



Construyendo territorios participativos:

Sistematización de experiencias de Desarrollo Rural Territorial en el centro de América



Construyendo territorios participativos:

Sistematización de experiencias de Desarrollo Rural Territorial en el centro de América



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2013



Construyendo territorios participativos: sistematización de experiencias de desarrollo rural territorial en el centro de América por IICA se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
Basada en una obra en www.iica.int.

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Esta publicación también está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio Web institucional en <http://www.iica.int>

Coordinación editorial: Mario Samper Kutschbach,
Hernán González Mejía
Corrección de estilo: María Teresa Bolaños
Diseño de portada: Gabriela Wattson
Diagramación: Gabriela Wattson
Impresión: Imprenta del IICA

Construyendo territorios participativos: sistematización de experiencias de desarrollo rural territorial en el centro de América / Agencia española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, Consejo Agropecuario Centroamericano, IICA --San José, C.R.: IICA, 2013.
280 p.; 19 cm x 26.7 cm

ISBN: 978-92-9248-509-2

1. Desarrollo rural 2. Participación comunitaria 3. Estudios de casos prácticos 4. América Central I. IICA II. Título

AGRIS
E50

DEWEY
307.72

San José, Costa Rica
2013



ÍNDICE GENERAL

Siglas y Acrónimos	v
Lista de mapas	vii
Lista de fotografías	viii
Introducción	ix
1. Sistematización y discusión comparada de experiencias centroamericanas de desarrollo rural territorial en Centroamérica.....	1
2. Algunas tendencias sobresalientes del desarrollo rural en Centro América	7
3. Experiencias de Darién, Soná, Santa Fe, Mariato y Río Jesús, Panamá	15
4. Experiencias de la Zona Norte, Aranjuez-Sardinal y Zona Sur, Costa Rica.....	45
5. La experiencia de Madriz, Nicaragua	79
6. Experiencias de la Zona Alta de Chalatenango y Cuenca Bahía de Jiquilisco, El Salvador	103
7. Experiencias de Belén Gualcho y Valle de Sensenti, Honduras.....	123
8. Experiencias de Mazatenango, Huistas y Sololá, Guatemala	157
9. La experiencia del territorio trinacional de El Trifino en el norte de Centroamérica	187
10. Experiencia de Barahona, República Dominicana	201
11. Aprendizajes de las experiencias sistematizadas	217
Anexo: Guía metodológica para la sistematización experiencias de Desarrollo Rural Territorial	241
Bibliografía	263

Coordinación General:

Mario Samper Kutschbach
Hernán González Mejía

Participantes de las sistematizaciones**Panamá:**

- *CEGEL Darién*: Hermel López, Esperanza Ortiz, Ilsa Doviaza, Samuel Poter, Alfonso Moreno, Camilo Bastidas, Rubén Darío Quirós, José C. Arze, Mario Samper
- *CEGEL Soná*: Faustino Camaño, Rigoberto Ríos, y Susana Morales
- *CDT Santa Fe*: Rubén Darío Quirós, Domingo González, José M. Bósquez y Edgar Serrano
- *CDT Río Jesús y Mariato*: José M. Bósquez, Domingo González, Edgar Serrano, Teódulo Calles, Edilda Vergara, Jonás Castillo, César Ortiz y José Jesús Castillo

Costa Rica:

- *Zona Norte*: Ligia Trejos, Aracely Pérez, Esmayra Lainez, Maira Jirón, Pedro Miranda Tellez, Efraín Pérez, José Antonio Montiel, Edgar Campos, Heisil Villalobos, Marco Tulio Fortín, Johana Rodríguez, Andrea Padilla, José Arze.
- *Cuenca Aranjuez-Sardinal*: Elizabeth Chaves, Marlene Chacón, Ana Iris Cruz, Mary González, Ángela Villalobos, William Salas, Domingo Miranda, Luis Trejos, Anabelle Benavides, Vera Varela, Ana Lorena Vargas, Abdalab Brais, William, Aguilar, Rodolfo Mateo, Alexander Barrantes, Alejandro Martínez, José Antonio Herrera, Mario Samper, José Arze
- *Zona Sur*: Guillermo González, Eduardo Matamoros, Patricia Vargas, José Bosquez, Domingo González, José Arze

El Salvador:

- *Cuenca de la Bahía de Jiquilisco*: Carmen Barrera, Danilo Padilla, Fernando Villatoro, Juan Carlos Mendoza, Juan José Rodríguez, Juan Luna, Oswaldo Pérez y Raúl Franco
- *Zona Alta de Chalatenango*: José Antonio Herrera, Sergio Bran y Sofía Escoto

Honduras:

- *Belén Gualcho*: Marco Tulio Fortín
- *Valle de Sensenti*: Manuel Mejía, Juan de Dios Aguilar, Leidy Waldina Soriano, Claudia María Espinoza, Daniel González, Yester Murillo y Carlos Humberto León

Guatemala:

- *Huistas*: Bélgica Yareni Lemus Jerónimo, Esli Matías de León, Maynor Pineda y José Fernando Vega
- *Mazatenango*: Ana Victoria Peláez
- *Sololá*: Mancomunidad Tz'ololyá y Fundación ETEA para el desarrollo y la cooperación

Nicaragua:

- *Madriz*: Ixci Gutiérrez, Ricardo Ruiz, Ana V. García, Anabel Ruiz, Armando Hernández, Bismark A. Rugama, Blanca Olivia Martínez, Carlos Corea, Dulce Ma. Rostrán, Guillermo On Sang, Laurent Dietsch, Lester Díaz, Luis Torres, Manuel Pérez, Róger Cáceres, Víctor Murillo, Wilver Velásquez, y Mario Samper

República Dominicana:

- *Barahona*: Adriano Jiménez, Domingo Florián, Emilio Saviñon, Francisco Martínez, Héctor Jiménez, Ireneo Aquino, Iris Sol Díaz, Juan Emerson Mendéz, Luis de los Santos, Manuel Alba, Nurys María Medrano y Oneida Félix

Trifinio:

José Danilo Padilla, Juan Carlos Montufar Celada, Dina Sagastume, José Gabriel Suchini, Laura Rodríguez, Liseth Hernández y Román Cordero



SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ADIZAL	Asociación de Desarrollo Integral de la Zona Alta de Chalatenango (El Salvador)
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
APRODISO	Asociación de Profesionales de Darién para el Desarrollo Integral y Sostenible (Panamá)
ASOMURE	Asociación de Municipios de la Región Enriquillo (República Dominicana)
ASUSCUBAJI	Asociación Usulután Sur Cuenca de Bahía de Jiquilisco
CAC	Consejo Agropecuario Centroamericano
CATIE	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
CDT	Consejos de Desarrollo Territorial (Panamá)
CEGEL	Centros de Gestión Local (Panamá)
CEGESCO	Centro de Gestión del Conocimiento (El Salvador)
COCODES	Concejos Municipales de Desarrollo (Guatemala)
CODEDE	Consejo Departamental de Desarrollo (Guatemala)
COMUDE	Consejo Municipal de Desarrollo (Guatemala)
CONAP	Consejo Nacional de Áreas Protegidas (Guatemala)
CTPT	Comisión Trinacional del Plan Trifinio
CUNSUROC	Centro Universitario de Sur Occidente (Guatemala)
DEL	Desarrollo Económico Local
DRP	Diagnóstico Rápido Participativo
ECADERT	Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial 2010-2030
ERP	Estrategia de Reducción de la Pobreza (Honduras)
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FETARN	Fomento Económico, Turismo, Ambiente y Recursos Naturales (Guatemala)
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FOMILENIO	Fondo del Milenio
FUNDE	Fundación Nacional para el Desarrollo (El Salvador)
FUNDEMUCA	Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Municipal de Centroamérica y el Caribe

GAT	Grupo de Acción Territorial
GGM	Grupo Gestor de Mazatenango (Guatemala)
IAD	Instituto Agrario Dominicano
IARD	International Agribusiness and Rural Development
IDEAR	Instituto de estudios agrarios y rurales (Guatemala)
IDH	Índice de Desarrollo Humano
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
INAB	Instituto Nacional de Bosques (Guatemala)
ISTA	Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria
JICA	Agencia de Cooperación Internacional del Japón
LEADER	Liaisons entre Activités de Developement de L'Economie Rural
MAGA	Ministerio de Ganadería, Agricultura y Alimentación (Guatemala)
MAP	Programa Agroambiental Mesoamericano del CATIE
MIDA	Ministerio de Desarrollo Agropecuario (Panamá)
Mipyme	Micro, pequeña y mediana empresa
PEA	Población económicamente activa
PESAH	Política de Estado para el Sector Agroalimentario y el Medio Rural de Honduras
PET	Plan Estratégico Territorial
PIDERAL	Proyecto Políticas Innovadoras para el Desarrollo de los Territorios Rurales en América Latina
PIDET	Plan Integral de Desarrollo Estratégico Territorial Trinacional (Trifinio)
PMD	Plan Municipal de Desarrollo (República Dominicana)
PNDH	Plan Nacional de Desarrollo Humano (Nicaragua)
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
POA	Planes operativos anuales
PRESANCA	Programa de Seguridad Alimentaria y Nutricional
PRONADERS	Programa Nacional de Desarrollo Rural Sostenible (Honduras)
PRORURAL	Programa Sectorial de Desarrollo Rural Productivo (Nicaragua)
PRORURAL I	Programa Sectorial de Desarrollo Rural Incluyente (Nicaragua)
PTT	Programa de Transferencias de Tierras (El Salvador)
PYME	Pequeñas y medianas empresas
SECAC	Secretaría Ejecutiva del Consejo Agropecuario Centroamericano
SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Guatemala)
SICA	Sistema de la Integración Centroamericana
SINTET	Sistema de Información Territorial Trinacional (Trifinio)
SISCA	Secretaría de Integración Social Centroamericana
SSDT	Subsecretaría Desarrollo Territorial y Descentralización (El Salvador)
UDEM	Unidades de Desarrollo Económico Municipal (Guatemala)



LISTA DE MAPAS

1. Experiencias territoriales sistematizadas en América Central y República Dominicana, *pag. 8*
2. Experiencias territoriales sistematizadas en Panamá, *pag. 15*
3. Territorio de la Provincia de Darién y Comarcas, Panamá, *pag. 21*
4. Territorio de Soná, Panamá, *pag. 25*
5. Territorio de Santa Fe, Panamá, *pag. 29*
6. Territorio de Mariato, Panamá, *pag. 33*
7. Territorio de Río Jesús, Panamá, *pag. 35*
8. Experiencias territoriales sistematizadas en Costa Rica, *pag. 49*
9. Territorio Norte-norte, Costa Rica, *pag. 54*
10. Territorio Cuencas Aranjuez-Sardinal, Costa Rica, *pag. 59*
11. Territorio Sur Bajo, Costa Rica, *pag. 69*
12. Territorio Sur Alto, Costa Rica, *pag. 71*
13. Municipios de la Zona Seca, Nicaragua, *pag. 90*
14. Territorio de Madriz, Nicaragua, *pag. 91*
15. Zona piloto ECADERT en Nicaragua, *pag. 93*
16. Experiencias territoriales sistematizadas en El Salvador, *pag. 105*
17. Territorio de la Zona Alta de Chalatenango, El Salvador, *pag. 107*
18. Territorio Cuenca de la Bahía de Jiquilisco, El Salvador, *pag. 119*
19. Experiencias territoriales sistematizadas en Honduras, *pag. 123*
20. Territorio de Belén Gualcho, Honduras, *pag. 131*
21. Territorio Valle de Sensenti, Honduras, *pag. 151*
22. Experiencias sistematizadas en Guatemala, *pag. 157*
23. Territorio de Mazatenango, Guatemala, *pag. 161*
24. Territorio de Huistas, Guatemala, *pag. 175*
25. Territorio de Sololá, Guatemala, *pag. 181*
26. Territorio de El Trifinio, *pag. 187*
27. Territorio de Barahona, República Dominicana, *pag. 205*



LISTA DE FOTOGRAFÍAS

- Fig. 1 Sistematización de experiencia de CEGEL Darién y Comarcas, Panamá. *Pag. 3*
- Fig. 2 Región Copán Chortí, Guatemala. *Pag. 11*
- Fig. 3 Graduandos panameños de Curso Centroamericano en Gestión del Desarrollo Rural Territorial. *Pag. 17*
- Fig. 4 Sistematización de experiencia territorial en Aranjuez-Sardinal, Costa Rica. *Pag. 61*
- Fig. 5 Inicio de obra de captación de agua, Icalupe, Somoto. *Pag. 95*
- Fig. 6 Zona Alta de Chalatenango, El Salvador. *Pag. 109*
- Fig. 7 Cuenca de Bahía de Jiquilisco, El Salvador. *Pag. 121*
- Fig. 8 Área productora de vegetales, Altiplano de Celaque, Belén Gualcho, Honduras. *Pag. 133*
- Fig. 9 Santa Ana Huista, Guatemala. *Pag. 177*
- Fig. 10 Taller de sistematización en Nicaragua. *Pag. 219*



INTRODUCCIÓN

Este libro comparte, de manera resumida, un conjunto relativamente amplio de aprendizajes de diversa índole, obtenidos a través de la práctica reflexiva de numerosos participantes en procesos de gestión del desarrollo en territorios centroamericanos, en su sistematización y discusión comparada, y en la elaboración metodológica y conceptual a partir de ellas.

Las experiencias sistematizadas que se presentan aquí corresponden a procesos de gestión en dieciocho territorios de siete países: Panamá, Costa Rica, Nicaragua, El Salvador, Honduras, Guatemala, y República Dominicana, además de la Región Trifinio en el norte de América Central.

Para cada país se ofrece una breve introducción sobre el contexto socioeconómico y político-institucional, preparada por los coordinadores de este volumen. Seguidamente se presenta una síntesis de la experiencia o experiencias sistematizadas en ese país, así como una enumeración de las lecciones aprendidas por quienes participaron en ellas y las sistematizaron. Las secciones referidas a cada una de estas experiencias se basan en textos elaborados por equipos sistematizadores vinculados a la experiencia respectiva, y se ha respetado tanto su narrativa como su enumeración de aprendizajes, salvo para abreviarla en caso necesario. Varios de ellos fueron escritos en primera persona del plural, y así se han conservado para subrayar que se trata de las apreciaciones, vivencias y aprendizajes de quienes participaron en esos procesos o en su sistematización.

La reflexión comparada sobre los procesos territoriales, en sus respectivos contextos nacionales, permite derivar aprendizajes significativos de índole más general. El capítulo correspondiente fue elaborado por los coordinadores de esta obra colectiva, e incorpora lecciones aprendidas de la comparación entre experiencias centroamericanas y con las de otros países y territorios.

Se comparte, asimismo, una guía metodológica para la sistematización de experiencias de desarrollo rural territorial. La misma fue preparada para orientar la sistematización de procesos territoriales por participantes en los Cursos Centroamericanos en Gestión del Desarrollo Rural Territorial, y aplicada con variantes al sistematizar algunas de las experiencias aquí presentadas.

Los resultados obtenidos mediante estas reflexiones comparadas y su elaboración posterior, son un insumo para procesos de gestión del desarrollo rural con enfoque territorial, dentro y fuera de la Región. En particular, apoyan la gestión de territorios focales, transfronterizos y afines en el marco de la Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial 2010-2030 – ECADERT. También ponen a disposición de quienes impulsan procesos de desarrollo territorial en otras regiones, un conjunto sistematizado de experiencias centroamericanas, relativamente recientes y todavía modestas en sus alcances, pero nada despreciables en términos de su diversidad y originalidad.

La autoría de esta obra es colectiva e institucional, constituyéndose en un bien público regional. Además de las personas que aportaron directamente a la sistematización de experiencias específicas, queremos reconocer por este medio la contribución decisiva de quienes impulsan desde sus territorios, a menudo bajo condiciones difíciles, iniciativas de desarrollo endógeno y participativo. Cabe reconocer, asimismo, el acompañamiento técnico de las entidades oficiales, no gubernamentales, académicas y de cooperación que se mencionan en cada caso.

Para la revisión final de contenidos, contamos con la lectura crítica y propositiva de colegas de cada uno de los países, a quienes agradecemos sus contribuciones que permitieron mejorar, completar, corregir o validar aspectos importantes del respectivo contexto nacional o caso territorial. Hemos incorporado en la medida de lo posible sus observaciones y sugerencias, sin que por ello sean responsables de lo que se plantea en los respectivos capítulos o secciones.

La elaboración de esta obra contó con el apoyo decisivo del Programa Agricultura, Territorios y Bienestar Rural, del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), en coordinación con la Secretaría Ejecutiva del Consejo Agropecuario Centroamericano (SECAC). Tanto su publicación como la sistematización de algunas de las experiencias se dieron gracias al aporte del Fondo España-SICA, establecido por la Agencia de Cooperación Española (AECID) y el Sistema de la Integración Centroamericana (SICA). Los contenidos de esta obra no representan la posición oficial de ninguna de estas instancias, ni las comprometen en modo alguno.



6

EXPERIENCIAS DE LA ZONA ALTA DE CHALATENANGO Y CUENCA BAHÍA DE JIQUILISCO, EL SALVADOR

Uno de los procesos de gestión territorial aquí presentados, en “La Montaña” (Zona Alta de Chalatenango) antecede a la ECADERT y ha proseguido en forma paralela a la del primer territorio focal de El Salvador, la Cuenca de la Bahía de Jiquilisco. Antes de conocer su desarrollo y los aprendizajes derivados de ellas, es necesario contextualizarlas.

El contexto general

El Salvador es el país más pequeño y más densamente poblado de Centroamérica. Con 20 742 km² y una población para el año 2010 de 6 183 000 habitantes, arroja la elevada cifra de 298 hab/km² que lo hace el más densamente poblado de la América continental. A su vez, es el país que tiene la más alta proporción de su población en el exterior, al acercarse al 30 %, fenómeno significativo desde el punto de vista económico, cultural y sociopolítico.

Durante toda la década de los ochenta del siglo pasado, este país vivió una guerra civil de profundas implicaciones para el conjunto de su población y en su configuración como nación. Tras la pérdida de aproximadamente 75 000 vidas, las fuerzas en conflicto llegaron a la firma de los Acuerdos de Paz el 16 de enero de 1992, que dieron lugar a reformas militares, sociales y políticas de especial trascendencia y significado en su configuración sociopolítica actual.

De una sociedad altamente polarizada e inequitativa, El Salvador ha venido evolucionando positivamente en términos de equidad, no solo como producto de las medidas específicas derivadas de los Acuerdos de Paz, sino además como fruto de un aprendizaje colectivo que ha conducido a la ejecución, por parte de los

diferentes gobiernos, de programas tendientes a reducir las desigualdades socioeconómicas. De esta manera El Salvador, contrario a los demás países de la Región, puede mostrar una baja en el coeficiente de Gini⁴² de concentración del ingreso per cápita del hogar, que ha evolucionado de 0,550 en 1992 a 0,473 para el año 2009 (PNUD 2010:268).

El Salvador ha transitado en forma rápida y drástica de ser una sociedad agropecuaria a una sociedad sustentada principalmente en el sector terciario, altamente dependiente de las remesas de la población migrante. En el año 2010, las remesas representaban un 16 % del PIB, al haber crecido en los últimos veinte años a una tasa anual de casi 8 %, muy similar al crecimiento promedio anual de las exportaciones (PNUD 2010).

Uno de los problemas más críticos de El Salvador, desde el punto de vista económico, es la pérdida progresiva de la productividad, lo que le resta capacidad para insertarse con cierto grado de éxito en los mercados internacionales mediante el fomento a las exportaciones y la atracción de inversión extranjera. En un estudio reciente se muestra que entre 1960 y 2005, El Salvador sufrió una pérdida de productividad en relación con la de Estados Unidos del 42 %. Esta pérdida, únicamente menor a la de Nicaragua y Venezuela entre los países de América Latina, es incluso mayor que la de varios países africanos (BID 2010).

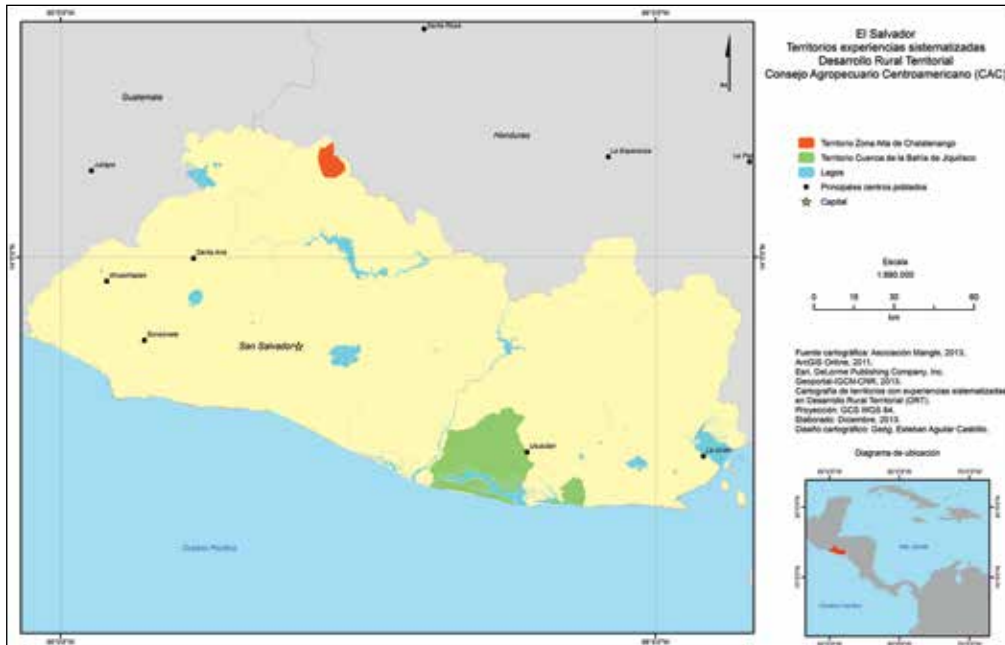
El agro y la ruralidad en El Salvador han tenido un importante significado para el conjunto de la sociedad. En efecto, la problemática agraria fue una de las principales causas del conflicto armado vivido por este país en las décadas de los años setenta y ochenta, especialmente la alta concentración de la propiedad rural y las difíciles condiciones sociales de la población rural sin acceso a servicios básicos y a derechos fundamentales de carácter laboral y ciudadano.

Con la firma de los Acuerdos de Paz en 1992 y mediante el Programa de Transferencias de Tierras (PTT) se creó el Banco de Tierras que, en conjunto con el Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (ISTA) compraba propiedades rurales para ser transferidas a la población rural. Mediante este programa, se redistribuyó más de 350 000 ha, aunque no se logró como efecto inmediato la creación de una agricultura familiar próspera pues no tuvo el acompañamiento de políticas favorables para ella, ni los servicios de apoyo necesarios para que se convirtieran en un sector dinámico y exitoso de la economía rural salvadoreña. (Ramírez *et al.* 2011).

Por otra parte, producto de la aplicación de políticas tendientes a la apertura de los mercados y la reducción de la intervención del Estado en el desarrollo rural, como consecuencia del liberalismo económico, se optó por desincentivar las propiedades grupales y cooperativas, lo cual contribuyó al debilitamiento de las organizaciones campesinas, lo que se tradujo con mayor claridad en la Ley del Régimen Especial de la Tierra en Propiedad de las Asociaciones Cooperativas Comunales y Comunitarias, que facilitó este proceso (Asamblea Legislativa, República de El Salvador 1996).

42 En la medida en que este indicador 0 corresponde con la igualdad absoluta y 1 con la desigualdad absoluta.

Mapa 16. Experiencias territoriales sistematizadas en El Salvador



El acceso a los activos para la producción por parte de los pequeños productores y los agricultores sin tierra no fue facilitado por las políticas públicas hacia la agricultura y el desarrollo rural, que fueron aplicadas en las décadas posteriores a los Acuerdos de Paz, motivo por el cual muchos de los problemas históricos de la ruralidad salvadoreña aún quedan sin resolver.

La pérdida de importancia del sector agropecuario en la economía de El Salvador y los procesos de tercerización de la economía, que ya se han señalado, tanto en la generación de valor agregado como en el empleo, han contribuido a su menor peso relativo en las políticas públicas. Por otra parte, el sesgo de estas hacia actividades cuyo destino final sea el mercado externo, ha generado estructuras productivas cada vez más desiguales, restándole importancia a políticas orientadas a mejorar la estructura agroalimentaria, con efectos nocivos para la agricultura familiar.

Esta situación, vivida por varias décadas, ha querido ser superada por la sociedad y gobierno, acordando un conjunto de políticas y cambios institucionales orientados a la atención de los territorios. Uno de ellos fue la creación de la Subsecretaría de Desarrollo Territorial y Descentralización (SSDT) dependiente de la Secretaría para Asuntos Estratégicos de la Presidencia de la República, durante el gobierno actual (2009-2014), para establecer una coordinación integral y efectiva entre las instituciones públicas, de gobierno y las municipalidades a fin de abordar el desarrollo desde los territorios con una participación

activa de los actores de la sociedad civil existentes en dichos territorios. Esta Subsecretaría, ubicada en el Programa de Fortalecimiento de los Gobiernos Locales y sus políticas respectivas, ha estado acompañada por políticas agropecuarias, principalmente orientadas al apoyo de la agricultura familiar.

Este apoyo a la agricultura familiar se implementa a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), desde finales de febrero de 2011. Su principal objetivo es reducir los niveles de pobreza rural mediante la generación de riqueza y bienestar de las familias que desarrollan la agricultura familiar en los territorios priorizados. También busca incorporar a los productores de agricultura familiar comercial en sistemas estructurados de concentración de la oferta e incremento de la productividad por medio de la transferencia de tecnologías, bienes y servicios. Por otra parte, quiere contribuir al incremento de la competitividad de la agricultura nacional a través de la estimulación y gestión de conocimiento, impulsando la creación y el crecimiento de productores innovadores mediante mecanismos de incubación de ideas y de generación de nuevas tecnologías, proyectos de emprendedurismo y otros servicios de valor agregado.

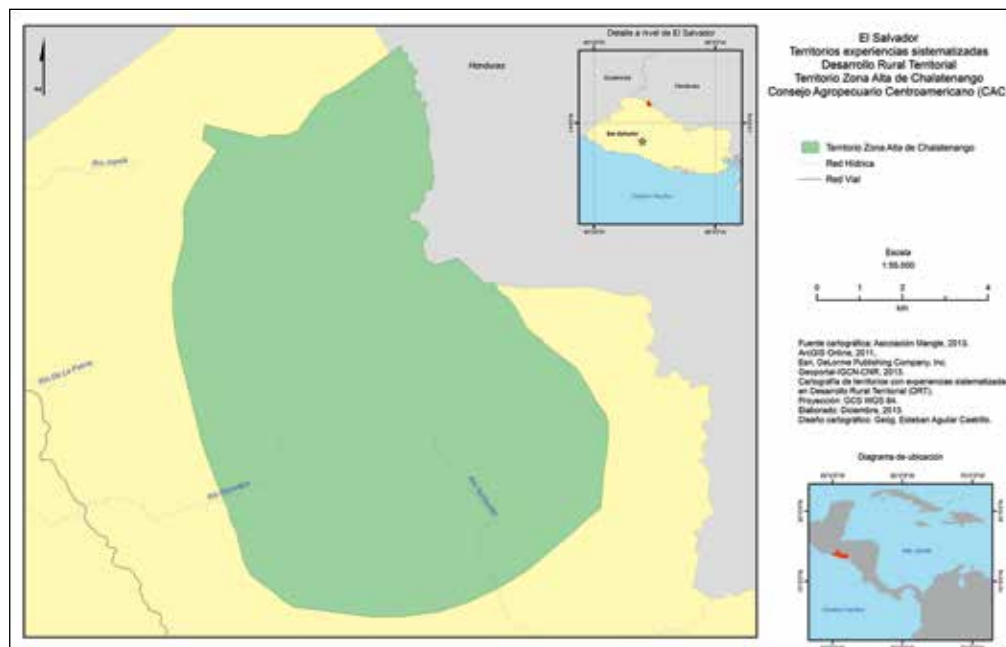
La aprobación de la ECADERT por el gobierno de El Salvador en el 2010 y la acción concertada de un conjunto de instituciones y organizaciones, impulsaron una reflexión acerca de los mecanismos apropiados para su ejecución en el país. Finalmente, se tomó la decisión de asignar la coordinación de este proceso a la SSDT, conformando para ello una Comisión Nacional para la Ejecución de la ECADERT, formada por los siguientes actores: ASUSCUBAJI, Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE), Alcaldía de California, Alcaldía Concepción Batres, Asociación MANGLE, AECID, IICA, SSDT.

Este organismo ha funcionado por un período aproximado de tres años, durante los cuales ha tomado decisiones como la selección del territorio focal denominado La Cuenca de la Bahía de Jiquilisco, que se describirá más adelante. Además ha brindado seguimiento y asesoría en la organización del proceso en dicho territorio y para la consecución del apoyo institucional necesario. Se ha logrado el financiamiento de dos proyectos: “Fortalecimiento de las capacidades locales para la gestión del desarrollo socioeconómico del territorio Cuenca Bahía de Jiquilisco” e “Inclusión de redes territoriales, jóvenes y mujeres en la gestión del territorio, mediante acciones de manejo sostenible e iniciativas emprendedoras de la Cuenca Bahía de Jiquilisco”.

Experiencia de gestión territorial en la Zona Alta de Chalatenango

En esta sección se presenta una experiencia de gestión con enfoque territorial en la zona montañosa del Departamento de Chalatenango, El Salvador, a partir del año 2006. La síntesis aquí presentada se apoya en dos estudios de la Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas”, citados en los apartados correspondientes, complementados por documentación facilitada al equipo regional por el especialista nacional del IICA en desarrollo rural que dio acompañamiento técnico a ese proceso hasta el 2010, y por observaciones realizadas durante giras conjuntas al territorio.

Mapa 17. Territorio de la Zona Alta de Chalatenango, El Salvador



*Fase inicial, 2006-2007*⁴³

Esta experiencia de gestión territorial se desarrolló a partir del 2006 en la Zona Alta de Chalatenango, específicamente en las comunidades pertenecientes a los municipios de La Palma, San Ignacio, San Fernando, San Francisco Morazán y Tejutla. Contó con acompañamiento técnico del IICA y apoyo de Cáritas Chalatenango, y condujo a la conformación de un Grupo de Acción Territorial apoyado en la estructura organizativa de una asociación de desarrollo de la Zona Alta, que dio origen al ADIZAL-GAT.

El proceso empezó con una fase de planificación, en cuatro etapas. La etapa preparatoria estuvo a cargo del equipo técnico del IICA,⁴⁴ mientras que las siguientes tres etapas se realizaron de manera conjunta con distintos actores locales como: CÁRITAS Chalatenango, alcaldes, escuelas, iglesias y productores. Las etapas fueron:

43 Síntesis parcial y extractos del documento “Sistematización primera fase. Proyecto de intervención territorial en la Zona Alta de Chalatenango y propuesta de elaboración de plan estratégico”, elaborado por Sergio Bran Molina y Sofía Escoto Umanzor, de la Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas” (2007), complementada por documentación, observaciones y testimonios acerca del desarrollo posterior de dicha experiencia.

44 Equipo liderado por José Antonio Herrera, especialista en desarrollo rural.

- Elección del territorio: Apuesta por un territorio específico

En esta primera etapa, además de seleccionar el territorio, se planteó la ruptura de esquemas anteriores, proponiendo el logro de una transformación del territorio, para no enfocarse solamente en la parte económica, o en la parte social, sino en un enfoque que permita entender el desarrollo de una manera más integradora.

- Planteamiento de un enfoque compartido con actores locales

Se adoptó y compartió el enfoque territorial del desarrollo rural sostenible, subrayando la importancia de las propuestas de desarrollo centradas en las personas, y de procesos basados en un “conocimiento popular de la realidad.” La presentación de este enfoque generó espacios de reflexión y contribuyó a enriquecer el planteamiento original en los participantes.

- Definición de motores de desarrollo, proyección e identificación de cadenas productivas

Luego de presentar y discutir el enfoque con los actores participantes, se planteó la priorización de los motores de desarrollo en el territorio, llegándose así a la identificación de cadenas productivas con potencialidad en la zona. Aunque en esta primera fase se enfatizó en lo productivo, también se trabajó en el mejoramiento del talento humano a través de capacitaciones, y en el fortalecimiento de la cohesión social con la participación y organización de los habitantes en la zona.

Una vez seleccionadas las cadenas productivas, se crearon seis grupos formados por los mismos productores, agrupados por el interés respectivo en cada una de ellas y enfatizando una visión de competitividad sistémica caracterizada por la interacción de aspectos económicos, sociales, culturales y ecológicos en el territorio.

Con la definición de las seis cadenas productivas se procedió a organizar e instalar al Grupo de Acción Territorial (GAT), conformado por representantes de las cadenas productivas y el grupo de Jóvenes por el Territorio. El GAT tuvo entre sus funciones la de servir de contraparte del IICA y de Cáritas Chalatenango.

El GAT estableció su propia directiva y realizó asambleas participativas de manera periódica para tratar asuntos de interés relativos al buen funcionamiento y desarrollo, tanto de las cadenas como del grupo de jóvenes. El GAT funciona financieramente, en primera instancia, con la cuota de los miembros de las cadenas productivas y de manera esporádica, con el aporte de los organismos acompañantes. El apoyo institucional del IICA y Cáritas Chalatenango fue más de orden técnico y de gestión.

- Desarrollo concreto de las cadenas productivas

Los representantes de cada cadena productiva expusieron ante las asambleas del GAT la situación de los grupos que la componen. En la asamblea se plantearon propuestas y se tomaron decisiones acerca de las cuestiones principales por tratar en cada cadena. Posteriormente se elaboraron planes de trabajo y se identificaron necesidades de capacitación, recursos, insumos, etc. Por otra, se visitó experiencias exitosas, por ejemplo:



Fig. 6. Zona Alta de Chalatenango, El Salvador.



en Honduras con la producción de agua envasada y en Costa Rica, con la producción de hortalizas de manera orgánica, de donde se obtuvieron aprendizajes para el desarrollo de las cadenas en la zona.

Principales hallazgos y resultados de estas cuatro etapas

El proceso de consulta para interesar a diferentes actores locales de la Zona Alta de Chalatenango permitió a estos actores conocer un enfoque concreto sobre desarrollo rural

territorial sostenible y motivó el involucramiento de un buen grupo de productores y productoras, tanto individual como colectivamente. De igual forma, motivó a involucrarse en este proceso a actores externos como Cáritas Chalatenango y a los participantes de la Maestría en Desarrollo Local de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas.

Los jóvenes fueron reconocidos como actores claves de este proceso territorial de desarrollo rural sostenible y se les brindó espacios y oportunidades de formación tanto formal como informal. La apuesta es lograr su incorporación ascendente en los procesos de desarrollo impulsados en el territorio.

Uno de los resultados de esta fase denominada “lo urgente” ha sido el trabajo en función del fortalecimiento del GAT como actor económico y social. El trabajo ha estado dirigido a incrementar su capacidad de iniciativa y en la toma e implementación de decisiones.

El fortalecimiento del GAT, como actor económico y social, ha permitido que sus integrantes tomen conciencia de las potencialidades del territorio y estén en un proceso permanente de construcción de una visión territorial compartida en perspectiva de futuro. Actualmente cuentan con una sede donde a su vez funciona el Centro de Gestión del Conocimiento, asimismo, han establecido una junta directiva y se reúnen periódicamente para planificar, evaluar y tomar decisiones.

Los integrantes del GAT han venido generando aprendizajes de trabajar en equipo, teniendo como ingredientes principales la confianza, la cooperación, la solidaridad y el respeto, sin importar su religión, edad o género. Esto representa un gran avance en términos de la autodeterminación para una zona rural alejada, como esta.

Los principales resultados obtenidos en esta primera etapa se concentran en las capacitaciones recibidas en idiomas, computación, mejoras de cultivos, entre otras, así como en las medidas implementadas encaminadas a mejorar la productividad de cada una de las cadenas.

Aprendizajes de la fase inicial⁴⁵

De acuerdo con información recopilada en el taller de validación, en esta primera fase de intervención las lecciones aprendidas pueden agruparse en tres áreas principales: en el área organizativa que fortalece al capital social, en el área de las capacidades de las personas beneficiando al talento humano, y en el área productiva, fortaleciendo la sostenibilidad económica de las familias.

- En el plano organizacional

Los habitantes reconocen el beneficio de trabajar en grupo, especialmente quienes están vinculados directamente con las cadenas productivas, pues no habían tenido anteriormente

45 Tomado textualmente de la sistematización realizada por la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas.

una experiencia organizativa en donde realmente ellos se sintieran los protagonistas de su desarrollo, no solo a nivel productivo sino también a nivel comunitario, como en el GAT.

El Grupo de Acción Territorial no cuenta con ayuda monetaria de ninguna institución, sino que su funcionamiento y proyección depende de los aportes de sus integrantes. El incentivo que mueve a este tipo de solidaridad son los compromisos personales o familiares y las apuestas por el territorio.

Anteriormente algunas cadenas, como la de flores, habían tratado de trabajar en grupo, pero no funcionó porque un grupo se encargaba de vender y la ganancia la tomaban ellos. Un grupo específico tomaba las decisiones, a diferencia del GAT en donde las decisiones se toman de manera conjunta.

La proyección es trabajar en grupo de cadena y más aun como Zona Alta, tal como lo exponen los propios miembros del GAT:

“Históricamente se ha trabajado individualmente, no había existido una iniciativa de organización de este tipo (haciendo referencia al GAT), pero queremos ver cambios, una zona diferente, a través de la organización. Algunas familias tienen capacidad de trabajar solas pero es darle apertura al individualismo y perder la oportunidad de crear una micro empresa orgánica como cadena. La visión como GAT y como cadena, es que queremos hacer las cosas no solamente para beneficiarnos nosotros sino también a otras familias, que aprendan de lo que nosotros vamos trabajando.” (Eduardo Santamaría, representante de Cadena Frutales)

- Sobre fortalecimiento de capacidades

En primer lugar, se reconoce el cambio de mentalidad de los productores. Estos han transitado de visualizarse como simples productores a pequeña escala a convertirse, adoptando una visión empresarial, en productores a mediana o mayor escala. Esta nueva visión proyectada hacia el futuro está directamente vinculada al factor confianza y al reconocimiento de sus capacidades empíricas. En su conjunto, estos dos elementos les han permitido elevar su autoestima y con ello están logrando romper aquellas etiquetas referidas a que solo los que tienen estudios formales o son profesionales, pueden salir adelante. La experiencia del GAT les ha permitido ir incrementando su confianza y la convicción de que pueden dirigir y convertirse en coordinadores y empresarios.

Por otra parte, han mejorado su capacidad de llevar los asuntos administrativos propios de la gestión y funcionamiento de las cadenas, por ejemplo, el contar con archivos de la parcela o finca. Esto no se acostumbra en las tareas del campo, es difícil para los productores, pero se trabaja en ello con la proyección de que cuando se tenga la microempresa se tendrá que llevar cuentas y contabilidades.

Una lección importante para la comunidad es el aprendizaje de los jóvenes, quienes están recibiendo capacitación para dirigir un pequeño museo, para trabajar en la medicina natural, o conocimientos en computación e inglés. Todo esto les ayudará en su diario vivir, y no solamente para ser productores a futuro.

La mujer está involucrada en los procesos tanto de las cadenas en la producción, como en las capacitaciones, principalmente en turismo, flores y medicina natural. En el plano personal, al grupo de mujeres involucradas en este proceso las capacitaciones recibidas les han permitido incrementar su capacidad de producción, a través de la introducción de acciones innovadoras y de la aplicación de nuevas tecnologías.

El acceso oportuno a la información y a la comunicación a través de la Internet se ha convertido en una realidad y a la vez en una oportunidad para mejorar las capacidades y los procesos dentro del ciclo de las cadenas productivas.

- En el ámbito productivo

En esta área, las lecciones aprendidas radican en dos rubros principalmente, uno enfocado en la diversificación de cultivos y el otro en el cambio de agricultura química a orgánica.

A pesar de la inseguridad de los agricultores frente a productos que nunca se habían producido en la zona, poco a poco han venido aumentando la confianza y esto ha permitido incrementar el número de productores interesados en diversificar su producción. Otra lección aprendida está asociada con el descubrimiento del valor agregado que estos nuevos productos generan, tanto en términos de su colocación en el mercado, como de las oportunidades para convertirlo en materia prima para procesarla y convertirla en nuevos productos. En lo que respecta al mercado, los productores se están dando cuenta de que estos nuevos productos tienen mayor demanda. A su vez, la diversificación contribuye a incrementar el patrimonio productivo y a no depender únicamente del cultivo tradicional que hasta ahora ha sido la hortaliza, y de manera casi exclusiva, el repollo.

Con esta nueva iniciativa de diversificación, los productores han iniciado un proceso de cambio actitudinal en dos sentidos: El primero de ellos es la garantía de generar mayor rentabilidad superando del corto al mediano plazo el cultivo tradicional que se ve sometido a competencias en el mercado de Guatemala y Honduras. El segundo sentido está asociado al manejo adecuado de los ecosistemas, donde los agricultores están valorando el uso de insumos orgánicos en el proceso de producción, lo cual significa ir dejando los insumos químicos. El mercado está demandando cada vez más productos orgánicos, tanto a nivel nacional como internacionalmente.

En cuanto a los cultivos tradicionales de hortaliza, también se está trabajando no solo en la diversificación de los productos sino también en la conservación de suelo y la utilización de insumos orgánicos. Esta dinámica está creando las bases para garantizar, en el mediano plazo, beneficios tanto para el productor por los costos de producción, como para la calidad de vida del consumidor, evitándole enfermedades provocadas por los químicos.

Segunda fase, 2008-2010

A partir del 2008 se impulsaron varias iniciativas relacionadas con las tres apuestas estratégicas, asociadas a sendos motores para el desarrollo del territorio. Inicialmente, estas iniciativas se concretizaron en tres proyectos específicos:

- “Fomento agroturístico de la Zona Alta de Chalatenango”

- “Apoyo a la producción agrícola y desarrollo del agroturismo en la Zona Alta de Chalatenango” (Proyecto papa ENA).
- “Fábrica de abono orgánico.

Las principales herramientas metodológicas aplicadas o desarrolladas en este proceso fueron:

- *Análisis de situación a partir de estudios existentes*, por cuanto se consideró que había suficientes diagnósticos ya realizados.
- *Análisis cartográfico de dinámicas territoriales*, en el cual se avanzó poco inicialmente, aunque luego se delimitó el territorio con el apoyo de informantes claves y de especialistas de la Universidad Centroamericana.
- *Mapeo e involucramiento de actores sociales*, inicialmente 26 organizaciones, instituciones y proyectos presentes en el territorio.
- *Coordinación con liderazgos locales* de los sectores gubernamental, educativo, eclesiástico, cooperativo, organizacional e institucional, productivo, turístico, juvenil y de ancianos. Aunque se intentó involucrar a los alcaldes, y algunos participaron en determinados momentos, no se logró su plena incorporación al proceso.
- *Conformación y funcionamiento de la organización de gestión territorial*, resultado de la fusión de la Asociación de Desarrollo Integral de la Zona Alta de Chalatenango (ADIZAL, entidad con personería jurídica) y el Grupo de Acción Territorial (GAT) a fines del 2007, El ADIZAL-GAT resultante sigue operando hasta la fecha.
- *Construcción de visión de futuro y proyecto de territorio*, que se concretizó inicialmente en la “Visión de desarrollo de cada una de las cadenas”, en el corto, mediano y largo plazo, proyectándose hacia el 2017. Posteriormente se hizo un esfuerzo por visualizar el desarrollo del territorio desde una visión integradora de espacios, actores, agentes, mercados y políticas públicas de intervención, tratando de buscar la integración del territorio rural a su interior y con el resto de la economía nacional, aplicando el esquema de la agromatriz.
- *Formulación de propuestas y planeamiento participativo*, con la elaboración de una planificación estratégica 2008-2012.
- *Gestión del conocimiento y la información*, a través del Centro de Gestión del Conocimiento (CEGESCO).
- *Capacitación e intercambio de experiencias*, bajo la coordinación del CEGESCO, incluyendo visitas recíprocas y relaciones colaborativas entre el territorio de la Zona Alta de Chalatenango y el de Belén-Gualcho, Honduras.

Aprendizajes de la segunda fase⁴⁶

Lecciones positivas

- Beneficios de trabajar en forma organizada, en un proceso a largo plazo y desde las comunidades rurales.
- Los y las participantes nos sentimos protagonistas de nuestro propio desarrollo.

⁴⁶ Basado textualmente en la síntesis de lecciones aprendidas realizada por el especialista nacional en desarrollo rural de la Oficina del IICA en El Salvador, José A. Herrera.

- La solidaridad es una gran fuerza: apuestas personales y familiares por el territorio.
- Cambio de mentalidad: visión empresarial y nuevas capacidades.
- Se está creciendo en capacidad administrativa.
- El aprendizaje de los jóvenes y el bagaje adquirido y aportado por ancianos y ancianas prepara el futuro.
- El involucramiento de las mujeres garantiza mayores sensibilidades humanas en los procesos.
- Valoración de lo medioambiental, natural y orgánico en los procesos de producción.
- El factor humano es el más importante para lograr cambios hacia el desarrollo.
- El acceso a la información y a la comunicación ha mejorado capacidades y ha abierto los ojos a un nuevo mundo.
- Los intercambios, capacitaciones y visitas a experiencias exitosas han sido un componente esencial para el buen aprovechamiento de las intervenciones.
- El efecto demostrativo es importante para interesar a otros y otras.
- Las alianzas con otros organismos que comparten el enfoque, han aunado y direccionado inversiones en el territorio.
- Es preciso tener mucha utopía y mucho realismo.
- Ha surgido un nuevo liderazgo participativo de hombres, mujeres, jóvenes y ancianos desde y para el territorio.
- Se ha iniciado una actividad transfronteriza (con el territorio de Belén-Gualcho, Honduras) con dimensiones colaborativas.
- La experiencia de enfoque territorial en la Zona Alta de Chalatenango, como una apuesta de la organización local, ADIZAL-GAT, juntamente con los organismos acompañantes se ha comenzado a convertir en un referente importante para el trabajo en Desarrollo Rural.

Lecciones negativas, interrogantes y dudas

- El profundo involucramiento de los actores no se logra de inmediato, es parte de un proceso considerable.
- Se plantea la duda de si la Oficina del IICA podrá mantener un compromiso a largo plazo en el territorio.
- Se pregunta cuál es el impacto efectivo de la cooperación técnica del IICA y su relación con el apoyo de organismos acompañantes
- Los logros visibles son lentos.
- El impacto de este enfoque es a largo plazo.
- Es necesario reflexionar sobre cómo debería plantearse la relación y coordinación con los alcaldes municipales.
- Faltan recursos financieros.
- A la hora de hacer reportajes sobre el trabajo en el territorio, otros aparecen en la película.
- Dificultades en mantener plenamente activas todas las cadenas agroproductivas priorizadas.
- No ha sido fácil crear una visión conjunta de todos los actores y agentes que intervienen en el territorio.
- Se han vivido crisis al colapsar elementos importantes del liderazgo local.
- Los sistemas contables locales son muy frágiles.

- Falta involucrar fuertemente a los especialistas para contar con su apoyo técnico.
- Esta es una experiencia nueva, no hay caminos hechos. Se deben correr muchos riesgos.

Conclusiones y retos del proceso en la Zona Alta de Chalatenango hasta 2010⁴⁷

- La asimilación de conocimientos en espacios de aprendizaje interactivos (intercambios, giras educativas, talleres, prácticas en las parcelas etc.) ha facilitado el desarrollo de capacidades en las estructuras asociativas, sin las cuales no hubiese podido impulsar las experiencias de desarrollo productivo como asociación.
- La absorción de conocimientos en los espacios de aprendizaje por los integrantes de las estructuras de coordinación de la Asociación ha logrado la concienciación asociativa y productiva orgánica de los actores participantes. Con base en la asociación y la producción orgánica se están impulsando iniciativas económicas con gran potencial para el futuro por la vinculación de los productos a la vocación del territorio.
- Los actores que conforman la estructura de la ADIZAL-GAT han movilizado recursos internos y externos, nuevos actores, espacios de aprendizajes, recursos técnicos y financieros para el desarrollo de las iniciativas económicas; sin embargo, las capacidades no son suficientes para desarrollar iniciativas productivas de impacto que respondan a las demandas de los actores asociados para la gestión de sus medios de vida.
- Los conocimientos gestionados por la ADIZAL-GAT han sido aplicados por actores participantes en las parcelas, predios agro-turísticos, huertos familiares, fincas etc., facilitando la organización y producción económica de las familias asociadas.
- Será necesario acceder a nuevos activos que mejoren la calidad de vida de las familias asociadas a las cadenas productivas.
- Las cadenas forman parte de la red entre actores internos y externos, a partir de sus medios de vida, constituyendo un tejido de poder asociativo, todavía incipiente, frágil y dependiente. Sin embargo, por eso la Asociación necesita la conformación de tejidos asociativos territorializados (identidad) y la vinculación con otros actores internos y externos más fuertes.
- Las estructuras asociadas a la ADIZAL-GAT han posibilitado la producción en cadenas productivas y otras iniciativas económicas, ordenando la producción, generando organización productiva familiar y vinculación con otros actores internos y externos a las estructuras. Es necesario que los actores asociados se articulen a otras organizaciones con experiencias similares de organización productiva con las cuales puedan constituir redes de intercambio de bienes y servicios para desarrollar la base organizativa de la Asociación.
- La fabricación y aplicación de abonos orgánicos, las prácticas de conservación de suelos y la visión sostenible de sus activos de medios de vida, están colocando los fundamentos de la producción orgánica, con potencial a futuro en el mercado.

47 Resumen selectivo de la sección correspondiente del trabajo citado de Calles y Orellana, 2010.

- La gestión financiera con la cooperación nacional e internacional, las cuotas mensuales de los socios y otros aportes en situaciones de emergencia, van posibilitando el funcionamiento de la Asociación. Sin embargo, no son suficientes para hacer inversiones de impacto en los activos de medios de vida de las familias integrantes de los actores asociados; por tanto necesita diseñar, gestionar y ejecutar con otros cooperantes, proyectos productivos innovadores que fortalezcan la sostenibilidad económica, social y ecológica de los actores miembros de la Asociación.
- Las familias asociadas a las cadenas productivas están desarrollando capacidades sobre producción agrícola orgánica en sus parcelas, utilizando el potencial natural público y otros activos de medios de vida de las familias. Las iniciativas ejecutadas de manera territorializada, de acuerdo con la vocación e identidad del territorio, están disminuyendo la fragilidad y deterioro progresivo de los activos de medios de vida de las familias asociadas a la ADIZAL-GAT.
- La producción orgánica de verduras, frutas y flores está movilizándolo al turismo hacia los activos naturales, propiedad de las familias asociadas. Por tal razón, la gestión de las capacidades técnicas o administrativas y la inversión financiera deben focalizarse en las iniciativas productivas orgánicas.
- Los resultados obtenidos en la Zona Alta de Chalatenango han generado insumos teóricos y metodológicos para proponer una política pública que involucre a todos los actores públicos y privados, a partir de la producción agrícola orgánica que está contribuyendo a la disminución de la fragilidad y deterioro progresivo de los medios de vida enfrentados por la ADIZAL-GAT.
- Dicha política se debe enmarcar en el análisis del entorno ambiental, social, económico y político de los medios de vida, y del sistema de actores en la gestión y desarrollo de capacidades para la gestión y reordenamiento territorial de los medios de vida, así como el diseño de la visión de las comunidades sobre el desarrollo territorial a largo plazo y el marco operativo.
- Es necesario que la ADIZAL-GAT asegure el aprovechamiento de los conocimientos por los actores asociados a la Asociación, que actualice y socialice el plan estratégico con enfoque territorial sostenible, y que amplíe la concertación de visiones con otros actores internos y externos en el territorio. También, necesitan buscar en el mediano plazo la autogestión asociativa, convertir los resultados de la experiencia actual en insumos para una propuesta de política pública en el mediano plazo, y garantizar la distribución equitativa de la gestión y la facilitación de capacidades productivas.
- Las familias asociadas necesitan gestionar, a corto plazo, a través de la Asociación, la elaboración de planes de inversión para cada proyecto productivo en las cadenas; articularse con otras iniciativas productivas a corto o mediano plazo, y buscar un mecanismo para transmitir, de manera sistemática, las capacidades desarrolladas a otras familias menos favorecidas del territorio, e incluirlas en las iniciativas de desarrollo.

Tercera fase, a partir del 2011

Hacia finales del 2010 se discontinuó el acompañamiento técnico que habría brindado el IICA desde el 2006, pero el ADIZAL-GAT ha seguido funcionando hasta la fecha. Pese a

las dificultades enfrentadas, la continuidad del proceso demuestra la solidez del desarrollo organizacional, así como las capacidades y fortalezas adquiridas por sus integrantes.

Si bien no se ha sistematizado esta última fase del desarrollo territorial en la Zona Alta de Chalatenango, es posible inferir, de manera preliminar, algunas lecciones derivadas del tipo de proceso que se generó entre 2006 y 2010 y su dinámica autosostenida desde entonces.

La primera de esas lecciones es que la inversión en el fortalecimiento efectivo de la organización misma y de las capacidades de sus integrantes reditúa en términos de la sustentabilidad posterior, tanto de la organización de gestión territorial como del proceso de desarrollo impulsado por ella en el territorio.

Otra lección que puede inferirse es que el desarrollo del talento humano y de las capacidades de trabajo en equipo y liderazgo democrático, así como el afianzamiento de principios y valores fundamentales, genera un desenvolvimiento individual y grupal que prepara a las personas y a la organización para enfrentar la incertidumbre, sobrellevar situaciones adversas y generar o aprovechar nuevas oportunidades.

El tercer aprendizaje preliminar de la fase más reciente del proceso en la Zona Alta de Chalatenango subraya la importancia de la apropiación plena y efectiva de las iniciativas de desarrollo por los actores territoriales. La comprensión y aceptación cabal de su responsabilidad primordial por el desarrollo de su territorio le permite establecer relaciones más horizontales con entidades nacionales e internacionales, evitar o superar cualquier tipo de dependencia, y ejercer mayor control sobre el tipo de inversiones realizadas y el rumbo hacia el cual se orienta el proceso.

Por otra parte, sin duda la organización de gestión territorial ha enfrentado dificultades al discontinuarse el acompañamiento técnico personalizado e intensivo de años anteriores, y pesa el hecho de que no se hubieran establecido sólidos lazos con los gobiernos locales, de manera que éstos se involucraran activamente en el desarrollo de la institucionalidad territorial.

La experiencia de la Zona Alta de Chalatenango es rica en aprendizajes, muchos de ellos positivos, acerca de la capacidad de los actores sociales del territorio de generar acciones colectivas para impulsar su desarrollo, aun sin contar con el apoyo decidido de la institucionalidad pública nacional. Al mismo tiempo, ello puede haber limitado su influencia directa en la formulación y ejecución de políticas públicas para el desarrollo territorial del país.

Territorio Cuenca de la Bahía de Jiquilisco

Los antecedentes

Los orígenes de este proceso de gestión territorial se remontan a 1992, con la firma de los Acuerdos de Paz en este país. A partir del 2011 se adopta un enfoque de cuenca, bajo los lineamientos de la Subsecretaría de Desarrollo Territorial y Descentralización, y luego se conoce la ECADERT.

Antes de la organización del GAT existían varias organizaciones como la Asociación Mangle, ACUDESBAL, Usulután 7, USUSCUBAJI, poco relacionadas con los gobiernos locales. Además, la coordinación entre los mismos gobiernos locales era poca. Desde hace dos años existe una Asociación de Municipios de la Bahía de Jiquilisco, integrada solo por tres municipios (Jucuarán, Jiquilisco y Concepción Batres).

A partir de la formación del Grupo Gestor se ha comenzado a dialogar sobre la posibilidad de incorporación de los 11 municipios que están dentro del territorio.

Desarrollo de la experiencia

A partir de 2011, la Subsecretaría de Desarrollo Territorial y Descentralización ha impulsado el desarrollo territorial, apoyando la formulación e impulso de las plataformas territoriales, buscando la conformación de una agenda de desarrollo.

El Grupo Gestor de la Cuenca Bahía de Jiquilisco se formó en Asamblea General el 12 de junio de 2011 con participación de 85 líderes sociales y 14 gobiernos locales (Jiquilisco, Concepción Batres, Puerto El Triunfo, San Dionisio, Jucuarán, Usulután, California, San Agustín, San Francisco Javier, Ozatlán, Tecapán, Santiago de María, Berlín y Alegría). Por parte de las organizaciones locales y pequeños productores participan Asociación Mangle, ASUSCUBAJI, Usulután 7, ACUDESBAL, Consejo de Desarrollo Local de San Francisco Javier, Consejo de Desarrollo Local de San Agustín, quienes se comprometieron a iniciar procesos de diálogo y comunicación.

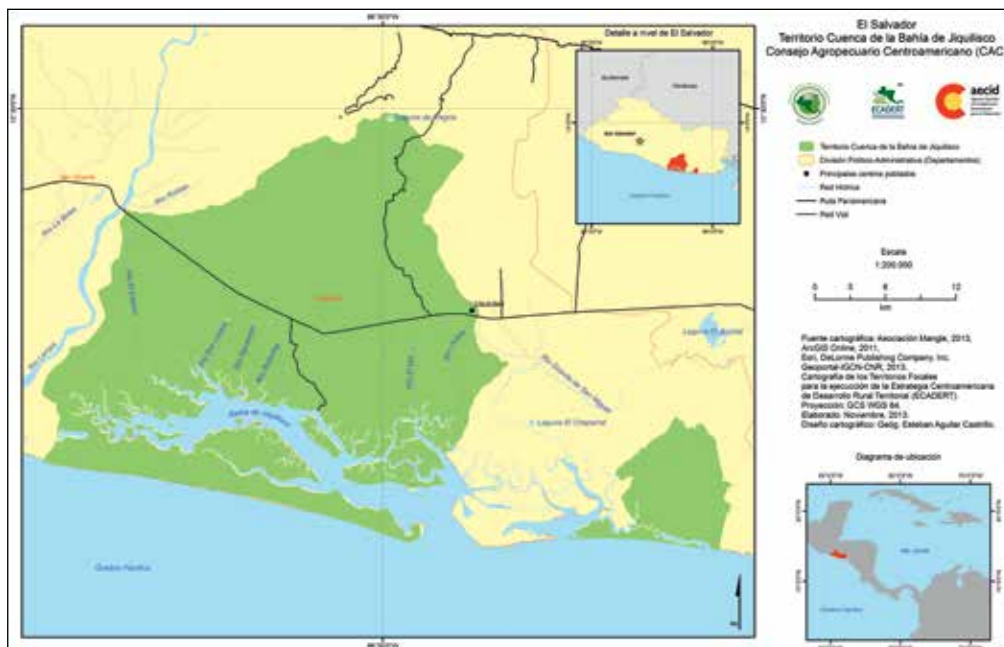
En noviembre de 2011 se define trabajar bajo los lineamientos de la ECADERT y posteriormente se logra la participación del Grupo de Acción Territorial en la Comisión Nacional de la ECADERT, con dos representantes de las organizaciones sociales y dos alcaldes. También ha participado en el Primer Congreso Centroamericano y de República Dominicana en el 2010 y entre la Red de Grupos de Acción Territorial de Centroamérica y República Dominicana y la Red Española de Desarrollo Rural REDR y la Red Nacional de Colegiados Territoriales de Brasil, en Costa Rica, en julio de 2011. Posteriormente, el GAT estuvo representado en la Segunda Semana del Desarrollo Rural Territorial en Centroamérica y República Dominicana. Con el apoyo de la SSDT, presentó al Fondo Regional de la ECADERT el proyecto “Fortalecimiento de las capacidades locales para gestión del desarrollo socioeconómico del territorio: Cuenca de la Bahía de Jiquilisco”, que fue aprobado para su ejecución en julio de 2012.

Principales logros y resultados

Se ha realizado una descripción de las características más importantes del territorio, tanto en aspectos físicos como económicos, sociales, ambientales y culturales.

También se ha efectuado un inventario de los principales actores y se ha definido una metodología de trabajo que permita no solo la participación de los actores en el territorio, sino además la relación entre lo nacional y el territorio, para que este último se apropie de las políticas públicas para hacer sostenible los procesos de gestión territorial.

Mapa 18. Territorio Cuenca de la Bahía de Jiquilisco, El Salvador



Los pasos definidos de este proceso metodológico son: el mapeo preliminar de actores, la primera convocatoria territorial amplia, la definición de referentes territoriales, las reuniones y talleres de trabajo de los referentes ejecutivos (aproximadamente 20 personas), una segunda convocatoria para la socialización y validación de la visión estratégica común, y la presentación de la propuesta preliminar de organización territorial. En una tercera convocatoria amplia se realizó la presentación pública de plataforma y cartera de proyectos a entidades nacionales y organismos de cooperación. La cuarta convocatoria fue para la definición y creación de la organización territorial articulada, así como el plan de seguimiento de gestión de la plataforma estratégica de desarrollo humano y cartera de proyectos.

Se está construyendo una visión de conjunto y una plataforma de desarrollo estratégica de desarrollo humano, que consiste en una caracterización de la Cuenca y sus 14 municipios. Describe la realidad geográfica, social, económica, medioambiental, institucional y cultural del territorio y define líneas de acción en las diferentes dimensiones del desarrollo.

Contiene una cartera de proyectos que dan respuesta a las necesidades o problemas identificados y priorizados por los diferentes sectores y actores locales. Se ha realizado la elección de los miembros de la Junta Directiva del GAT, así como el nombramiento de mesas de trabajo por zonas y por áreas temáticas como economía y empleo, medio ambiente y fortalecimiento institucional.

Aprendizajes derivados de la experiencia

Los factores que han contribuido en forma positiva al desarrollo de la experiencia han sido:

- La decisión del Gobierno de la República de seleccionar el territorio como prioritario y el apoyo con el Programa Territorios de Progreso, Mesa de Rehabilitación, FOMILENIO II, entre otros.
- El apoyo que se ha dado por parte de las municipalidades que han facilitado locales y alimentación para la realización de talleres y reuniones. Esto ha estado acompañado de un apoyo político muy positivo.
- El apoyo técnico y metodológico para la identificación y elaboración de dos proyectos por parte de los actores del territorio, a ser presentados al Fondo Regional de ECADERT, iniciativas que han permitido no solo alcanzar los objetivos y metas de los proyectos presentados, sino además fortalecer el proceso de organización de los actores del territorio.

Los factores que han dificultado el desarrollo de la experiencia son los siguientes:

- Depresión tropical ocurrida en octubre del 2011.
- Elecciones legislativas y municipales de marzo del 2012.
- Limitación de recursos para impulsar iniciativas y propuestas.
- Falta de comunicación con algunos participantes.
- Falta de referentes constantes de tipo institucional.
- No se logró una representación total de las municipalidades.

Lecciones aprendidas

Se pudo realizar un diagnóstico participativo, se utilizó una buena metodología para la realización de las reuniones, se logró conformar un GAT por medio de una estructura provisional y la conformación de las mesas de trabajo. Además se han logrado establecer alianzas entre los sectores públicos y privados y la formación de espacios de diálogo y concertación para lograr acuerdos.

La conformación del GAT con amplia participación ha permitido conocer el trabajo que realizan otras organizaciones e instituciones, aspecto que facilita tener una visión de conjunto. También se ha logrado el conocimiento de las características e intereses de las diferentes partes de la Cuenca (alta, media, baja). Se ha compartido una visión, sin politización. Existe mucha identificación de los integrantes con el concepto de GAT.

El ingreso constante de nuevos miembros hace perder tiempo en las reflexiones, y es necesario presentar el GAT a las instancias gubernamentales. Se debe establecer en la normativa municipal la participación permanente en el GAT. Se debe legalizar el GAT para fortalecer su organización y poder gestionar de forma directa para el desarrollo territorial. Es necesario tener un presupuesto para gastos de funcionamiento y operación.

Las lecciones aprendidas, de una manera más general y conceptual, han sido las siguientes:



Fig. 7. Cuenca de Bahía de Jiquilisco, El Salvador.



- Si la población del territorio seleccionado está organizada, esa condición favorece el proceso de aplicación del concepto y enfoque de la ECADERT, y es más fácil su apropiación.
- Cuando el gobierno nacional da su apoyo a la implementación de la estrategia, esto facilita y beneficia el proceso.
- Cuando se articula la demanda del territorio con la política pública nacional, las acciones son más efectivas y se optimizan los recursos.
- Los actores de los territorios han aprendido con la ECADERT a ser más inclusivos, más tolerantes y más abiertos a nuevos planteamientos. Por ejemplo, manejar adecuadamente la pluralidad.

- Los actores del territorio, especialmente los gobiernos locales, ya no solo piensan en su municipio, sino que han comenzado a pensar en un territorio más amplio, microrregión o cuenca.
- El espacio del GAT permite a los actores tener una visión más integral de lo que es el desarrollo del territorio, superando la visión sectorial.

La articulación del proceso territorial en la Cuenca de la Bahía de Jiquilisco con la ejecución inicial de la ECADERT en El Salvador, como único territorio focal en esa fase, permitió contar con apoyo sostenido en formación de capacidades, asesoría técnica y recursos complementarios a los del territorio y del país, en tres convocatorias del Fondo Regional ECADERT. Una reciente sistematización del proceso ECADERT en El Salvador aporta elementos que complementan esta primera sistematización, realizada por participantes en el Curso Centroamericano en Gestión del Desarrollo Rural Territorial.

Impreso en la Imprenta del IICA
Sede Central, San José, Costa Rica
Tiraje: 1 000 ejemplares



Plataforma de
Apoyo Técnico



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
Sede Central. Apartado Postal 55-2200 San José, Vázquez de Coronado, San Isidro 11101 - Costa Rica
Teléfono: (506) 2216-0222 / Fax: (506) 2216-0233
Dirección electrónica: iicahq@iica.int ■ www.iica.int