apoyo a las iniciativas que el Gobierno Local realiza para abonar al desarrollo.

Por último, la unidad al tener claro sobre las áreas de interés de los socios para el desarrollo o donantes de cooperación y al haber establecido un convenio de hermanamiento, realizan la elaboración de perfiles de proyectos con el propósito de que estas entidades financien, apoyen, se articulen con la ejecución de dichos proyectos y que abonen al desarrollo del territorio. Todos estos son los pasos o procedimientos establecidos por la Unidad de Gestión de la Alcaldía Municipal de Nejapa realizado con las entidades donantes o socios para el desarrollo de la modalidad de Cooperación Descentralizada.

Como se mencionó anteriormente es importante resaltar que en los últimos cinco años la Unidad de Gestión y Cooperación de la Alcaldía Municipal de Nejapa no ha ejecutado proyectos de desarrollo local y tampoco gestionado flujos o recursos de cooperación internacional para el desarrollo. Lo cual, es una problemática porque ha transcurrido un largo periodo de tiempo en donde no se han ejecutados proyectos que garanticen la profundización del desarrollo local y la funcionalidad de la unidad.

### **3.4. Implementación de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada en la Unidad de Gestión y Cooperación de la Alcaldía Municipal de Nejapa**

La Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada cuenta con tres objetivos específicos los cuales son:

- ✓ Promover y apoyar iniciativas de Cooperación Descentralizada en sus diferentes formas y modalidades.
- ✓ Contribuir al desarrollo de capacidades de los actores (Gobierno Central, Gobiernos Locales, sociedad civil y actores económicos) que participan en los procesos de Cooperación Descentralizada.

- ✓ Fortalecer el registro, calidad y análisis de información sobre los procesos y experiencias de Cooperación Descentralizada en los que participan territorios salvadoreños.

Estos tres objetivos representan el accionar que la ENCD ha contemplado realizar en los territorios. Pero, para el fenómeno de estudio de la investigación se describirá el objetivo número dos de dicha estrategia el cual está enfocado a “contribuir al desarrollo de capacidades del Gobierno Central, Gobiernos Locales, academia y sociedad que participen en los procesos de Cooperación Descentralizada”<sup>65</sup>. Dicho objetivo busca la elaboración de programas permanentes de intercambio de experiencias y conocimientos entre municipios locales e internacionales enfatizados en la Cooperación Descentralizada.

Además, busca involucrar a los técnicos de las unidades de cooperación, alcaldes, representantes o funcionarios públicos de los Gobiernos Locales para transferirles conocimiento por medio de conferencias, foros, seminarios y cursos de especialización en cooperación para el desarrollo y Cooperación Descentralizada con el propósito de potenciar las funciones que realizan en la administración pública, el desarrollo local, institucionalidad y garantizar una eficiencia o eficacia en sus funciones administrativas.

La Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada ha realizado Diplomados de Cooperación Internacional para el Desarrollo con énfasis en Cooperación Descentralizada en el año 2016, en donde tuvo la oportunidad de participar la Unidad de Gestión y Cooperación de la Alcaldía Municipal de Nejapa. En el cual, el énfasis se centró en el fortalecimiento de las capacidades de gestión del conocimiento para que dicha unidad obtuviera las herramientas

---

<sup>65</sup> Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador, Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo, Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada, 2013, 19.

y conocimiento necesario para elaborar perfiles de proyectos para el desarrollo.

También, esta Estrategia de la mano con el ISDEM y UES, colaboraron para conformar talleres los cuales estaban enfocados a explicar y desarrollar el instrumento de Enfoque de Marco Lógico (EML)<sup>66</sup> y la Gestión del Ciclo del Proyecto (GCP)<sup>67</sup>, en donde la Unidad de Gestión y Cooperación de la Alcaldía Municipal de Nejapa tuvo la oportunidad de participar y aprovechar de estas instituciones para adquirir conocimientos enmarcados a las metodologías mencionadas y que son utilizados para crear perfiles de proyectos para el desarrollo. Con ello, se busca garantizar que al ser elaborados los proyectos estos puedan ser aceptados y posteriormente ser financiados por los donantes o socios para el desarrollo y consecutivamente ser ejecutados en los territorios.

La Unidad de Gestión y Cooperación de la Alcaldía Municipal de Nejapa ha participado en la Red de contacto de la Dirección de Cooperación para el Desarrollo del VMCD el cual es un mecanismo que brinda la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada y en donde surge el involucramiento de diferentes Instituciones Nacionales Públicas, Gobiernos Locales, Asociaciones de Municipios, Organizaciones no Gubernamentales, entidades Donantes y Socios para el Desarrollo.

Asimismo, la Unidad al haber participado en el Diplomado impartido por la Dirección de Cooperación para el Desarrollo ha formado parte de la Red de Cooperación Descentralizada de El Salvador y de los procesos de formación

---

<sup>66</sup> Es un instrumento, herramienta o sistema que está constituida por diferentes pasos o secuencias que busca facilitar la realización de la planificación, ejecución y evaluación de un proyecto orientado a objetivos

<sup>67</sup> Es una metodología el cual explica todas las etapas (Programación, Identificación, Instrucción, Financiación, Ejecución y Evaluación) por las cuales atraviesa un proyecto de cooperación para el desarrollo.

y conocimiento que este mecanismo realiza, para el fortalecimiento de las capacidades de los Gobiernos Locales. Dicha Red es un espacio donde el Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo les apoya a los Gobiernos Locales para que puedan recibir asesoría técnica, intercambio de experiencias, gestión en conjunta y asesoría en Cooperación Descentralizada. Lo cual, es uno de los mecanismos importante para el fortalecimiento institucional de la Unidad.

Se resalta, que desde el año 2017 no se le ha dado seguimiento por parte de la Dirección General de Cooperación para el Desarrollo a la Unidad de Gestión y Cooperación de la Alcaldía Municipal de Nejapa, para que siga vinculada o involucrada en los procesos que se realizan por parte de la Red Cooperación Descentralizada y la ENCD. Muchos espacios (foros, talleres, diplomados o encuentros) no han sido aprovechados por dicha unidad debido a que no está articulada en estos espacios y porque no ha sido invitada a participar de nuevo en la Red y en la estrategia.

Asimismo, en el año 2017 se llevó a cabo el Programa de apoyo para la construcción y fortalecimiento de unidades de cooperación<sup>68</sup>, por parte de la Dirección de Cooperación para el Desarrollo y la Universidad de El Salvador. En el cual, la Alcaldía Municipal de Nejapa no fue tomada en cuenta para que participará en este mecanismo que forma parte de los procesos para el fortalecimiento institucional de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada.

Es necesario que la Dirección General de Cooperación para el Desarrollo busque nuevas formas para ser más eficiente y eficaz en sus convocatorias y así garantizar el involucramiento y la participación de los Gobiernos Locales

---

<sup>68</sup> Este programa ofrece asistencia técnica enfatizada en cooperación descentralizada para fortalecer las capacidades de las unidades de cooperación de los Gobiernos Locales y asociaciones de municipios.

en los espacios que realizan, así cumplir con el fortalecimiento institucional. Asimismo, es importante que los Gobiernos Locales se empoderen de los procesos y espacios que existen, y con ello generar propuestas para los proyectos y nuevas iniciativas que beneficie a los territorios.

También, es importante que la Unidad de Gestión y Cooperación de la Alcaldía Municipal de Nejapa busque nuevos espacios y oportunidades, así como las herramientas y mecanismos que le permitan adquirir experiencia, conocimiento y asesoría técnica o especializada no solo para el fortalecimiento institucional sino también para potenciar un desarrollo territorial en todo su esplendor.

En conclusión, la implementación de la estrategia ha tenido ciertos aspectos débiles que deben de fortalecerse pero que a la vez representan ventanas de oportunidades que pueden mejorar la ejecución de la ENCD y con ello garantizar la operativización eficiente e idónea de la misma, así como de concretar acciones que vayan en respuesta de las necesidades de los Gobiernos Locales, asociaciones de municipios, sociedad civil y la articulación de todos estos actores del desarrollo local.

Por ello, para abonar a la finalidad de la ENCD y específicamente al objetivo dos el cual busca “contribuir al desarrollo de capacidades de los Gobiernos Locales que participan en los procesos de Cooperación Descentralizada”<sup>69</sup>. Esta investigación ha desarrollado la siguiente propuesta para fortalecer las capacidades de la Unidad de Gestión y Cooperación de la Alcaldía Municipal de Nejapa.

---

<sup>69</sup> Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador, Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo, Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada, 2013, 19.

### **3.5. Propuesta para el Fortalecimiento Institucional de la Unidad de Gestión y Cooperación de la Alcaldía Municipal de Nejapa**

Después de realizar la entrevista a la Unidad de Gestión y Cooperación de la Alcaldía Municipal de Nejapa, se pudo comprobar sobre los procesos que ha realizado la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada en dicha unidad. Y que si bien ha recibido asesoramiento técnico por parte del Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo y la ENCD en donde se vinculó y articulo por un tiempo determinado en los espacios establecidos por dicha estrategia para fortalecer las capacidades. Se ha identificado que aún hace falta mucho por realizar para garantizar el fortalecimiento institucional y que dicha unidad trabaje eficiente y eficaz.

Es por ello, que a partir del análisis que se ha realizado en esta investigación es que surge esta pregunta ¿Cómo transformar y preparar la Unidad de Gestión y Cooperación de la Alcaldía Municipal de Nejapa para poder fortalecer sus capacidades en materia de Cooperación Descentralizada? Y para poder dar respuesta a esta interrogante es que se recomienda lo siguiente:

En primer lugar, se considera necesario que para poder dar respuesta a las necesidades de la sociedad de este municipio es necesario que se debe garantizar la eficiencia y eficacia de la administración pública de este Gobierno Local y en específico de la Unidad de Gestión y Cooperación. También, al conocer sobre el funcionamiento y componentes de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada esta investigación propone que, para poder alcanzar los objetivos establecidos por dicha estrategia, los cuales están enfocados a fortalecer las capacidades, cambios en los procesos administrativos de los Gobiernos Locales y las funciones que realizan en

materia de cooperación internacional al desarrollo, así como en la articulación con diferentes actores y socios para el desarrollo.

Es necesario que dentro de sus procesos de fortalecimiento institucional se deba de garantizar que los Gobiernos Locales conozcan sobre las funciones que deben de ejercer. Por lo cual, es importante la implementen de un modelo el cual contenga herramientas que les ayude en las funciones que realizan, la forma como operan y poder aumentar sus capacidades. Pero para poder conseguir eso, es necesario que estos Gobiernos Locales tengan un manual en donde se establezcan los pasos que debe de realizar por cada función que realizan, un manual de competencias y un organigrama.

Por ello, se ha realizado las siguientes propuestas para alcanzar el fortalecimiento institucional de la Unidad de Gestión y Cooperación de la Alcaldía Municipal de Nejapa. Y garantizar que el Gobierno Local sea más eficiente y eficaz de los procesos administrativos, así como a intervenir y solventar las situaciones o necesidades que tiene el municipio, los ciudadanos y garantizar un pleno desarrollo.

La presente investigación ha considerado conveniente la elaboración de una guía técnica con el propósito de proponer la orientación necesaria para el capital humano que labora en la Unidad de Gestión y Cooperación de la Alcaldía Municipal de Nejapa para mejorar el funcionamiento administrativo público y los procedimientos de trabajo que en dicha unidad se realizan con las demás dependencias del Gobierno Local y los actores del desarrollo local.

Debido a que los manuales de procedimientos otorgan conocimiento y contribuyen en el fortalecimiento de las capacidades del capital y con ello un funcionamiento efectivo y eficaz de sus actividades, es que se ha considerado importante desarrollar este instrumento, como guía administrativa que apoye el accionar del Gobierno Local y en específico de la Unidad de Gestión y

Cooperación de la Alcaldía Municipal de Nejapa en relación con las funciones que realiza, con una adecuada relación entre las distintas unidades y oficinas de dicho gobierno. Por lo cual, dicho instrumento se ha denominado como: El Manual de funciones y procedimientos de la Unidad de Gestión y Cooperación.

Con ello, se busca ordenar, sistematizar la información y las funciones o actividades que realiza la unidad, así como los procedimientos que esta institución ejecuta en su accionar. Asimismo, este instrumento está conformado por una introducción, objetivo, contenido del manual y los procedimientos de las actividades que realiza la Unidad de Gestión y Cooperación. Además, esto servirá como apoyo en los procedimientos que se ejecutan en las diferentes actividades, así como una secuencia de dichas actividades las cuales permitirán fortalecer las capacidades de la administración pública y garantizar una eficiencia en las funciones que realiza.

### **3.5.1. Manual de Procedimientos y Funciones de la Unidad de Gestión y Cooperación de la Alcaldía Municipal de Nejapa**

#### **Alcaldía Municipal de Nejapa**

Considerando:

- I. Que la Ley de la Carrera Administrativa Municipal en el Art. 5 establece las categorías de los funcionariales públicos los cuales se clasifican en niveles de dirección, técnicos, administrativos y operativos.
- II. Que el Art. 7 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal establece que el nivel técnico pertenece a los servidores públicos que desempeñan funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas para los que se requiere estudios previos de orden universitario o técnico.

- III. El Art. 12 numeral 3 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal indica los requisitos de ingresos en donde establece que los funcionarios deben de aprobar las pruebas de idoneidad, exámenes y demás requisitos que establezca esta ley y los manuales emitidos por el respectivo Concejo Municipal o entidad municipal.
- IV. La Ley de la Carrera Administrativa Municipal en el Art. 46 establece que los manuales de evaluación de desempeño laboral, deberán mantenerse debidamente actualizados y adecuados a las características del puesto de trabajo, circunstancias de desempeño del cargo y objetivos perseguidos por la municipalidad o entidad municipal.
- V. Según el Art. 81 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal establece que las municipalidades y las demás entidades municipales están en la obligación de elaborar y aprobar manuales descriptores de cargos y categorías correspondientes a cada nivel y de requisitos necesarios para su desempeño; manuales sobre políticas, planes y programas de capacitación y; manuales de evaluación del desempeño laboral de funcionarios y empleados.

**POR TANTO:** en uso de sus facultades legales, el Concejo Municipal de la Alcaldía Municipal de Nejapa debe de emitir y aprobar el siguiente manual para tener validez.

### **Introducción**

Los Gobiernos Locales de El Salvador representan una pieza clave para el desarrollo del territorio debido a que estos actores son los garantes de dinamizar el desarrollo pleno en un lugar determinado y para con los ciudadanos o población determinada. Por lo cual, esta investigación ha considerado importante el fortalecimiento de las capacidades institucionales de la Unidad de Gestión y Cooperación para aumentar su campo de acción,

fomentar procesos más eficientes y eficaz que permitan utilizar adecuadamente los recursos administrativos, recursos naturales y que el personal que labora este calificado para ejercer las funciones.

Es importante mencionar, que el capital humano es el motor de trabajo de las instituciones tanto públicas como privadas, por ello es necesario que cada funcionario tenga claramente definidas cuales son las funciones o el cargo que desempeña para que no se realicen dualidad de sus acciones, garantizar el cumplimiento de las metas y de los objetivos establecidos por dicha institución, así como una eficiencia y eficacia en los procesos administrativos. Por tal razón, esta guía recopila información sobre el funcionamiento de dicha administración pública que ayuden a controlar los procedimientos que se llevan a cabo y si es necesario realizar ajusten en los procesos que actualmente se realizan en la Unidad.

Por tal motivo, se ha construido este manual administrativo para poder potenciar el trabajo que realiza el capital humano de la Unidad de Gestión y Cooperación de la Alcaldía Municipal de Nejapa, así como de proveer este instrumento que les permita establecer sus funciones, los canales de comunicación, las responsabilidades, las actividades que deben de realizar y los pasos a seguir para lograr una eficiencia y eficacia.

## **Objetivos**

### **General:**

1. Describir las funciones que tiene la Unidad de Gestión y Cooperación en relación a las responsabilidades del capital humano que conforman a la unidad

### **Específicos:**

- 1 Detallar las actividades en relación a las funciones de cada puesto de trabajo dentro de la Unidad de Gestión y Cooperación de la Alcaldía Municipal de Nejapa
- 2 Identificar los diferentes procedimientos que realiza la Unidad de Gestión y Cooperación para la gestión de cooperación internacional al desarrollo con énfasis en la Cooperación Descentralizada.

### **Descripción del cargo**

La investigación ha identificado que para el funcionamiento adecuado de la unidad es necesario describir cuales son las actividades y funciones que se deben de realizar por cada miembro que la conforma y así poder fortalecer el cargo que desempeñan. Por eso, es importante que la unidad debe de estar compuesto por un jefe/a de la unidad, por un Técnico de cooperación internacional al desarrollo y por un Técnico de identificación de perfiles de proyectos, los cuales tendrán las siguientes funciones y competencias:

### **Funciones**

#### **I. Identificación del Cargo**

1. Denominación del Cargo: **Jefatura de la Unidad de Gestión y Cooperación**
2. Área: **Administrativa**
3. Cargo al cual reporta: **Despacho Municipal**
4. Personas que le reportan: **Técnicos de la Unidad de Gestión y Cooperación**

#### **II. Descripción del Cargo**

<p><b>1. Objetivo</b></p>
<p>Coordinar todas las acciones que se realizan en la unidad de cooperación, la gestión y canalización de la cooperación internacional al desarrollo que responda a las necesidades del territorio y la administración pública, así como el seguimiento y evaluación a los proyectos de cooperación internacional al desarrollo</p>
<p><b>2. Funciones del Cargo</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecutar el Plan Operativo Anual de la Unidad</li> <li>2. Coordinar con diferentes unidades, oficinas y dependencias de la Alcaldía Municipal</li> <li>3. Establecer y fortalecer las relaciones internacionales con los diferentes donantes o socios de cooperación para el desarrollo</li> <li>4. Asesoría al Concejo Municipal en la toma de decisiones en materia de cooperación internacional para el desarrollo</li> <li>5. Gestión y canalización de recursos de cooperación internacional en sus diferentes fuentes y modalidades</li> <li>6. Realizar el seguimiento de las solicitudes de cooperación internacional al desarrollo</li> <li>7. Coordinar y evaluar los resultados de la cooperación internacional al desarrollo en el municipio</li> <li>8. Asesorar la formulación de documentos de perfiles de proyectos</li> <li>9. Elaborar catálogos de ofertas de perfiles de proyectos para los donantes de cooperación internacional</li> <li>10. Promover espacios de coordinación entre los diferentes actores del desarrollo.</li> <li>11. Asistir a reuniones representando a la Alcaldía Municipal ante organismos nacionales e internacionales para la gestión de cooperación internacional al desarrollo</li> <li>12. Establecer contactos de comunicación con agencias de cooperación nacionales e internacionales</li> <li>13. Recopilar información de agencias de cooperación nacional e internacional</li> <li>14. Atender a misiones oficiales de organismos nacionales, internacionales o multilaterales que tienen relaciones de cooperación con la Alcaldía.</li> <li>15. Realizar visitas a los cooperantes para presentar proyectos de cooperación o presentar resultados de los mismos.</li> <li>16. Coordinar la preparación, revisión y aprobación de convenios internacionales o de cooperación suscritos por la Alcaldía</li> </ol>

17. Recopilar información sobre los recursos públicos y naturales del municipio para ser presentados a los donantes o socios de cooperación internacional al desarrollo
18. Apoyar el monitoreo, seguimiento y evaluación de los compromisos adquiridos en los convenios de cooperación internacional
19. Desempeñar el cargo de responsable de las relaciones con organismos de cooperación internacional al desarrollo y otras entidades internacionales.
20. Servir de enlace en planes, programas, proyectos e iniciativas de otras oficinas o unidades del Gobierno Local.
21. Realizar otras actividades encomendadas por el Despacho, Gerencia y Concejo Municipal

## I. Identificación del Cargo

1. Denominación del Cargo: **Técnico en cooperación internacional al desarrollo**
2. Área: **Administrativa**
3. Cargo al cual reporta: **Jefatura de la Unidad de Gestión y Cooperación**
4. Personas que le reportan: **0**

## II. Descripción del Cargo

### 1. Objetivo

Apoyar a la Jefatura de la Unidad de Gestión y Cooperación en atender a los donantes, socios para el desarrollo y actores del desarrollo, así como a contribuir en la implementación de las metas, planes y programas de trabajo de la Unidad, mediante la canalización, gestión, ejecución de los recursos provenientes de la cooperación internacional al desarrollo

### 2. Funciones del Cargo

1. Asistir a la Jefatura de la Unidad en el área administrativa
2. Ejecutar el Plan Operativo Anual

3. Fungir como enlace entre la Alcaldía Municipal y los socios o donantes de la cooperación
4. Establecer canales de comunicación con los diferentes actores nacionales e internacionales de cooperación.
5. Preparar documentación relativa a los convenios de cooperación internacional al desarrollo
6. Sistematizar la información de los actores o socios del desarrollo que colaboran con la municipalidad
7. Identificar a posibles cooperantes para los proyectos del desarrollo local
8. Iniciar o mantener relaciones de apoyo y cooperación con los donantes o socios del desarrollo
9. Asistir a los cooperantes en las visitas de campo
10. Elabora un catálogo y perfil de los donantes o socios del desarrollo del municipio.
11. Promover convenios de cooperación internacional para la obtención de recursos, fondos o financiamiento
12. Elaborar informes respectivos de la gestión y ejecución de los convenios internacionales suscritos por la Alcaldía Municipal
13. Diseñar, monitorear y revisar los convenios de cooperación suscritos por la Alcaldía Municipal
14. Elaborar informes técnicos sobre la cooperación nacional e internacional que ha recibido la administración pública local
15. Sistematizar o elaborar un control sobre los fondos y recursos provenientes de la cooperación internacional al desarrollo
16. Solicitar apoyo al Ministerio de Relaciones Exteriores y al Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo para el financiamiento y asistencia técnica de proyectos de desarrollo local
17. Realiza otras actividades encomendadas por su jefe inmediato

#### **I. Identificación del Cargo**

1. Denominación del Cargo: **Técnico en perfiles de proyectos de cooperación internacional al desarrollo**
2. Área: **Administrativa**
3. Cargo al cual reporta: **Jefatura de la Unidad de Gestión y Cooperación**
4. Personas que le reportan: **0**

<b>II. Descripción del Cargo</b>
<b>1. Objetivo</b>
Asiste a la Jefatura de la Unidad de Gestión y Cooperación en diseñar, formular, identificar, evaluar, monitorear y realizar el seguimiento de los perfiles o proyectos de cooperación internacional al desarrollo
<b>2. Funciones del Cargo</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asistir a el jefe de la unidad en el área administrativa</li> <li>2. Ejecutar el Plan Operativo Anual</li> <li>3. Elaborar diagnósticos sobre los recursos naturales y públicos que cuenta el municipio, así como las virtudes o problemas que afectan al territorio local.</li> <li>4. Elaborar perfiles de proyectos según los requerimientos solicitados por el Despacho Municipal y los donantes de cooperación internacional al desarrollo</li> <li>5. Aplicar los conocimientos metodológicos y técnicos sobre enfoques de marco lógico, manual de gestión del ciclo del proyecto, método ZOPP y otros instrumentos o herramientas que son utilizados para identificar o diseñar perfiles de proyectos del desarrollo.</li> <li>6. Enviar solicitudes de proyectos de cooperación a los donantes</li> <li>7. Diseñar, planificar, ejecutar, monitorear y evaluar los proyectos de cooperación internacional al desarrollo</li> <li>8. Dar seguimiento a las solicitudes de cooperación internacional recibidas o enviadas</li> <li>9. Apoyar a las diferentes dependencias de la institución en la formulación de perfiles de proyectos</li> <li>10. Recibir notificaciones de los cooperantes si existen observaciones en el diseño, planificación y ejecución de los proyectos</li> <li>11. Realizar visita de campos en el territorio para verificar la ejecución de los proyectos.</li> <li>12. Asistir a los donantes y socios del desarrollo en los procedimientos administrativos</li> <li>13. Identificar posibles áreas de interés para los donantes de cooperación internacional y socios del desarrollo</li> <li>14. Solicitar apoyo al Ministerio de Relaciones Exteriores y al Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo en asistencia técnica para la elaboración de proyectos.</li> <li>15. Coordinar con las diferentes dependencias del Gobierno Central para la elaboración, planificación y ejecución de proyectos de cooperación</li> </ol>

- 16. Acompañar a los donantes y socios para el desarrollo en las evaluaciones de los proyectos
- 17. Elaborar informes y sistematización de los perfiles y proyectos ejecutados en el territorio
- 18. Emitir recomendaciones en las obras de los proyectos de cooperación internacional al desarrollo
- 19. Realizar otras actividades encomendadas por su jefe inmediato

Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista realizada a Ana Evelyn Montoya Siliézar, Técnico y especialista de Cooperación Descentralizada, de la Dirección de Cooperación Descentralizada año 2019.

A continuación, se describen los procedimientos que deben de realizar los técnicos de la Unidad de Gestión y Cooperación tanto como para gestionar recursos financieros o asistencia técnica, así como para el diseño o identificación de perfiles de proyectos de cooperación. Por ello, se elaboró el manual de procedimientos que establece los pasos que deben de realizar para poder llevar a cabo las tareas mencionadas anteriormente.

### Manual de Procedimientos de Cooperación Internacional

	Procedimiento	Fecha: 17/04/2019
	Gestión de recursos financieros o técnicos de cooperación internacional al desarrollo	Versión: 1.0
<b>Unidad Administrativa:</b> Unidad de Gestión y Cooperación	<b>Área responsable:</b> Despacho Municipal	

#### Descripción de actividades

Paso	Responsable	Actividad
1	Técnico de Cooperación	Elaboración del Plan Operativo Anual

2		Elaborar informe donde establece cuales son los recursos naturales, financieros y administrativos públicos que cuenta el Municipio.
3		El informe detalla las cualidades y virtudes que posee el municipio de Nejapa, que posteriormente será utilizado por las unidades y oficinas que conforman el Gobierno Local para dinamizar el desarrollo territorial.
4		Identifica cuales son los problemas sociales, económicos, culturales y medio ambientales que afectan al municipio para elaborar propuestas de solución a los problemas.
5		Identifica a posibles donantes o socios para el desarrollo que trabajen en conjunto con la Alcaldía Municipal para solventar las problemáticas que afectan al territorio.
6		Establece relaciones diplomáticas con los donantes y socios del desarrollo para concretar un acercamiento institucional
7		Gestiona recursos o financiamiento para ejecutar proyectos que solventen las necesidades que tiene el municipio y dinamizar el desarrollo local.
8		Elabora un catálogo sobre las buenas prácticas y los proyectos ejecutados por medio de la cooperación internacional
10		Mantiene comunicación con los donantes y socios del desarrollo.

## Manual de Procedimientos de Diseño de Perfiles de Proyectos

	Procedimiento	Fecha: 17/04/2019
	Presentación de perfiles de proyectos para los donantes o socios del desarrollo	Versión: 1.0
<b>Unidad Administrativa:</b> Unidad de Gestión y Cooperación		<b>Área responsable:</b> Despacho Municipal

### Descripción de actividades

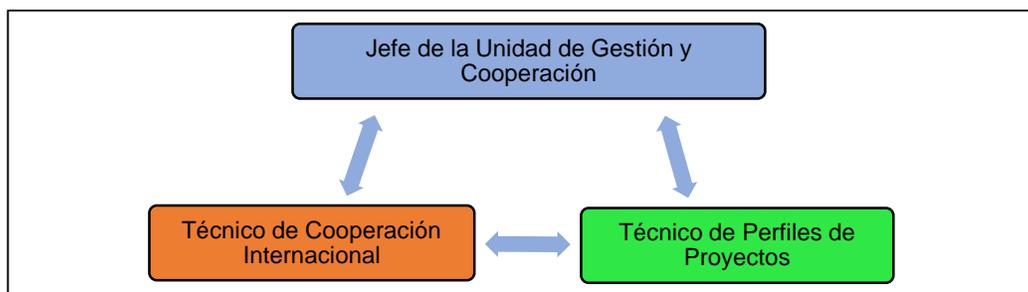
Paso	Responsable	Actividad
1	Técnico de Perfiles de Proyectos	Elaboración del Plan Operativo Anual
2		Elabora informe donde establece cuales son los recursos naturales, financieros y administrativos públicos que cuenta el Municipio.
3		El informe donde detalla las cualidades y virtudes que posee el municipio de Nejapa, para ser utilizado por las unidades y oficinas que conforman el Gobierno Local para dinamizar el desarrollo territorial.
4		Identifica cuales son los problemas sociales, económicos, culturales y medio ambientales que afectan al municipio para elaborar propuestas de solución.
5		Diseña perfiles de proyectos que buscan solventar los problemas que afectan al municipio.
6		Presenta los perfiles de proyectos a el Despacho Municipal para ser aprobado

<b>7</b>		Los perfiles de proyectos son presentados a los donantes o socios de cooperación al desarrollo
<b>8</b>		Ejecuta el proyecto aprobado por el Concejo Municipal y financiado por los donantes o socios del desarrollo.
<b>9</b>		Monitorea y evalúa las etapas del proyecto
<b>10</b>		Elaborar catálogos sobre las buenas prácticas y perfiles de proyectos ejecutados por la municipalidad.

Estos instrumentos, permitirá que cada técnico puede tener claridad sobre los procedimientos que debe de realizar en sus funciones o tareas asignadas por su jefe inmediato.

### **Organigrama de la Unidad de Gestión y Cooperación**

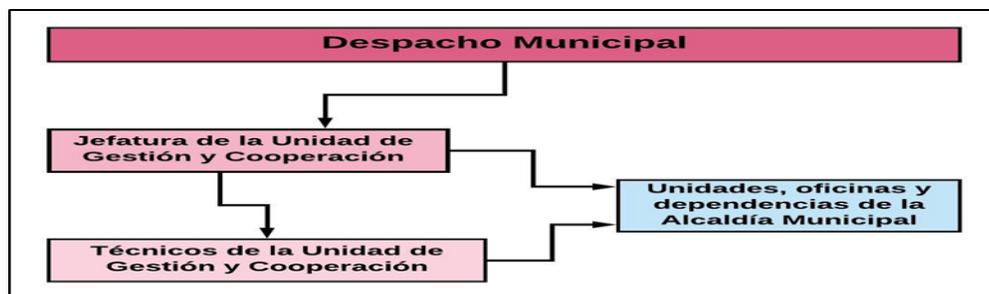
Debido a que la Unidad de Gestión y Cooperación cuenta con una persona únicamente que se encarga de realizar todas las funciones de dicha institución, es que se ha considerado importante y necesario elaborar una propuesta que describa y explique cómo debe de estar conformada dicha unidad. Lo cual, permitirá aumentar su campo de acción y funciones más acordes a las necesidades administrativas y locales.



Los cargos y funciones que debe de poseer la Unidad de Gestión y Cooperación de la Alcaldía Municipal de Nejapa son representados por medio del organigrama en donde se describen los cargos que debe de tener dicha oficina para aumentar su eficiencia, eficacia y accionar que realiza, así como la funcionalidad del capital humano y sus tareas.

La unidad contará con un mando superior la cual tendrá a cargo dos técnicos que son la pieza clave para el funcionamiento, coordinación e implementación del plan operativo. Además, uno de los técnicos se encargará únicamente en la cooperación internacional para el desarrollo y el otro en el diseño de perfiles de proyectos. La jefatura y los técnicos tienen definidos sus tareas y deben de trabajar en conjunto con las diferentes oficinas y dependencias de la Alcaldía Municipal de Nejapa.

La cadena de mando en la administración pública de este Gobierno Local. Radica de la siguiente forma: el Despacho Municipal es el ente rector y del cual está a cargo de las funciones y acciones que realiza la Unidad de Gestión y Cooperación y esta entidad responde a las obligaciones y acciones que el despacho le encomienda realizar o ejecutar. Así como de aprobar, estar de acuerdo, financiar y colaborar en la aplicación del plan operativo anual, sus tareas y acciones. Por ello, se ha elaborado una ilustración grafica la cual muestra cómo sería la secuencia en la cadena de mando desde el Despacho Municipal, la Unidad de Gestión y Cooperación para terminar en los técnicos que conformaran dicha unidad.



La Unidad de Gestión y Cooperación de la Alcaldía Municipal de Nejapa responde su accionar al Despacho Municipal el cual es la entidad rectora y directriz de esta unidad y que se encarga de aprobar y solventar las acciones que realiza esta oficina en materia de cooperación internacional al desarrollo. Por tal razón, la cadena de mando quedaría conformada de la siguiente manera como ya se ilustro anteriormente. Además, dicha unidad trabaja en conjunto y se articula con las diferentes unidades, oficinas y dependencias que conforma la Alcaldía, así como el Concejo y Gerencia Municipal

### **Elaboración de Hermanamiento**

#### **Simbología Empleada**

Símbolo	Descripción
	Indica el inicio y final del diagrama de flujo
	Símbolo que se utiliza para indicar un procedimiento o acción
	Indica los documentos producidos
	Indica una decisión alternativa
	Indica el flujo direccional que se sigue en el diagrama

### **Descripción de los procedimientos y diagrama de flujo**

#### **Elaboración de hermanamiento**

Es un mecanismo diseñado para fortalecer las relaciones internacionales, diplomáticas, culturales y el fortalecimiento de conocimientos entre un Gobierno Local de El Salvador y un Ayuntamiento externo al país. Este

instrumento, tiene la finalidad de establecer los procedimientos para generar un hermanamiento y con ello desarrollar convenios internacionales en materia de Cooperación Descentralizada.

**Este tipo de cooperación puede darse de la siguiente forma**

Según la materia u objeto:

- Financiera
- Técnica
- En especie

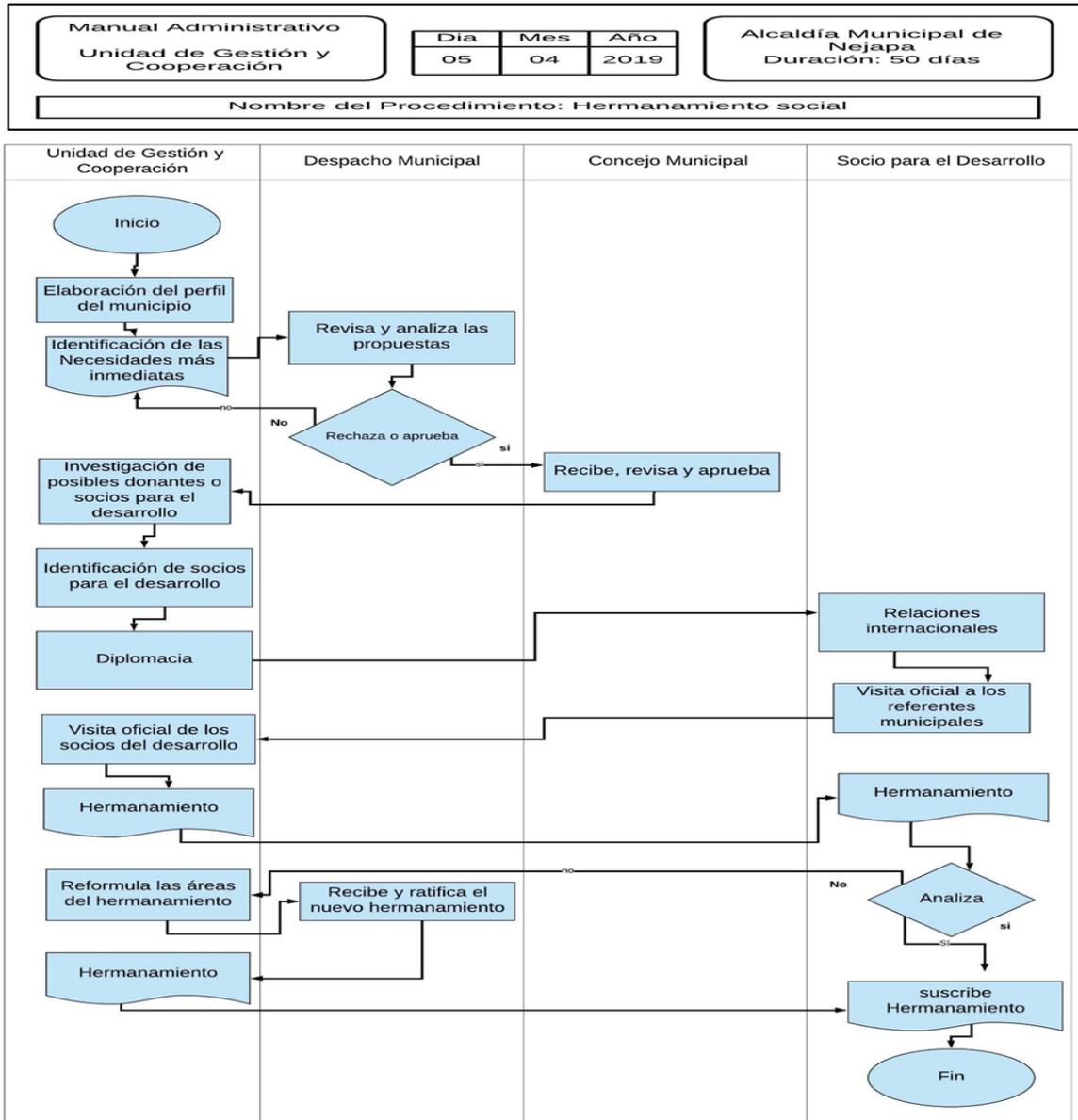
Según los actores implicados:

- Descentralizada
1. La unidad de Gestión y Cooperación de la Alcaldía Municipal de Nejapa elabore un documento que contiene el perfil del municipio y áreas de interés
  2. El Despacho Municipal revisa y analiza la propuesta del perfil del municipio y lo reenvía a el Concejo Municipal
  3. El Concejo Municipal recibe, revisa y aprueba el Plan Estratégico Municipal
  4. La unidad de gestión y cooperación investiga a posibles donantes o socios para el desarrollo con el propósito de conocer sobre sus agendas de trabajo
  5. La Unidad al identificar un posible donante esta busca mecanismos para interrelacionarse con ello
  6. Las relaciones internacionales entre la Unidad de Gestión y Cooperación de la Alcaldía Municipal de Nejapa y el ayuntamiento

permitirán establecer visitas oficiales en cada territorio para conocer la agenda de trabajo y accionar de cada actor

7. Posterior se establece conversaciones oficiales que permitan conocer más sobre los territorios, recursos naturales e institucionalidad de cada actor
8. La unidad de gestión y cooperación establece la elaboración de un hermanamiento el cual es enviado al ayuntamiento
9. El ayuntamiento recibe, revisa y notifica su conformidad si está de acuerdo con las líneas de trabajo o áreas de interés que este establece este instrumento
10. Pero si los términos no son aceptados por el ayuntamiento estos son reenviados a la unidad para ser modificado o reestructurado y posteriormente aprobado por el Despacho Municipal para ser enviado nuevamente al ayuntamiento
11. el Ayuntamiento y la Alcaldía Municipal de Nejapa al estar de acuerdo con los términos establecido en el hermanamiento deciden suscribirse a ello.

## Diagrama de Flujo del manual Administrativo de la Unidad de Gestión y Cooperación de la Alcaldía Municipal de Nejapa



Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista realizada a Ana Evelyn Montoya Siliézar, Técnico y especialista de Cooperación Descentralizada, de la Dirección de Cooperación Descentralizada año 2019.

### **3.6. Conclusión Capitular**

En conclusión, se puede decir que la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada ha sido un pieza clave e importante en el desarrollo territorial de El Salvador debido a que las acciones que ha realizado en los Gobiernos Locales y con los actores del desarrollo ha permitido establecer un accionar diferente, mecanismos más adecuados en los procesos administrativos enfocados en la cooperación internacional y tecnificar el capital humano que se encarga de recibir, gestionar, canalizar y ejecutar los recursos o financiamiento que provienen de la cooperación internacional al desarrollo.

Además, esta estrategia ha coordinado espacios en donde se han fortalecido las capacidades administrativas de los Gobiernos Locales, así como de ser un enlace para trabajar en conjunto, relacionarse o comunicarse entre las administraciones públicas locales con los donantes y socios del desarrollo. Y todo esto, con el fin de construir soluciones a los problemas trascendentales que se encuentra en la agenda de acción del Gobierno Central y local.

También, los actores del desarrollo local ven en la cooperación internacional al desarrollo con énfasis en descentralizada un apoyo para resolver las problemáticas que afectan el bienestar social, económico, medio ambiental y entre otros temas que se encuentra dentro de la agenda nacional y local. Por lo cual, la implementación y ejecución de la estrategia ha fortalecido las relaciones y el trabajo de los socios del desarrollo, Gobiernos Locales, Gobierno Central, sociedad civil que son las entidades de conducir al territorio de El Salvador y en garantizar una mejora en la calidad de vida más digna para su población y acorde a sus necesidades.

Así mismo, a partir de la creación e implementación de la estrategia es que la conceptualización de la cooperación internacional al desarrollo ha tenido un cambio significativo para los Gobiernos Locales. Debido a que estas entidades

ven en la cooperación no solo financiamiento, sino también intercambio de experiencias y conocimiento, hermanamientos, apoyo tecnológico y buenas prácticas. Lo que conlleva, a que la cooperación internacional deje de ser vista como una modalidad tradicional y únicamente financiera.

Esta investigación ha realizado un aporte importante para la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada el cual considera que tiene vacíos en su implementación por lo cual se construyó el Manual de funciones y procedimientos de la Unidad de Gestión y Cooperación de la Alcaldía Municipal de Nejapa. Dicho instrumento puede ser retomado o replicado en otras instituciones públicas locales para garantizar la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos enfatizados en materia de Cooperación Descentralizada.

También, esta herramienta está enfocada para los técnicos o el capital humano que labora en las diferentes oficinas o unidades que se encargan de gestionar recursos o financiamiento que les permita ejecutar proyectos de desarrollo local. Esta herramienta permite identificar, describir las funciones y procedimientos que deben desempeñar los referentes municipales que trabajan en las unidades de cooperación de los Gobiernos Locales con donantes o socios del desarrollo y de la cooperación internacional al desarrollo.

Es importante mencionar que se identificaron dificultades que el VMCD ha tenido en la ejecución de la ENCD, debido en primer momento a que cuenta únicamente con un técnico que desarrolla el abordaje con los Gobiernos Locales, las asociaciones de municipios y las organizaciones de la sociedad civil lo cual no garantiza que se trabaje más especializado, diferente y más profundo para cada uno de estos actores del desarrollo local. Además, esto genera que las capacidades de la Dirección de Cooperación No Oficial y

Descentralizada se vean limitadas y la centralización de la información o procedimientos estén a cargo únicamente de una persona.

También, otra dificultad que tienen es que no se ha asignado un presupuesto financiero para la ejecución de la estrategia lo cual no garantiza un mayor impacto en sus finalidades y objetivos. Además, existe una incertidumbre con la continuidad de la estrategia debido a que se ha generado un cambio en el Gobierno Central y las nuevas autoridades no se han pronunciado si la estrategia merece seguir profundizándose o cancelar la implementación de la actualización de la ENCD.

Para concluir, es necesario que la ENCD diseñe instrumentos donde se detallen, los procedimientos que deben de seguir el capital humano en materia de Cooperación Descentralizada que laboran en las unidades de cooperación de los Gobiernos Locales con el fin de garantizar una eficiencia y eficacia en sus funciones y actividades que realizan.

Con ello, la ENCD al desarrollar instrumentos sobre el fortalecimiento institucional generará que el aprendizaje sea permanente en las instituciones públicas locales y que además los referentes o técnicos de las unidades de cooperación puedan socializar y replicar en un futuro los conocimientos adquiridos a partir de dichos instrumentos. También, es importante, que los Gobiernos Locales realicen procesos de aprendizaje permanentes para fortalecer las capacidades de los técnicos y aumentar el accionar de la institución.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El surgimiento de la cooperación internacional se remonta con la finalización de la II Guerra Mundial cuando 50 países deciden firmar la Carta de las Naciones Unidas y con ello desarrollan los primeros planes y acciones de asistencia para los países que habían sido devastados por la contienda militar de esa época.

Con el fin de ordenar la cooperación internacional, la Ayuda Oficial al Desarrollo y garantizar la eficacia, surgen diferentes Foros de Alto Nivel y Conferencias Internacionales en donde los actores que participaron acordaron asumir compromisos internacionales que permitan converger las agendas de trabajo de los actores internacionales y nacionales; trabajar en conjunto, aumentar la eficiencia y eficacia de los procedimientos de cooperación y el buen uso de los recursos o flujos que provienen de ella.

La cooperación internacional para el desarrollo ha incidido en el aumento del crecimiento económico y social en El Salvador, así como la generación de nuevas oportunidades las cuales han abonado al desarrollo territorial y con ello han solventado las problemáticas que afectan a la población. Es importante mencionar, que las principales áreas donde se han ejecutado proyectos son: educación, género, desarrollo local, generación de conocimiento, salud, medio ambiente y fortalecimiento institucional.

En El Salvador en los años noventa surgió la Cooperación Descentralizada, una de las modalidades de la cooperación internacional para el desarrollo. Esta nueva modalidad ha incidido en el aumento de los flujos y recursos de la cooperación en los últimos años, así como la ejecución de proyectos de desarrollo local, el involucramiento y participación de actores territoriales y las de acciones que han realizado están enfatizados con un enfoque más humano.

Con la creación del Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo, el gobierno de El Salvador establece una nueva arquitectura y un cambio de paradigma de la cooperación internacional, un ordenamiento y reestructuración de la institucionalidad, así como dirigir sus apuestas, estrategias, planes y accionar en la cooperación internacional para el desarrollo a través de sus políticas de más alto nivel. Además, el gobierno de El Salvador se adhiere a la Declaración de París para garantizar el cumplimiento de los compromisos internacionales, aumentar la eficiencia y eficacia de la ayuda en su territorio y establecer nuevas prioridades para el país en la cooperación.

Debido a que no es capaz de garantizar el desarrollo en todo el territorio el gobierno de El Salvador ha generado nuevas iniciativas para enfocar su accionar, en otras áreas o ámbitos y así como de involucrar a diferentes actores en su agenda de trabajo y con ello aumentar acciones que permitan construir un país más acorde a sus necesidades y prioridades. Por ello, crea la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada en el año 2013 para fortalecer su interés de potenciar esta modalidad en los territorios, así como el empoderamiento de los actores locales en los procedimientos de gestión y ejecución de la Cooperación Descentralizada.

A pesar de los esfuerzos realizados con la creación y ejecución de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada, aún queda mucho trabajo por hacer, debido a que muchos municipios aun no conocen sobre la estrategia, por diferentes razones otros no han sido capaces de articularse en los espacios o mecanismos que se han desarrollado, así como el interés en participar en esta iniciativa es poca por los Gobiernos Locales.

Más de la mitad de los 262 Gobiernos Locales que conforman el territorio de El Salvador no cuentan con unidad de gestión y cooperación internacional y

los que sí tienen unidad tiene muchas debilidades debido a que el capital humano que labora no cuenta con los conocimientos técnicos necesarios para el buen funcionamiento de la institución pública. Es por este motivo, que muchos Alcaldías no han sido capaces de gestionar recursos o flujos provenientes de la cooperación internacional porque no cuentan con los procedimientos adecuados y solicitados por los donantes o socios para el desarrollo. Y es por esta razón, que muchos Gobiernos Locales nunca han ejecutados proyectos provenientes de la cooperación internacional.

A la luz de estos hallazgos se puede aseverar que El Salvador cuenta con las condiciones idóneas para la aplicación de la ENCD y prueba de ello es el caso de estudio de la Alcaldía Municipal de Nejapa, cuya Unidad de Gestión y Cooperación puede experimentar una mejora cualitativa. Por ello, se le recomienda disponer del capital humano cualificado en áreas especializadas en gestión de cooperación internacional para el desarrollo y diseño de perfiles de proyectos para el desarrollo.

Se recomienda, la capacitación continua para los referentes municipales y técnicos de la Unidad de Gestión y Cooperación. Dotar de equipo y recursos tecnológicos, así como el incremento paulatino de recursos financieros, permitirá operativizar los planes de desarrollo local. Cabe destacar que el manual de procedimiento y funciones propuesto en esta investigación como una hoja de ruta a seguir por la Unidad de Gestión y Cooperación de la Alcaldía Municipal de Nejapa y así poder ajustar los procesos de dicha unidad.

Por otro lado, se recomienda que se desarrolle un programa de evaluación y monitoreo sobre la aplicación de la estrategia para verificar el cumplimiento de lo estipulado y con ello monitorear el desempeño que realizan los referentes o técnicos de las unidades de cooperación de los Gobiernos Locales. Es imperativo que se construya una norma jurídica vinculante para los Gobiernos

Locales independientemente de las autoridades en turno que administran esta institución, para que de esta manera se garantice continuidad en los procesos y mecanismos que desarrolla la ENCD, así se podrá consolidar en el tiempo la estrategia obteniendo más y mejores resultados o abordajes.

Otra recomendación, es que los Gobiernos Locales y el Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo asuman compromisos para ejecutar nuevas acciones acordes a las realidades de cada territorio y que además sean eficientes y eficaces en los procedimientos que realizan para gestionar o ejecutar los flujos o recursos que provienen de la cooperación internacional al desarrollo.

Se recomienda adicionalmente, que la gestión del conocimiento y el fortalecimiento institucional, así como la socialización de las buenas prácticas, el buen uso de los recursos y la eficiencia administrativa de la cooperación internacional para el desarrollo se dirija en aras de garantizar en un futuro, un aumento de los recursos y financiamiento de cooperación internacional para el desarrollo en El Salvador.

Es recomendable, además, que se fortalezca la participación y articulación del Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo, que sea más empoderado en sus funciones y contundente en la aplicación de la estrategia. De esta manera, al darle seguimiento a los avances y resultados de la estrategia, los actores de cooperación tendrán claridad de los resultados de sus esfuerzos. Finalmente se recomienda al Gobierno Central, incrementar el presupuesto asignado para el VMCD y los técnicos que implementan la ENCD para que este tenga la capacidad de intervenir y abordar las necesidades que los Gobiernos Locales presenten en materia de cooperación internacional.

Si bien, en el diseño de la ENCD participaron diferentes instituciones públicas enfatizadas al desarrollo territorial del GOES (Secretaría Técnica de la

Presidencia, Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial, Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, Gobernación Departamental de El Salvador, Consejo de Alcaldes y Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador y Corporación de Municipios de la República de El Salvador) que permitió un mayor abordaje en el diseño de la estrategia. Pero, en la implementación de la ENCD solo el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal es el que ha estado apoyando y trabajando en conjunto con el VMCD para que la estrategia se desarrolle en todas las instancias, espacios y los municipios de El Salvador.

Por ello, se recomienda al GOES que las instituciones enfatizadas al desarrollo territorial se empoderen de los procesos y profundicen los mecanismos de acción que realiza la ENCD en los territorios; garantizar una mayor eficiencia y eficacia de dicha estrategia; que las apuestas que realizan las instituciones públicas en materia de cooperación internacional al desarrollo puedan ser alcanzadas a corto y mediano plazo.

Al garantizar la presencia de las instituciones públicas en los territorios conllevara a no repercutir o sobrecargar el trabajo realizado únicamente por la técnica Evelyn Montoya de la Dirección de Cooperación Descentralizada del VMCD que es la única que trabaja con los 262 municipios que conforman el territorio de El Salvador. Por ello, se recomienda que a pesar que la estrategia es una política muy productiva para el desarrollo local es necesario que todas las instituciones públicas se sumen a los esfuerzos realizados por el VMCD, ISDEM y la UES.

También, se recomienda que los mecanismos de convocatoria realizados por el VMCD para que participen los Gobiernos Locales sean reestructurados, así garantizar que de 150 que participan actualmente se incrementen a 200 en un año.

## BIBLIOGRAFÍA

### Fuentes Bibliográficas:

#### Libro

- ✓ Capacidades Institucionales: *Un nuevo enfoque hacia el fortalecimiento institucional para la gestión descentralizada*. Secretaría de Descentralización. Perú. Marzo, 2016.
- ✓ Coordinación Interinstitucional Local en Centroamérica y República Dominicana. *Territorialización de Políticas Públicas*. Costa Rica: Fundación DEMUCA, 2011.
- ✓ García, Gabriel Alonzo. *El Fortalecimiento Institucional como factor estratégico de la Cooperación al Desarrollo*. Madrid: colección H+D para el Desarrollo Número 5, 2011.
- ✓ Guerrero V, Francisco, Govea María y Eugenio Urdaneta. *Análisis de la gestión del conocimiento y de la inteligencia emocional en las organizaciones*. Venezuela: Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín Maracaibo, 2006.
- ✓ Ruiz Sanjuán, Sara y Aram Cunego. *Manual para la aplicación de los principios de eficacia de la ayuda en la Cooperación Descentralizada española*. España: Fundación Municipalistas por la Solidaridad y el Fortalecimiento Institucional, 2012.

#### Tesis o tesina

- ✓ Acosta Barrios María y Yáñez Abraham José. "Políticas Públicas de Cooperación Descentralizada". Tesis de Licenciatura. Universidad Iberoamericana de Ciencias y Tecnología. Chile. 2013. [http://www.academia.edu/4032425/Tesis\\_Policas\\_Publicas\\_de\\_Cooperacion\\_Descentralizada\\_en\\_Chile](http://www.academia.edu/4032425/Tesis_Policas_Publicas_de_Cooperacion_Descentralizada_en_Chile)

- ✓ Hidalgo Fuentes, Vanessa, Lorena Barrera Reyes y Guadalupe Paz Cañas. “La Cooperación Descentralizada vinculada al desarrollo local en El Salvador, su asignación y ejecución. Caso Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, periodo 2009-2014”. Tesis de Licenciatura. Universidad de El Salvador. 2015. <http://ri.ues.edu.sv/8746/1/TESIS%20FINAL.pdf>
- ✓ Pozuelo, Jorge Miguel y Aída Alejandra Rodríguez. “Los mecanismos de gestión de la Cooperación Internacional Descentralizada para el Desarrollo Local en el municipio de Santa Tecla en el período de 2009-2013”. Tesis de Licenciatura. Universidad de El Salvador. 2015. <http://ri.ues.edu.sv/8266/1/Los%20mecanismos%20de%20Cooperaci%C3%B3n%20Internacional%20Descentralizada%20.pdf>

### **Fuentes Hemerográficas:**

#### **Artículos en revista en línea**

- ✓ León Sol Arquitectos. “Plan Estratégico Participativo del Municipio de Nejapa. Diagnóstico del Municipio. Proyecto de fortalecimiento de Gobiernos Locales”. Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (2014) 9-47. [file:///C:/Users/Geovanny/Downloads/plan\\_operativo\\_anual\\_ICP\\_Nejapa\\_Revisado\\_1\\_julio%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Geovanny/Downloads/plan_operativo_anual_ICP_Nejapa_Revisado_1_julio%20(3).pdf)
- ✓ Ministerio de Economía y Ministerio de Agricultura y Ganadería. “IV Censo Agropecuario 2007-2008: resultados nacionales”. (2009) 1-36. [http://www.fao.org/fileadmin/templates/ess/ess\\_test\\_folder/World\\_Census\\_Agriculture/Country\\_info\\_2010/Reports/ESV\\_SPA\\_RES.REP\\_2008.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/templates/ess/ess_test_folder/World_Census_Agriculture/Country_info_2010/Reports/ESV_SPA_RES.REP_2008.pdf)

- ✓ OXFAM. “Etapas de la Eficacia de la Ayuda y de la Cooperación al Desarrollo, Las Claves de Busan. OXFAM International, (2012) 2-4. [https://www-cdn.oxfam.org/s3fs-public/file\\_attachments/bn-busan-nutshell-global-partnership-021012-es\\_5.pdf](https://www-cdn.oxfam.org/s3fs-public/file_attachments/bn-busan-nutshell-global-partnership-021012-es_5.pdf)

## **Fuentes Electrónicas**

### **Páginas Web:**

- ✓ Alcaldía Municipal de Nejapa. “Concejo Municipal”. Acceso el 20 de diciembre del 2018. <http://alcaldianejapa.gob.sv/#sec-1>
- ✓ Ana María Aguilera Duque. “Desarrollo Organizacional, Gestión del conocimiento”. Acceso el 19 de febrero de 2019. <http://anamariaaguilera.com/nonaka-y-takeuchi/>
- ✓ Biblioteca Digital. “Administración Pública y Sociedad. Fortalecimiento institucional y desarrollo local: La Asistencia técnica a los municipios en un contexto de crisis y cambios”. Acceso el 19 de marzo de 2019. <http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/fortalecimiento.pdf>
- ✓ CEPAL. “Propuesta para el diseño del mecanismo de fortalecimiento de capacidades y cooperación a incluir en el instrumento regional”. Acceso el 16 de mayo de 2019. [https://www.cepal.org/sites/default/files/ernesto\\_villegas.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/ernesto_villegas.pdf)
- ✓ CGLU. “El rol de los Gobiernos Locales en el Desarrollo Económico Territorial. Cumbre Mundial de Líderes Locales y Regionales. Documento de Política de la Red Mundial de Ciudades y Gobiernos Locales y Regionales”. Acceso el 21 de mayo de 2018. [https://www.uclg.org/sites/default/files/el\\_rol\\_de\\_los\\_gobiernos\\_locales\\_en\\_el\\_desarrollo\\_economico\\_territorial.pdf](https://www.uclg.org/sites/default/files/el_rol_de_los_gobiernos_locales_en_el_desarrollo_economico_territorial.pdf)

- ✓ CGLU. “La Cooperación al Desarrollo y los Gobiernos Locales, Documento de Orientación Política de la Red Mundial de Ciudades y Gobiernos Locales y Regionales”. Acceso el 21 de mayo de 2018. [http://www.uclg-decentralisation.org/sites/default/files/coopdesarrollo\\_declaracionpolitica\\_acglu\\_ca\\_0.pdf](http://www.uclg-decentralisation.org/sites/default/files/coopdesarrollo_declaracionpolitica_acglu_ca_0.pdf)
- ✓ IEESFORD. “La cooperación para el desarrollo y su impacto en El Salvador”. Acceso el 17 de febrero de 2019. <http://ieesford.edu.sv/?observatorio=la-cooperacion-para-el-desarrollo-y-su-impacto-en-el-salvador>
- ✓ Instituto Especializado de Educación Superior para la Formación Diplomática “Cancillería Clausura diplomado en cooperación internacional descentralizada”. Acceso el 02 de octubre de 2019. <http://ieesford.edu.sv/?p=1130>
- ✓ Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal. “Diplomado en Gestión Técnica de Proyectos Municipales”. Acceso el 08 de agosto de 2019. <http://cfm.isdem.gob.sv/sitio/index.php/diplomados/37-diplomado-gestion-tecnica-de-proyectos-municipales>
- ✓ Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal. “Nejapa”. Acceso el 18 de marzo de 2019. <http://www.isdem.gob.sv/directorio-de-negocios/1116/nejapa/>
- ✓ Ministerio de Energías y Minas. “Unidad de Cooperación Internacional”. Acceso el 14 de junio de 2019. <http://www.mem.gob.gt/quienes-somos/viceministerio-de-desarrollo-sostenible/unidades-de-apoyo/unidad-de-cooperacion-internacional/>
- ✓ Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador, Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo. “Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada”. Acceso el 29 de octubre de 2018.

<http://cooperacion.rree.gob.sv/web/modulo-de-cooperacion-descentralizada/actualidad>

- ✓ Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador, Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo. “Plan Nacional de la Eficacia de la Cooperación en El Salvador. Acceso el 24 de octubre de 2018. <http://www.aecid.sv/wp-content/uploads/2013/06/Plan-Nacional-de-Eficacia-de-la-Coo.pdf>
- ✓ Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador. “Avanzando hacia la eficacia de la Cooperación en El Salvador”. Acceso el 26 de octubre de 2018. <http://cooperacion.rree.gob.sv/documents/11720/12873/Informe-Resultados-Segunda-Medicion+del+PNEC+2016-eficacia.pdf/aa3b7192-8aa3-418c-9396-a10b1d3ea19b>
- ✓ Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador. “Marco de Desempeño de la Cooperación Sur-Sur y Triangular: Diagnóstico de situación. Dirección General de Cooperación para el Desarrollo”. Acceso el 02 de noviembre de 2018. <http://cooperacion.rree.gob.sv/web/cooperacion-sur-sur-en-el-salvador/cooperacion-sur-sur>
- ✓ Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador. “Unidos en la Acción, Unificando las acciones del Sistema de Naciones Unidas en El Salvador”. Acceso el 06 de noviembre de 2018. <https://elsalvador.un.org/sites/default/files/2019-08/Modelo%20DaO%20El%20Salvador.pdf>
- ✓ Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador. Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo. “Compromisos para una Agenda Nacional de Eficacia de la Ayuda, Hoja de ruta para la mayor efectividad e impacto de la cooperación para el desarrollo”. Acceso el 02 de

- noviembre de 2018. <http://cooperacion.rree.gob.sv/web/modulo-de-eficacia-de-la-cooperacion/compromisos-para-una-agenda-de-eficacia>
- ✓ Ministerio de Salud. “Manual de organización y funciones de la Unidad de Cooperación Externa”. Acceso el 12 de abril de 2019. [http://asp.salud.gob.sv/regulacion/pdf/manual/manual\\_organizacion\\_y\\_funciones\\_nivel\\_superior\\_v4.pdf](http://asp.salud.gob.sv/regulacion/pdf/manual/manual_organizacion_y_funciones_nivel_superior_v4.pdf)
  - ✓ Ministerio de Turismo de El Salvador. “Manual de procedimientos: Gestión de Cooperación Internacional”. Acceso el 07 de abril de 2019. <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/mitur/documents/82086/download>
  - ✓ Movimiento de ONGD para el Desarrollo Solidario de El Salvador “Observatorio del Plan Quinquenal de Desarrollo-Gobierno de El Salvador 2009-2014. Acceso el 12 de abril de 2019. <http://modeselsalvador.org/observatorio/>
  - ✓ Observatorio de la Cooperación Descentralizada UE-AL. “Análisis de la Cooperación Descentralizada local. Panorámica de las prácticas y tendencias actuales de la Cooperación Descentralizada pública”. Acceso el 21 de mayo de 2018. <https://www.vitoria-gasteiz.org/wb021/http/contenidosEstaticos/adjuntos/es/39/62/33962.pdf>
  - ✓ Observatorio de la Cooperación Descentralizada Unión Europea-América Latina. “Los nuevos retos de la Cooperación Descentralizada”. Acceso el 21 de mayo de 2018. [https://www.uclg.org/sites/default/files/revista\\_observatorio\\_cooperacion\\_descentralizada\\_am-lat.pdf](https://www.uclg.org/sites/default/files/revista_observatorio_cooperacion_descentralizada_am-lat.pdf)
  - ✓ OCDE/PNUD. “Hacia una cooperación al desarrollo más eficaz, Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo”. Acceso el 15 de agosto de 2018. <https://www.oecd.org/publications/hacia-una-cooperacion-al-desarrollo-mas-eficaz-9789264276789-es.htm>

- ✓ OCDE/PNUD. “La Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo, qué es y cómo puede marcar la diferencia”. Acceso el 15 de agosto de 2018. <https://effectivecooperation.org/wp-content/uploads/2016/08/Session-1-Introduccion-rapida-a-la-AGCED.pdf>
- ✓ Pablo Navajo Gómez. “El enfoque del Marco Lógico aspectos generales”. Acceso el 12 de noviembre de 2018. [https://www.leganes.org/portal/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/0\\_325\\_96\\_1.pdf](https://www.leganes.org/portal/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/0_325_96_1.pdf)
- ✓ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. “Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda”. Acceso el 09 de noviembre de 2018. <https://www.undp.org/content/undp/es/home/presscenter/pressreleases/2014/05/07/undp-news-release-7-may-2014-international-aid-transparency-initiative-.html>
- ✓ Red de Cooperación Descentralizada. “Cooperación en Gobiernos Locales y asociaciones de municipios”. Acceso el 03 de enero de 2019. <http://cooperacion.rree.gob.sv/web/modulo-de-cooperacion-descentralizada/actualidad>
- ✓ Secretaría Técnica y de Planificación del Gobierno de El Salvador. “El Salvador Productivo, Educado y Seguro, Quinquenal de Desarrollo de El Salvador”. Acceso el 21 de mayo de 2019. <http://secretariatecnica.egob.sv/plan-quinquenal-de-desarrollo-2/>
- ✓ Sergio Fajardo Valderrama (Alcalde de Medellín). “Manual de Cooperación Internacional Descentralizada. Agencia de Cooperación Internacional de Medellín”. Acceso el 18 de abril de 2019. <https://acimedellin.org/wp-content/uploads/publicaciones/manual-de-cooperacion-2005.pdf>

- ✓ Sistema de Información de la Gestión Municipal. “Educación”. Acceso el 10 d enero de 2019. <http://sigm.gob.sv/general/IndicesDesarrollo.xhtml;jsessionid=c8f6eea578de4d0527f21699454c?m=0611&d=SS>
- ✓ Sistema de Información de la Gestión Municipal. “Índice de Desarrollo Humano y Pobreza”. Acceso el 10 d enero de 2019. <http://sigm.gob.sv/general/IndicesDesarrollo.xhtml?m=0611&d=SS>

## **Fuentes Jurisprudenciales**

### **Documentos legales:**

- ✓ Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. Código Municipal, 1986. El Salvador.
- ✓ Gobierno de El Salvador. Plan Quinquenal de Desarrollo de El Salvador 2010-2014. 1ª Edición. Mayo, 2010. El Salvador.

## **Otras Fuentes**

### **Conferencias**

- ✓ Naciones Unidas. “Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo. Proyecto de Documento final de la Conferencia Internacional Sobre la Financiación para el Desarrollo”. Monterrey México, 18-22 de marzo 2002.
- ✓ OCDE. “Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo. Aumentar Juntos la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo, Segundo Foro de Alto Nivel”. Paris, 28 de febrero a 2 de marzo 2005.
- ✓ OCDE. “Alianza de Busan para la Cooperación Eficaz al Desarrollo, Cuarto Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda”. Busan, Corea del Sur, 29 de noviembre al 1 diciembre de 2011.

- ✓ OCDE. “Programa de acción de Accra, Tercer Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo”. Accra, Ghana, 2-4 de septiembre de 2008.
- ✓ Sistema de Integración Centroamericana. “XLIX Reunión ordinaria de Jefes de Estados y Gobiernos del SICA, Agenda estratégica. Ciudad de Panamá, Panamá, 14 de noviembre de 2017.

## ANEXOS

### Anexo 1

Guía de Entrevista para los actores que fueron parte de la creación o ejecución de la ENCD

Fecha: \_\_\_\_\_

Hora \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

Entrevistado: \_\_\_\_\_

### Introducción

El propósito de la entrevista es poder obtener respuesta sobre la problemática de estudio, intercambiar información a través de las preguntas abiertas, y que van enfatizadas sobre los temas de Cooperación Descentralizada y La Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada.

### Preguntas

1. ¿Qué entiende por Cooperación Descentralizada?
2. ¿Cuál considera que son las razones porque la Cooperación Descentralizada es Importante en El Salvador?
3. ¿Cuáles son los obstáculos que tiene la Cooperación Descentralizada en El Salvador?
4. ¿Cuánta es la cantidad en dólares que han recibido los Gobiernos Locales de El Salvador de la Cooperación Descentralizada?
5. ¿Cuáles son los ejemplos más importantes de la Cooperación Descentralizada que han recibido los Gobiernos Locales de El Salvador?
6. ¿Cuáles considera usted que son los problemas que tiene la Cooperación Descentralizada?
7. ¿Qué opinión tiene sobre la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada?
8. ¿Considera que es importante la implementación de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada?
9. ¿Considera que la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada genera un fortalecimiento institucional en los Gobiernos Locales?
10. ¿Cuáles considera que son las metas que tiene la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada?

11. ¿podría considerar usted que existe otra política nacional similar a la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada?
12. ¿Cuáles considera usted que son los problemas que tiene la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada?
13. ¿Porque se escogieron esos ejes estratégicos en la ENCD?
14. ¿Se consultaron a los diferentes actores para la creación de la ENCD?
15. ¿Cuáles son los principales aportes y resultados de la CID hacia los Gobiernos Locales?
16. ¿Cuáles son los obstáculos de la CID hacia los Gobiernos Locales?
17. ¿Cuándo el salvador se alinea a la Alianza Global y por qué?
18. ¿Cuáles son los mecanismos y procesos utilizados por la ENCD?
19. ¿Cada cuánto se evalúa y monitorea la ENCD?
20. ¿la Cooperación Descentralizada va en aumento en los Gobiernos Locales?
21. ¿Cuáles son los resultados del sistema de monitoreo y evaluación de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada?
22. ¿Cuáles son los nombres y el número de las Alcaldías que están suscriptos o se han sumado a la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada?
23. ¿Cuáles fueron los compromisos acordados por los Gobiernos Locales para con la ENCD?
24. ¿Cuándo se incorporó la Alcaldía Municipal de Nejapa en la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada?
25. ¿Cuáles son los mecanismos y procesos utilizados por la ENCD en la Unidad de Gestión y Cooperación de la Alcaldía Municipal de Nejapa?
26. ¿La Unidad de Gestión y Cooperación de la Alcaldía Municipal de Nejapa ha participado o involucrado en la Red de Cooperación Descentralizada de El Salvador?
27. ¿Cuántas Asociaciones Municipales, Mancomunidad o Microrregiones actualmente están participando en la ENCD y cuáles son?
28. ¿Cuántas Organizaciones de la Sociedad Civil participan actualmente en la ENCD?
29. ¿en el año 2013 y 2015 cuantos fueron los montos de los flujos de Cooperación Descentralizada en El Salvador?
30. ¿Cuáles son los indicadores de la ENCD, como fueron medidos y cuál fue el resultado de ellos?
31. ¿Cuál fue el resultado del informe de evaluación que el Comité Interinstitucional ha realizado?
32. ¿Cuáles son los avances, logros, dificultades y el impacto en el desarrollo de los Gobiernos Locales que la ENCD ha realizado?

33. ¿al haber finalizado el Quinquenio del Gobierno Central se ha pensado en realizar ajustes o modificación en el contenido de la ENCD

## **Anexo 2**

Guía de Entrevista para la Alcaldía Municipal de Nejapa

Fecha:\_\_\_\_\_ Hora\_\_\_\_\_

Lugar:\_\_\_\_\_

Entrevistador:\_\_\_\_\_

Entrevistado:\_\_\_\_\_

### **Introducción**

El propósito de la entrevista es poder obtener respuesta sobre la problemática de estudio, intercambiar información a través de las preguntas abiertas, y que van enfatizadas sobre los temas de Cooperación Descentralizada y La Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada.

### **Preguntas**

1. ¿Cuándo se crea la Unidad de Gestión y Cooperación?
2. ¿Cuáles son las funciones de la Unidad de Gestión y Cooperación?
3. ¿Cuáles son los aportes que realiza la Unidad de Gestión y Cooperación en el desarrollo local?
4. ¿Qué entiende por Cooperación Descentralizada?
5. ¿Cuál considera que son las razones porque la Cooperación Descentralizada es Importante en El Salvador?
6. ¿Cuáles son los obstáculos que tiene la Cooperación Descentralizada en El Salvador?
7. ¿Cuánto es la cantidad en dólares que ha recibió la Alcaldía por medio de la Cooperación Descentralizada?
8. ¿Cuántos proyectos se han ejecutado por medio de la Cooperación Descentralizada?
9. ¿desde qué año reciben CID?
10. ¿Cuál fue el último proyecto ejecutado por la CID?
11. ¿Cuándo se incorporó la Alcaldía Municipal de Nejapa en la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada?
12. ¿Cuáles fueron los resultados de la participación de la Unidad de Gestión y Cooperación en la ENCD?

13. ¿Cuáles son los mecanismos y procesos utilizados por la ENCD en la Unidad de Gestión y Cooperación de la Alcaldía Municipal de Nejapa?
14. ¿La Unidad de Gestión y Cooperación de la Alcaldía Municipal de Nejapa ha participado o involucrado en la Red de Cooperación Descentralizada de El Salvador?
15. ¿en cuántos talleres o foros de Cooperación Descentralizada ha participado la Unidad de Gestión y Cooperación?
16. ¿La Unidad de Gestión y Cooperación participado en el diplomado de cooperación descentralizado impartido por el VMCD?
17. ¿Cuáles son los procedimientos que realiza la Unidad de Gestión y Cooperación en la gestión y ejecución de la CID?
18. ¿Cuáles son los procedimientos que realiza la Unidad de Gestión y Cooperación en la gestión y ejecución de la Cooperación Descentralizada?
19. ¿Cuáles son los procedimientos que realiza la Unidad de Gestión y Cooperación en el diseño de perfiles de proyectos?
20. ¿La Alcaldía Municipal de Nejapa tiene interés en la CID?