PD-ABP 772
95623

La Agencia de los Estados Unidos
para el Desarrollo Internacional

# CAPACITACION PARA EL DESARROLLO:

# EL PROGRAMA "CLASP"

# EN EL SALVADOR

## Programa de Becas del Caribe y Latinoamérica

## Reporte Final


**Preparado por:**

**Development Associates, Inc.**


**Junio 1997**

1

# TABLA DE CONTENIDOS

RECONOCIMIENTOS . . . . . ix

VISTA GLOBAL . . . . . xi

PARTE A. COLOCANDO LOS CIMIENTOS MODELO DE CAPACITACION, ESTRATEGIAS E IMPLEMENTACION DE UN MEJOR DESEMPEÑO

CAPITULO 1: EL SALVADOR: EL RETO DE DESARROLLO

Escenario del País . . . . . 1-1

La Respuesta de USAID . . . . . 1-2

CAPITULO 2: MODELO DE CAPACITACION Y METODOLOGIA

CLASP II El Salvador Corrige Deficiencias en el Diseño del Programa, Prevee la Reingeniería de USAID y la Capacitación Orientada a Resultados . . . . . 2-1

Una Asociación en Base a Resultados entre todas las Partes Involucradas: Participantes, Instituciones Salvadoreñas y USAID . . . . . 2-3

Estructura y Metodología Particular del Programa CLASP de El Salvador . . . . . 2-4

Conclusión . . . . . 2-5

CAPITULO 3. EL CICLO DEL PROGRAMA

Introducción al Proceso Integrado de la Capacitación . . . . . 3-1

Reclutamiento y Selección de los Participantes: La Institución Intermedia como Socio . . . . . 3-4

Pasos en el Proceso de Reclutamiento y Selección . . . . . 3-4

Preparaciones en el País de Origen: la Orientación Pre-Partida . . . . . 3-6

La Experiencia de la Capacitación en los Estados Unidos . . . . . 3-9

Selección de los Contratistas Capacitadores: el Proceso de Selección . . . . . 3-21

Monitoreo del Programa . . . . . 3-22

Programa de Seguimiento . . . . . 3-24

Evaluación . . . . . 3-32

**PARTE B. IMPACTO DE LA CAPACITACION EN LA DEMOCRACIA Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE**

Introducción . . . . . B-1

Recolección de Información: Metodología . . . . . B-3

**CAPITULO 4: MAYOR ACCESO Y OPORTUNIDAD ECONOMICA BRINDADA A PERSONAS DE BAJOS RECURSOS EN ZONAS RURALES DE EL SALVADOR**

Lucha contra la Pobreza por medio de la Estimulación de la Inversión Privada y el Aumento de Oportunidades de Empleo . . . . . 4-1

Facilitando el Desarrollo de la Microempresa . . . . . 4-1

*Lubricentro Román*: Creación de Empleos y Generación de Ingreso . . . . . 4-2

Participación de las Mujeres en las Cooperativas Agroindustriales en el Sector Rural . . . . . 4-5

Mujer Empresaria, Líder y Agente de Cambio . . . . . 4-9

Voluntariado en nombre de los Granjeros de Subsistencia . . . . . 4-10

Cooperativa Las Marías: Un grupo de Becarios forma una Empresa Internacional . . . . . 4-12

Un Mejor Futuro para los Niños con Retraso Mental . . . . . 4-12

Administración Financiera Integrada . . . . . 4-14

Conclusión . . . . . 4-15

## CAPITULO 5: POLITICAS, PRACTICAS Y PROGRAMAS EDUCATIVOS MEJORADOS

El Salvador Reforma sus Políticas y Prácticas Educativas . . . . . 5-1

El Ministerio de Educación Reconoce el Papel Clave que Ha Jugado CAPS en la Reforma a Nivel Nacional . . . . . 5-2

Currículum a Base a Temas en la Educación Media . . . . . 5-3

Mejorando la Salud, Educación y Nutrición de los Niños de Escuelas Rurales . . . 5-4

Círculos de Alfabetización Enseñan a Adultos a Leer . . . . . 5-6

Los Proyectos Comunales Promueven el Patrimonio Salvadoreño . . . . . 5-7

Aumentando la Influencia de los Maestros en la Política Educativa y su Implementación . . . . . 5-9

Inicio de la Legislación para Promover una Cultura Nacional Compartida . . . . . 5-11

Mejorando los Programas, Políticas y Prácticas Educativas . . . . . 5-12

Maestros que Hacen Cambios a Nivel Escolar . . . . . 5-13

Implementando un Nuevo Plan Estratégico para la Administración Universitaria . . . . . 5-16

Modernizando la Biblioteca de la UES en Adquisiciones y Servicios . . . . . 5-18

Revitalizando los Programas para la Enseñanza del Inglés como Idioma Extranjero . . . . . 5-18

Implementación de Cambios en el Currículum EFL de la UES . . . . . 5-20

Estableciendo Programas Internacionales de Intercambio Universitario . . . . . 5-21

Los Profesores Universitarios Adoptan los Nuevos Enfoques y Programas . . . . 5-22

Conclusión . . . . . 5-23

**CAPITULO 6: PROCESOS DEMOCRATICOS MAS INCLUSIVOS Y EFECTIVOS**

El Salvador se Dirige hacia la Democracia y la Participación Ciudadana Activa . . . . . 6-1

Creciente Participación en el Fortalecimiento de los Gobiernos Locales . . . . . 6-1

Participantes CLASP II Ayudan a Iniciar Actividades Claves de Desarrollo Municipal . . . . . 6-3

Una Administración Municipal Más Eficiente y Responsable . . . . . 6-4

Facultando a los Ciudadanos para Influir en la Política Educativa en Todos los Niveles . . . . . 6-11

Ciudadanos Trabajan Juntos para Salvar los Valiosos Recursos de Agua de El Salvador . . . . . 6-19

Mejorando las Relaciones Obrero-Patronales . . . . . 6-21

Manejo Mejorado de los Recursos Financieros del GOES . . . . . 6-22

Conclusiones . . . . . 6-24

**CAPITULO 7: MEJORAS SOSTENIBLES EN LA SALUD DE MUJERES Y NIÑOS**

El Salvador Hace un Compromiso para Mejorar los Servicios de Salud . . . . . 7-1

Una Prioridad en el Incremento del Uso de Prácticas y Servicios Apropiados para la Supervivencia Infantil . . . . . 7-3

El Gobierno se Enfoca en la Implementación de la Reforma de Cuidados de la Salud y Prestación de Servicios . . . . . 7-3

Impacto de la Capacitación: La Reforma de una Unidad Significa Brindar un Mejor Servicio para 118,000 Personas . . . . . 7-5

Una Nueva Etica de Trabajo: "El Cliente Siempre Tiene la Razón" . . . . . 7-6

Los Sectores Público y Privado Aprenden a Trabajar Juntos . . . . . 7-9

Protección de la Salud, Derechos y Bienestar de los Niños Salvadoreños . . . . . 7-15

Nueva ONG Emprende Salud Comunitaria y Desarrollo Institucional . . . . . 7-18

Servicios Médicos de Rescate y Emergencia para los Pobres en Zonas Urbanas y Rurales . . . . . 7-20

Conclusiones para el Futuro del Cuidado de la Salud en El Salvador . . . . . 7-24

## CAPITULO 8: USO INCREMENTADO DE PRACTICAS AMBIENTALES SEGURAS EN AREAS FRAGILES SELECCIONADAS

Desarrollo Sostenible para Conservar los Recursos Ambientales de El Salvador . . . . . 8-1

Prácticas Ambientalistas Seguras en Areas Protegidas . . . . . 8-2

El Efecto Multiplicador de Invertir en un Individuo . . . . . 8-5

Prácticas Ambientalistas Seguras para los Agricultores . . . . . 8-8

De Sastre a "la Carrera que Siempre Quise": Ambientalista . . . . . 8-12

Plan de Manejo de Recursos Naturales para el Aeropuerto Internacional de El Salvador . . . . . 8-14

Cooperativas Reforestando Areas Deterioradas . . . . . 8-16

Desarrollo Comunitario para el Medio Ambiente . . . . . 8-18

Conclusiones . . . . . 8-19

## CAPITULO 9: LA TRANSICION DE LA GUERRA A LA PAZ

El Salvador Cambia las Espadas por Arados . . . . . 9-1

Una Comunidad Víctima de la Guerra Trabaja por un Futuro Pacífico . . . . . 9-2

Cooperativa *Las Marías*: Ex-combatientes Trabajan Juntos para Formar una Empresa Doméstica e Internacional de Exportación . . . . . 9-5

Re-integración de los Ex-combatientes con Discapacidades en la Sociedad Salvadoreña . . . . . 9-7

Facultando a las Mujeres a Estimular la Microempresa y el Desarrollo Comunitario en la Región del PRN . . . . . 9-12

Conclusión . . . . . 9-12

## CAPITULO 10: LA MUJER Y EL DESARROLLO

El Salvador Da el Primer Paso hacia la Igualdad de Oportunidades para el Hombre y la Mujer . . . . . 10-1

Cambiando el Ministerio del Interior desde sus Cimientos . . . . . 10-2

Ampliando el Ambito de las Mujeres Líderes . . . . . 10-4

Optimizando los Recursos Existentes . . . . . 10-4

Una Segunda Oportunidad para Jóvenes con Desventajas . . . . . 10-5

Una ONG Establecida Mejora sus Servicios . . . . . 10-6

Liderazgo para Cambios dentro de la Familia y la Comunidad . . . . . 10-7

Aumentar el Acceso de la Mujer a las Oportunidades Económicas . . . . . 10-9

Mujeres Salvadoreñas: Una Fuerza de Voluntariado . . . . . 10-11

El Aumento de la Autoconfianza Lleva a la Potencialización Personal y al Exito de Carrera . . . . . 10-13



7

Las Mujeres Construyen la Democracia . . . . . 10-14

Conclusión . . . . . 10-15

## PARTE C: DE VISTA HACIA EL FUTURO: LECCIONES APRENDIDAS Y SOSTENIBILIDAD DE LOS RESULTADOS DE LA CAPACITACION

### CAPITULO 11: LECCIONES APRENDIDAS

Propiedad del País Anfitrión . . . . . 11-1

Diseño y Administración del Programa . . . . . 11-2

Sostenibilidad de las Actividades de Seguimiento . . . . . 11-4

### CAPITULO 12: MANTENIENDO EL IMPETU: SOSTENIBILIDAD A LARGO PLAZO Y PROYECCIONES PARA EL FUTURO

Estrategia Global CLASP II para Promover la Sostenibilidad . . . . . 12-1

Sumario . . . . . 12-6

La Extensión de Seis Meses Apunta a Temas de Autosostenibilidad . . . . . 12-6

Conclusión . . . . . 12-13

**APENDICE 1: LUGARES VISITADOS Y PERSONAS ENTREVISTADAS**

**APENDICE 2: HISTORIAS DE EXITO CLASP II**

**APENDICE 3: CAPACITACION EN EE.UU. 1991 - 1996**

**APENDICE 4: INSTITUCIONES INTERMEDIARIAS**

**APENDICE 5: RECURSOS PARA EL FUTURO: DIRECTORIOS DE BECARIOS CAPACITADOS POR LA AID**

APENDICE 6: LISTA DE ASOCIACIONES RELACIONADAS CON BECARIOS CAPS Y GRUPOS DE INTERES (POR ZONA GEOGRAFICA)

BIBLIOGRAFIA

LISTADO DE ACRONIMOS

# RECONOCIMIENTOS

*Capacitación para el Desarrollo: El Programa CLASP II en El Salvador* ha sido financiado y preparado por la Agencia Estadounidense para el Desarrollo Internacional en El Salvador, por Development Associates, Inc., bajo el Programa de Becas para el Caribe y América Latina II (Contrato No. 519-0362-C-00-0401-00). Development Associates, Inc. es una firma consultora privada de administración y gubernamental, la cual se especializa en programas de desarrollo económico y social en los Estados Unidos y en el exterior.

Development Associates desea expresar su agradecimiento a las muchas personas que han contribuido al diseño, desarrollo e implementación del proyecto CLASP II. Primeramente se encuentran los funcionarios de los ministerios y de la Misión AID en El Salvador, y el personal de las organizaciones públicas y privadas de El Salvador, a quienes el proyecto ha tenido el privilegio de servir. El trabajo y los logros descritos en este estudio son el resultado de su dedicación para sobreponerse a las restricciones de recursos humanos, con el fin de contribuir a los esfuerzos de desarrollo de El Salvador.

Muchas personas merecen un especial reconocimiento por sus contribuciones a los programas de capacitación y las experiencias específicas descritas en este documento. Entre las principales se encuentran las administradoras del proyecto en la AID/El Salvador: Jaleh de Torres y Dora de Gutiérrez, quienes incansablemente han sido defensoras para el fortalecimiento de la eficacia de los programas de capacitación. Mel Chatman, antiguo Director de la Oficina de Educación y Capacitación en la AID/El Salvador, ha sido un apoyo y guía sólido para el proyecto durante varios años. Muchas personas en Development Associates merecen también reconocimiento por su liderazgo en el proyecto desde su inicio. Peter B. Davis, Presidente, proveyó liderazgo intelectual al conformar la estrategia. Eliseo Carrasco, Director del Proyecto, fue responsable del diseño e implementación del mismo. Ann Skelton, Vice Presidenta de la División de Capacitación, proporcionó una supervisión general en el proyecto. Reconocimientos especiales van dirigidos a CHP International, subcontratista de Development Associates para el proyecto.

Asimismo, los autores agradecen las contribuciones del personal de CLASP II tanto en los Estados Unidos como en El Salvador: los Gerentes del Proyecto en los Estados Unidos a través de los años, Cristina Barros, Eugene Friedmann y Henry Kirsch; los Oficiales del Programa en los Estados Unidos, Leesa Kaplan-Nunes, Neil McConnell, Sue Rollins e Isabelle Zsoldos; el personal de la Oficina de Seguimiento, encabezada por Gary Valley, Director Adjunto del Proyecto en El Salvador, quien llevó

creatividad a una amplia gama de actividades, especialmente en el programa de seguimiento, para más de 3,000 becarios; y el personal de la Oficina de Programación dirigida por Julio del Valle.

Henry Kirsch, PhD, diseñó y dirigió este volumen. Leesa Kaplan-Nunes, Neil McConnell, Luisa Montero Díaz, Sue Rollins, Lillian Rose y Gary Valley realizaron la investigación y elaboraron el texto. Patricia Aguilar se encargó de la traducción del inglés al español. Neil McConnell fue responsable del diseño de página. William Crawford brindó una valiosa ayuda en la reproducción electrónica del material fotográfico. Claudia Bracamonte demostró una paciencia y minuciosidad sin límites a través del largo proceso de elaboración del manuscrito.

# VISTA GLOBAL

El proyecto de capacitación CLASP II El Salvador de siete años, fue el sucesor del Programa de Becas para la Paz de Centro América (CAPS). El Programa CAPS fue inaugurado en 1985 para implementar las estrategias recomendadas por la Comisión Bipartita Nacional de Centro América, encabezada por el Dr. Henry Kissinger. El Programa progresó, desde su inicio, como una respuesta agresiva a la influencia del bloque soviético en América Central, hasta convertirse en una estrategia ambiciosa y global diseñada para aumentar la base de recursos humanos en áreas de habilidades estratégicas identificadas.

Llegando como lo hizo en el décimo año de los doce de guerra civil en El Salvador, CLASP II emprendió el reto de coordinar y fortalecer el proceso de reconstrucción y recuperación de la diezmada infraestructura de El Salvador. Como resultado de la guerra, aquellas áreas geográficas que fueron las más afectadas por el conflicto habían perdido infraestructura escolar, unidades de salud, agua, teléfono y energía eléctrica (donde habían existido antes), y transporte (caminos y vías de ferrocarril). Además de las decenas de miles de salvadoreños muertos en la guerra, la emigración a otros países, incluyendo a los Estados Unidos, resultó en disminución de educadores, profesionales y líderes capacitados en El Salvador.

CLASP II El Salvador proporcionó principalmente capacitaciones en áreas técnicas y liderazgo a corto y largo plazo, adecuadas a las necesidades de los becarios, así como también capacitación académica en una amplia gama de campos (ver **Apéndice 3** donde se listan los programas de capacitación y las instituciones participantes) para 1,514 salvadoreños.

CLASP II también incluyó un componente estructurado de concientización cultural, designado como "Experimente los Estados Unidos (ver discusión en **Capítulo 3**). El objetivo de este último componente, además de los beneficios programáticos de proporcionar oportunidades claves para enlaces con contrapartes estadounidenses, fue volver concientes a los salvadoreños sobre la cultura estadounidense, su vida familiar y el papel de una economía de libre mercado en una sociedad democrática. Al mismo tiempo, los participantes salvadoreños se convirtieron en "embajadores culturales" a través de las oportunidades que tuvieron de hacer presentaciones sobre sus propias costumbres y cultura en escuelas locales y organizaciones comunales.

El modelo de capacitación CLASP II fue esencialmente un remodelador de la capacitación tradicional, y como tal enfrentó los defectos de ésta última, en base a la retroalimentación y

evaluaciones de parte de los participantes que regresaron al país. CLASP fue diseñado especialmente para corregir las siguientes deficiencias:

- ✓ falta de apoyo de administradores y supervisores para las ideas de cambios y mejoramientos en los sitios de trabajo de los becarios;
- ✓ falta de aplicabilidad relevante y directa para El Salvador de los cursos de capacitación tradicionales;
- ✓ falta de conocimiento de oportunidades para organizar y participar en ONGs y otras actividades voluntarias;
- ✓ percepción de un proceso de selección no uniforme o informal para la participación en los programas de capacitación, resultando en la disparidad de los antecedentes educativos y profesionales de los participantes en el mismo grupo; y
- ✓ programas demasiado cortos ( de dos o tres semanas) y grupos pequeños (de cinco o menos) que no facilitaron la formación de relaciones de trabajo duraderas ni apoyo de contactos entre los participantes.

La respuesta de la AID, a través de CLASP II, fue estructurar asociaciones entre las partes involucradas. Esas partes involucradas, específicamente la AID, los mismos becarios y sus instituciones, se reunieron para definir las necesidades de capacitación, comprometer tiempo y recursos humanos, y cooperar en la implementación de nuevas ideas de cambio en los lugares de trabajo y la comunidad.

Metas cambiantes, desde el mejoramiento del desempeño personal hasta el institucional, cambiaron la selección de los participantes de individuos calificados hacia grupos de personas calificadas en las mismas instituciones. El capacitar personal institucional clave dentro de la misma institución, pero de diferentes niveles administrativos y técnicos, se enfocó en lograr un amplio cambio institucional, en lugar de simplemente aumentar las habilidades y conocimiento de algunos individuos.

Algo indispensable en este proceso fue la identificación e involucramiento de instituciones intermediarias, o patrocinadoras, adecuadas. Estas organizaciones, desde las agencias gubernamentales hasta las ONGs del sector privado, colaboraron tanto en el desarrollo de los objetivos de los programas como en la selección de los participantes. Además de proporcionar un aporte en el proceso de evaluación de necesidades de capacitación, estas organizaciones también ayudaron en la identificación de grupos de candidatos dentro de sus propias instituciones, así como también en otras organizaciones. En la fase de post-capacitación, las instituciones intermediarias también prestaron un valioso apoyo en la organización de actividades y esfuerzos de seguimiento.

CLASP II reflejó e incorporó una reorganización estructural fundamental de la Misión AID/El Salvador. El desarrollo de los Objetivos Estratégicos creó un mecanismo para definir y medir los logros de conjuntos específicos de resultados. Los principales Objetivos Estratégicos durante la implementación de CLASP II, con sus Equipos correspondientes, fueron:

1. ***Ampliar el Acceso y la Oportunidad Económico para las Familias Pobres en Areas Rurales de El Salvador***

2. ***Procesos Democráticos más Inclusivos y Efectivos.***

3. ***Mejoras Sostenibles en la Salud de la Mujer y el Niño Alcanzadas.***

4. ***Aumento en el Uso de Tecnología y Prácticas Ambientales Efectivas en Areas Frágiles Seleccionadas.***

**OBJETIVO ESTRATEGICO ESPECIAL:**

***Asistir a El Salvador en la Transición de la Guerra a la Paz.***

Otra de las innovaciones de CLASP II sobre los modelos tradicionales de capacitación fue la inclusión de un componente global de seguimiento en el paquete de la experiencia general de capacitación. En contraste con el diseño tradicional de capacitación, CLASP II se enfocó en la sostenibilidad de los resultados de la capacitación, tanto en términos de recursos humanos como financieros, una vez que se ha terminado la ayuda del donante extranjero.

Este volúmen detalla el diseño, implementación e impacto del Proyecto CLASP II/El Salvador, desde su principio en septiembre 30 de 1990 hasta las actividades finales en El Salvador, las cuales fueron diseñadas para consolidar la sostenibilidad, que concluyeron en junio 30 de 1997.



14

# PARTE A.

## COLOCANDO LOS CIMIENTOS: MODELO DE CAPACITACION, ESTRATEGIAS E IMPLEMENTACION DE UN MEJOR DESEMPEÑO

CLASP II proporcionó un programa integral de capacitación a través del cual los participantes salvadoreños han llegado a los Estados Unidos para emprender programas de capacitación de corto y largo plazo. En respuesta a los retos nacionales de El Salvador, el proyecto de capacitación CLASP II buscó apoyar los esfuerzos de desarrollo social y económico del país, por medio del aumento de las capacidades de liderazgo y habilidades técnicas de los ciudadanos, y la concientización en cuanto al valor de los procesos democráticos.

El modelo de capacitación refleja una asociación orientada hacia resultados, y basada en la participación activa y el compromiso de todas las partes involucradas: participantes, instituciones salvadoreñas y la AID. El modelo coloca la capacitación como una herramienta para lograr un mejor desempeño directamente relacionado con los objetivos estratégicos de la AID y los requisitos de desarrollo de El Salvador y no como un fin en sí.

- ✓ La capacitación CLASP II está directamente relacionada al cambio institucional y sectorial considerado crítico para cumplir los objetivos estratégicos, en los cuales el desarrollo de recursos humanos claramente contribuye a las necesidades específicas de desarrollo.

- ✓ Los objetivos del programa CLASP II, estrategias de reclutamiento y planes de seguimiento, están de acuerdo con un contrato participativo entre las instituciones intermediarias, la AID, la institución capacitadora y proveedores de la capacitación desde la etapa de planeamiento. Como resultado, todas las partes involucradas están concientes de lo que se espera de parte de ellos, y tienen una obligación y motivación a contribuir para alcanzar los objetivos de desempeño.

- ✓ La capacitación CLASP II emplea una estrategia de "grupo base" o "masa crítica" para incluir un adecuado número de personas complementarias, que se apoyan mutuamente, dentro de una institución, sector, comunidad o región, quienes a su vez representan diferentes niveles administrativos y técnicos. Esto tiene un efecto sinergético que contribuye al Objetivo Estratégico o meta de desarrollo, siempre y cuando los becarios se apoyen unos a otros para iniciar y sostener el proceso de cambio.

- ✓ La capacitación CLASP requiere que los becarios se concentren en los resultados de su actuación

al pedirles que elaboren planes de acción antes de entrar en los programas de capacitación, y que continuen perfeccionando dichos planes a lo largo de su capacitación en los EE.UU., para que sean implementados durante el componente de seguimiento.

El método CLASP II desarrolla las capacidades humanas y faculta a los individuos como agentes de cambio para trabajar como multiplicadores-innovadores, quienes continuamente efectúan y apoyan el mejoramiento de sus lugares de trabajo y comunidades.

# CAPITULO 1

## EL SALVADOR: EL RETO DE DESARROLLO

### Escenario del País

Como una respuesta directa a las recomendaciones hechas por la Comisión Bipartita sobre Centro América, dirigida por el Dr. Henry Kissinger, La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) inició sus programas de capacitación en El Salvador en 1985. La Comisión Kissinger diseñó un programa a largo plazo para apoyar el fortalecimiento de la base de recursos humanos en la región, con el fin de proporcionar los fundamentos adecuados para el desarrollo social y económico, así como la viabilidad de las sociedades democráticas.

En 1990, El Programa de Becas para el Caribe y Latinoamérica (CLASP) continuó la actividad de su predecesor, el Programa de Becas para la Paz en Centro América (CAPS), autorizado en 1985. Mientras que mucho del énfasis en la primera fase se enfocó en contrarrestar la influencia soviética y cubana en Centro América, CLASP II reflejó el cambio de clima político en la región y se concentró en la promoción de una base amplia de desarrollo económico y social, por medio del fortalecimiento de la economía de libre empresa y el pluralismo democrático.

CLASP II ha proporcionado un programa integral a través del cual 1,514 participantes salvadoreños llegaron a los Estados Unidos para completar programas técnicos de corto y largo plazo, así como también programas académicos, entre 1991 y 1996. El programa ha enfatizado dar estas oportunidades de capacitación para los participantes provenientes de grupos desventajados social y/o económicamente. Además de la capacitación en los EE.UU., CLASP II proporcionó un extenso componente de seguimiento que incluía a becarios del programa anterior, CAPS, y 500 participantes del Programa de Capacitación Thomas Jefferson.

La iniciativa CLASP II comenzó en una época cuando El Salvador se encontraba en su décimo año de guerra civil. El conflicto armado había casi desvastado el tejido económico y social de El Salvador. Desde 1979, alrededor de 80,000 salvadoreños habían perdido la vida en la guerra. Más de 500,000 personas fueron desplazadas de sus hogares y cientos de miles más emigraron a otros países, resultando en la pérdida de ciudadanos capacitados y de sus fortalezas de liderazgo. Se destruyeron escuelas, unidades de salud y centros municipales. Fueron dañadas las presas hidroeléctricas, las línes de energía, sistemas de agua y ferrocarriles.

La firma de los Acuerdos de Paz en enero de 1992 marcó el fin de los doce años de guerra civil en El Salvador, y señaló el principio de nuevos desafíos a medida que el país luchaba para reconstruirse y hacer la transición de la guerra a la paz. Como una naciente democracia, El Salvador ha tenido una exposición limitada en el proceso de manejar instituciones democráticas, y tiene una carencia de habilidades ciudadanas para apoyar dichas instituciones, tanto en los sectores público como privado.

Con 240 personas por kilómetro cuadrado, El Salvador es la nación más densamente poblada en la América Latina. La población total asciende a 5.1 millones, de acuerdo al censo de 1992. La mitad de esta población vive bajo el nivel de pobreza; más de un cuarto de la población vive en las zonas ex-conflictivas, las cuales aguantaron lo más recio de la guerra civil. El acceso a los servicios sociales en estas regiones no es equitativo con el resto del país. Recientemente en 1992, muchos salvadoreños no tenían un acceso adecuado ni a los mínimos servicios básicos de salud y educación. Según estimaciones, el 80% de los habitantes rurales eran analfabetos y solamente del 15% al 20% tenía acceso a agua potable.

El Salvador es una nación que se compromete con los ideales democráticos, pero ha sido drenada institucional, social y económicamente. A medida que la democracia prevalece, las energías nacionales han enfrentado viejas injusticias políticas, las cuales virtualmente desposesionaron a un 70% u 80% de la población, concentrando la riqueza del país en las manos de una pequeña minoría. Los principios claves del Plan de Reconstrucción Nacional de El Salvador, después de la guerra, han sido la modernización y la descentralización de todos los sectores públicos. Sin embargo, se volvió aparente que la población general, acostumbrada a una dependencia pasiva del gobierno central, se encontraba mal equipada para contribuir a dichos esfuerzos.

Durante el período de transición de la guerra a la paz, los esfuerzos han sido re-direccionados hacia el fortalecimiento de los recursos humanos y las instituciones que más adelante contribuirán al desarrollo sostenido. Se han identificado líderes que pueden promover prácticas sanas de desarrollo en sus comunidades, al mismo tiempo que abren oportunidades para que la juventud asuma un rol más responsable.

## La Respuesta de USAID

Para responder a los retos nacionales de El Salvador, el proyecto de capacitación CLASP II buscó apoyar los esfuerzos de desarrollo social y económico del país, al mejorar las capacidades de liderazgo y habilidades técnicas de los ciudadanos, a través de la concientización del proceso democrático practicado en los Estados Unidos e imbuido en sus tradiciones. El programa CLASP ha capacitado a líderes en prácticas democráticas y habilidades técnicas, en una amplia variedad de áreas que incluyen el

desarrollo comunatario, agricultura, planeamiento estratégico universitario, protección del medio ambiente, desarrollo de la pequeña empresa, administración y reforma de salud, educación, planeamiento estratégico de la administración pública, guarderías infantiles, resolución de conflictos laborales, y grupos de rescate. Las metas de capacitación incluían fomentar la iniciativa local y la auto-determinación, y habilidades básicas organizacionales para estimular y sustentar el desarrollo a nivel comunitario.

La estrategia de ayuda al desarrollo de USAID se enfocó en frenar el deterioro social, político y económico causado por la guerra, dirigiéndose a las raíces mismas del conflicto: la pobreza e inadecuada participación ciudadana en las instituciones políticas, económicas y sociales del país, así como también en el proceso de toma de decisiones y prestación de servicios. Al final, el proyecto CLASP II fue diseñado para contribuir a las metas establecidas, con el fin de estabilizar la situación social y económica de El Salvador, estimular su crecimiento económico en una base amplia de la población, expandir la participación de los salvadoreños en los beneficios del crecimiento y fortalecer el sistema democrático del país.

Los participantes fueron seleccionados en base a sus habilidades de liderazgo demostradas en sus lugares de trabajo o comunidad, y en su sentido de responsabilidad en la promoción del desarrollo de sus propias comunidades y del país. Se les dió prioridad a las personas con características socio-demográficas especiales que incluían a mujeres, representantes de ciertos oficios o provenientes de áreas geográficas determinadas, tales como las zonas ex-conflictivas.

# CAPITULO 2

## MODELO DE CAPACITACION Y METODOLOGIA

**CLASP El Salvador Corrige Deficiencias en el Diseño del Programa, Prevee la Reingeniería de USAID y la Capacitación Orientada a Resultados**

El modelo de capacitación CLASP en El Salvador surgió como una respuesta a un déficit en los resultados comparado con las expectativas de los programas de capacitación más tradicionales patrocinados por la AID. En términos sencillos, la capacitación CLASP fue diseñada específicamente para apoyar los objetivos de la Misión:

- ✓ con más eficacia,
- ✓ más rentabilidad, y
- ✓ ahorro de tiempo para el personal de la Misión.

Al evaluar el impacto de la capacitación en las agencias, instituciones y comunidades salvadoreñas, la AID encontró que el modelo tradicional de capacitación había fallado en proporcionar cambios deseados y en establecer actividades eficaces y sostenibles de desarrollo. Esto ocurrió fundamentalmente debido al enfoque tradicional de la capacitación, sobre las necesidades de habilidades y deficiencias del individuo, en lugar de trabajar con las instituciones para determinar qué habilidades mejorarían el funcionamiento institucional.

Entrevistas realizadas a participantes después de la capacitación, revelaron un número de deficiencias percibidas en la aplicabilidad de los programas con respecto a las necesidades de las organizaciones de los participantes:

❶ Los participantes continuamente expresaron sus frustraciones de tener ideas motivadoras e innovadoras para realizar cambios y mejorar los servicios y el funcionamiento dentro de sus instituciones, pero sin el apoyo de los supervisores y gerentes para poder implementar dichos cambios. Sentían que había una falta casi total de apoyo no solamente de parte de sus instituciones, sino también de la AID. La percepción de la falta de apoyo por parte de la AID se basaba en la ausencia de programas adecuados de seguimiento para ayudar a los participantes a adaptar sus habilidades en sus situaciones de trabajo.

❷ Los becarios también sentían que los cursos regulares generalmente ofrecidos a todo el mundo eran tecnológicamente inapropiados para la realidad salvadoreña.

❸ Algunos participantes expresaron su deseo de aplicar nuevas

habilidades como voluntarios comunitarios para ONGs, pero desconocían las oportunidades existentes para hacer ésto en El Salvador.

4. Muchos participantes se quejaron que no existía un proceso formal u organizado para seleccionar a los participantes, y que algunos de los seleccionados que fueron a los Estados Unidos a recibir una capacitación, lo hicieron como premio o "gratificación" de empleo. El resultado de este proceso irregular de selección fue una heterogeneidad en la experiencia profesional y educativa de los grupos de participantes, así como también en sus responsabilidades de trabajo e incluso en las razones de estar en el programa de capacitación.

5. Muchos participantes fueron capacitados en pequeños grupos (cinco o menos) y en programas cortos (dos a tres semanas). Esto hizo más difícil la formación de relaciones de trabajo y apoyo más duraderas entre los participantes, lo cual podría haber compensado algo de la falta de apoyo por parte de sus instituciones y la AID.

Un mecanismo para desarrollar compromisos y enlaces claros entre los participantes, sus instituciones y la AID evolucionó en respuesta a la falta de compromiso y apoyo para los participantes que regresaban. Una vez este sistema entró en vigencia, pronto se observó que la colaboración activa de compañeros/asociados al definir las necesidades de capacitación, tiempo, personas y recursos comprometidos, y colaboración completa en la incorporación de nuevas ideas y Planes de Acción en el lugar de trabajo, fue sumamente importante para obtener las mejoras deseadas en el funcionamiento organizativo.

En lugar de seleccionar a individuos calificados, esto quiere decir, aquellos que se mostraban más capaces de lograr éxito personal por medio de sus propias habilidades e iniciativa, CLASP adoptó una estrategia de grupo o masa crítica. Grupos de personas de la mismas instituciones, pero de diferentes niveles administrativos y técnicos, fueron capacitados en sus respectivas especialidades, pero con el objetivo común hacia el cambio institucional en general. (Ver Cuadro 2.1, "Modelo Conceptual para Ligar Planificación e Implementación de la Capacitación.")

Con este cambio de esquema, CLASP El Salvador se anticipó por varios años a la iniciativa de reingeniería de la AID. El énfasis de CLASP en los participantes actuando como "agentes de cambio" y en el "efecto multiplicador", para promover mejoras en el funcionamiento institucional, fue un predecesor del énfasis de la AID sobre los participantes, sus instituciones y la AID trabajando como compañeros/asociados, al definir y luego lograr cambios de desarrollo organizativo a nivel general. (Ver Cuadro 2.2, "Evolucionar de un Enfoque Tradicional a uno de Reingeniería para Capacitación de Desarrollo.")

**Una Asociación en Base a Resultados entre todas las Partes Involucradas: Participantes, Instituciones Salvadoreñas y USAID**

La definición de los enfoques de capacitación se ha basado generalmente en una interacción contínua, con niveles variantes de intensidad, entre donantes y recipientes. En teoría, la capacitación se dirige a necesidades verdaderas y está diseñada para causar un impacto específico. Sin embargo, se puede argumentar que muchos de los programas de capacitación antes de la época CAPS/CLASP, fueron diseñados y llevados a cabo en un espacio vacío relativo; ésto quiere decir, que fueron desarrollados con una visión muy estrecha y un cooperativismo bastante restringido para el diseño, facilitación, seguimiento y evaluación. Asimismo, los medios para evaluar el impacto muchas veces carecían del grado de especificación que llevaría a una evaluación precisa del valor de la capacitación. Con la llegada de CAPS y especialmente CLASP II, una amplia gama de participantes -- referidos como partes involucradas -- fueron convocados para participar activamente en el proceso completo e identificar los defectos percibidos en él.

Como parte del proceso de evolución de CLASP II, las primeras responsabilidades de las instituciones colaboradoras (también conocidas como instituciones intermediarias), fueron re-evaluadas, ampliadas y codificadas de tal manera que los roles institucionales se volvieron cada vez más activos y sus responsabilidades fueron definidas con mayor claridad durante todas las fases de la capacitación. De la condición de ser simples recipientes de ayuda para la capacitación, las instituciones intermediarias se convirtieron en verdaderas colaboradoras del proceso. En términos reales, ésto tomó la forma de apoyar el desarrollo del programa de la capacitación -- en concordancia con la Misión y el contratista institucional-- desde las etapas iniciales de la definición de su contenido, por medio de las evaluaciones de necesidades, nominación de candidatos y participación en las actividades de pre-partida, y se extendió hasta apoyar a los becarios durante su experiencia en los Estados Unidos y más allá de ésto, incluyendo apoyo a los becarios en sus actividades durante el período de seguimiento a mediano y largo plazo. Esto aumentó la probabilidad de haber resultados más grandes y significativos entre los becarios, durante todas las fases del proceso.

También los becarios asumieron un papel importante en su propia capacitación. Su participación se volvió más activa y diversificada. Su aporte y experiencia previa trajo una rica mezcla como elemento adicional en el diseño final de la capacitación. El énfasis constante en la participación activa y aplicación práctica de la experiencia de capacitación empezó durante la orientación inicial, y continuó hasta las actividades de seguimiento. Las manifestaciones de los papeles de los becarios como partes involucradas fueron claramente evidentes en los altos niveles de participación durante todas

las fases y actividades del programa, la implementación de sus planes de acción y el impacto de sus esfuerzos del efecto multiplicador, los cuales han incluído cientos de participantes y miles de beneficiarios indirectos.

## Estructura y Metodología Particular del Programa CLASP de El Salvador

El contenido del programa y los objetivos de habilidades, así como también los procedimientos de reclutamiento, fueron desarrollados como un esfuerzo mutuo entre USAID/El Salvador, Development Associates y las instituciones intermediarias o nominadoras. Esto aseguró, no solamente la aplicabilidad de las nuevas habilidades y conocimientos en los sitios de trabajo, sino también la relevancia en cuanto a las metas de desarrollo organizativo. Otro beneficio extra de este enfoque de colaboración fue el estrecho interés y apoyo brindados por sus gerentes y supervisores a los participantes que regresaron de su capacitación.

Para fortalecer el compromiso de supervisores e instituciones para facilitar la integración de los nuevos conocimientos y habilidades de los participantes, CLASP El Salvador solicitó a todos ellos formular "Planes de Acción". Estos se enfocaron en las estrategias para la aplicación en sus trabajos después de su regreso. Los participantes trabajaron en el desarrollo de esos Planes tanto individualmente como en grupo, durante el programa de capacitación en los Estados Unidos, con la ayuda estrecha del personal de la institución capacitadora y expertos técnicos que servían como consejeros y mentores. La presentación formal de los Planes de Acción al final de la capacitación en los EE.UU fue la culminación de su experiencia. Los proyectos propuestos para su implementación bajo estos Planes de Acción incluían objetivos concretos, indicadores para medir resultados, nivel de esfuerzo de proyecciones del personal, cronogramas para la implementación de tareas y presupuestos globales.

En respuesta al interés expresado por los participantes de involucrarse más en actividades voluntarias en El Salvador, el voluntariado fue incluído como un componente en todos los programas de capacitación en los Estados Unidos. Las iniciativas de voluntariado exploradas se encontraban desde el simple acto de donar tiempo en un comedor para pobres o pasar tiempo con los residentes de un centro para personas de la tercera edad, hasta aspectos más administrativos tales como reclutar a voluntarios y coordinar esfuerzos para la recolección de basura en la colonia, o pintar casas en los barrios más pobres. Así como con otros componentes del programa de capacitación, estas actividades tenían metas y objetivos definidos; los participantes recibieron tanto una sesión de información antes de las actividades como otra sesión evaluativa después de éstas, siempre poniendo atención sobre cómo la estimulación del voluntariado y la coordinación de actividades voluntarias podían ser aplicados en El Salvador.

Otra práctica importante en el desarrollo de programas de capacitación fue la inclusión de una investigación pre-capacitación y visita-orientación de campo realizada por un representante de la institución capacitadora. Entre las metas típicas de la visita se incluían conocer a los becarios para iniciar relaciones profesionales y personales, presentar un borrador del calendario del programa de capacitación con el fin de obtener una retroalimentación de parte de los becarios, y orientarlos sobre su próxima experiencia en los EE.UU. en el lugar de la capacitación. Las instituciones intermediarias se visitaron para conocer a sus funcionarios y compartir ideas acerca de la capacitación. Muchas veces, los representantes de las instituciones capacitadoras pudieron visitar los lugares de trabajo del becario, obteniendo una idea adicional de las verdaderas condiciones de trabajo. El efecto acumulativo de la visita del representante de la institución capacitadora fue que ésta se convirtió en una parte involucrada adicional; los diseños de capacitación finales reflejaron con mayor seguridad las necesidades de los becarios; y por lo tanto, hubo una mayor posibilidad de obtener el resultado esperado.

El uso de información y retroalimentación sobre el impacto de la capacitación en grupos e individuos se incorporaron en el proceso de desarrollo del programa de capacitación. La recolección sistemática de información y retroalimentación no había sido característica de muchos programas de capacitación; como resultado, se repetían situaciones que podían ser evitadas y el impacto general de la capacitación sufría. El Equipo de Análisis, una innovación CLASP II, buscó mejorar la situación. Al recolectar y analizar la información y retroalimentación de una amplia gama de grupos de becarios e individuos, este equipo pudo proporcionar aportes valiosos para el diseño y desarrollo del programa de capacitación.

Un último elemento clave que impactaba el proceso de desarrollo del programa de capacitación fue el perfeccionamiento y re-estructuración de la misma Misión de USAID. Con la definición de Objetivos Estratégicos de la Misión y el desarrollo de Equipos de Objetivos Estratégicos y de Paquetes de Resultados, se formuló un plan para usar con más eficacia la capacitación como medio para obtener un juego específico de resultados. Siendo diesñados específicamente para cada Misión, los objetivos estratégicos y los paquetes de resultados proporcionan una guía y ayudan a asegurar que la capacitación sea diseñada y facilitada de acuerdo a necesidades reales, y que tenga el impacto esperado.

## Conclusión

El modelo CLASP II y su proceso de implementación para el desarrollo del programa de capacitación en El Salvador, fueron los elementos claves que contribuyeron a la coherencia y el impacto total de CLASP II. Mientras que la mayoría de los componentes y procesos necesarios para el desarrollo del programa de capacitación estuvieron

presentes, y utilizados en cierto grado desde el principio de CLASP II, las vicisitudes e inconstancia de la sociedad salvadoreña durante y después del prolongado conflicto civil, anticiparon una habilidad para percibir la necesidad de un cambio y de hacer los ajustes correspondientes. Además, la dinámica dentro de la Misión AID/El Salvador (especialmente con el advenimiento de la paz en El Salvador y la amplia gama de participantes), la reducción gradual del apoyo de la AID, y la total re-evaluación y re-lineamiento de USAID como agencia, contribuyeron a una situación que requería una innovación colectiva. La necesidad fue para mucho más que sólo un ajuste adicional y poco sistemático para el desarrollo de programas de capacitación. Lo que se necesitó fue una estrategia global, un plan estratégico, que podría proporcionar el contexto y significado a una inundación de nuevas situaciones.

Durante las etapas iniciales de CLASP II, que incluían simultáneamente la descontinuación del contratista institucional CAPS, y la inauguración del contratista sucesor CLASP II, se volvió evidente que ciertos procedimientos y métodos internos no estaban respondiendo correctamente al cambiante ambiente institucional y social. La falta de un proceso sistemático más eficiente fue evidente. A través de un período de intensa y estrecha colaboración entre la Misión y el contratista CLASP II, se hizo una evaluación de la situación actual. El resultado fue la definición y adaptación de un nuevo conjunto de guías y procesos simples y modernizados. Con su implementación, este re-ordenamiento sirvió para mejorar todas las facetas del desarrollo de programas de capacitación CLASP II, incluyendo una gama completa de actividades en el país.

Visto en su totalidad, se puede decir que el proceso de desarrollo de programas de capacitación CLASP II se basó en un plan estratégico de mayor alcance que la suma de sus piezas individuales. Mientras los procesos, métodos y actividades relacionadas al diseño y desarrollo de programas de capacitación continuaron evolucionando, y no se desaparecieron las necesidades por cambios y ajustes incrementales, la definición y perfeccionamiento de un alcance estratégico, permitieron más claridad en el entendimiento colectivo y la eficiencia operacional. Como resultado, el desarrollo del programa de capacitación se volvió menos al azar, y más enfocado y ordenado, con resultados más definidos. Esto, a su vez, permitió que el programa de capacitación tuviera un impacto mayor y que contribuyera al éxito global de los esfuerzos al favor del desarrollo del país.

## CUADRO 2.2: EVOLUCIONAR DE UN ENFOQUE TRADICIONAL A UNO DE REINGENIERIA PARA CAPACITACION DE DESARROLLO

| De un enfoque tradicional | ➡ | A uno de Reingeniería |
|---|---|---|
| proveer capacitación como un solo evento independiente | ➡ | como estrategia, integrar capacitación con otras actividades en un Paquete de Resultados |
| evaluar oferta y demanda de capacitación | ➡ | analizar deficiencias de habilidades en instituciones colaboradoras |
| procesar a individuos | ➡ | trabajar con instituciones colaboradoras |
| mejorar habilidades y conocimientos | ➡ | mejorar desempeño institucional |
| seleccionar a participantes según mérito o potencial individual | ➡ | seleccionar a individuos quienes podrán tener impacto en el desempeño institucional |
| detallar objetivos de aprendizaje individuales en Planes de Implementación de Capacitación | ➡ | identificar resultados esperados y detallar planes en Acuerdos de Capacitación de Colaboradores |
| inscribir a participantes en cursos regulares | ➡ | diseñar una 'experiencia total de aprendizaje' |
| proveer certificados y patrocinar asociaciones de graduados | ➡ | diseñar apoyo post-capacitación que realza desempeño institucional |
| evaluar niveles de satisfacción | ➡ | medir cambios de desempeño |

*Del "Best Practices Series Report", Human Resources Development Assistance Project (HRDA) de USAID (G/HCD/FSTA)*

## CUADRO 2.1

## MODELO CONCEPTUAL PARA LIGAR PLANIFICACION E IMPLEMENTACION DE LA CAPACITACION

| | | | CONSIDERACIONES DE LA IMPLEMENTACION | |
|---|---|---|---|---|
| | | | NIVEL DE IMPACTO | ACTIVIDADES FACILITADORAS |
| PROCESO DE PLANIFICACION DE A.I.D. | OBJETIVOS | META | Desarrollo social y economico | • Política del pais anfitrión<br>• Programa de la agencia donante<br>• Coordinación para fortalecer capacidades de desarrollo de recursos humanos en el país anfitrión |
| | | PROPOSITO | Desarrollo organizacional e institucional | • Programa<br>• Integración<br>• Evaluación de necesidades<br>• Análisis del contexto<br>• Objetivos e indicadores<br>• Enlaces de programa a programa |
| | | RENDIMIENTO | Desarrollo individual, tanto personal como profesional | • Necesidades individuales<br>• Planes de capacitación<br>• Actividades suplementarias<br>• Actividades de seguimiento |
| | ACCION | CONTRIBUCION | Capacitacion | |

DE "TRAINING FOR DEVELOPMENT: REVIEW OF EXPERIENCE." DIVISION LAC ODR/EHRD, AGENCIA PARA DEL DESARROLLO INTERNACIONAL

# CAPITULO 3

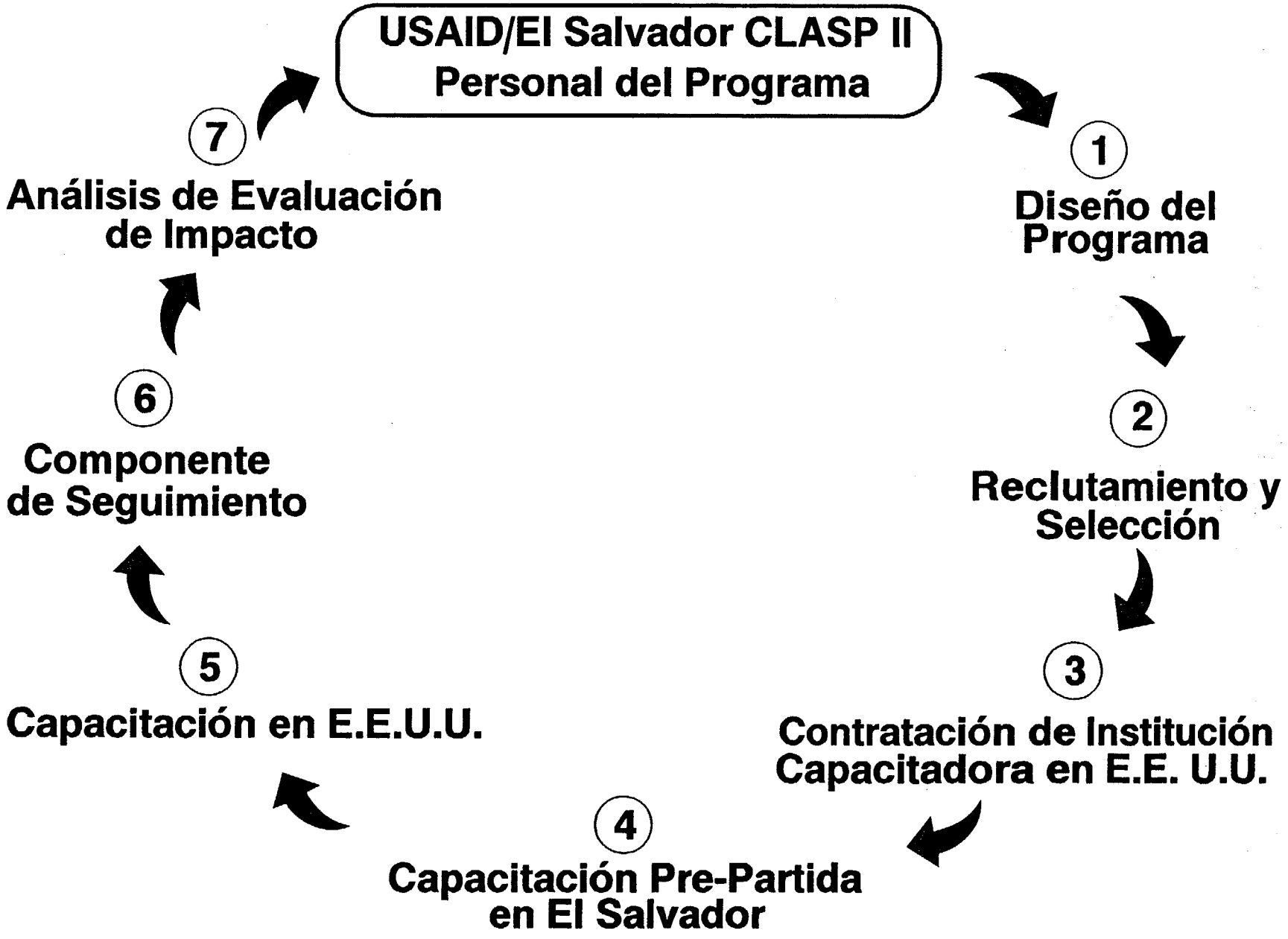
# EL CICLO DEL PROGRAMA

## Introducción al Proceso Integrado de la Capacitación

Como un proyecto de servicios de capacitación altamente integral, CLASP II/El Salvador se ha caracterizado por la continuidad e inter-relaciones entre los diferentes componentes de su proyecto. El Capítulo 3 describe, en secuencia, las fases del ciclo del programa -- tanto las actividades en el país como en los EE.UU. -- además de los papeles y relaciones de las partes claves involucradas en cada etapa, incluyendo la AID, los participantes y otras instituciones salvadoreñas patrocinadoras, las cuales fueron facilitadas por el personal de la oficina central de Development Associates en Arlington, Virginia, el personal de las oficinas de programación y seguimiento de Development Associates en El Salvador, el sub-contratista de D.A., CHP International y las instituciones capacitadoras en los Estados Unidos. (Los **Cuadros 3.1** y **3.2** ilustran el ciclo del programa CLASP II.)

El capítulo comienza introduciendo el papel de las instituciones intermediarias salvadoreñas, en colaboración con la AID y Development Associates, para desarrollar los objetivos de los programas de capacitación y seleccionar los participantes para un máximo impacto en el sector meta de desarrollo. Luego se procede a explicar como los participantes para un programa determinado fueron preparados para su experiencia de capacitación en los Estados Unidos, a través de una amplia orientación pre-partida con duración de tres semanas. Luego el capítulo enfoca la capacitación en los EE.UU., proporcionando un panorama general de los tipos de capacitación prestada y los cambios en las tendencias de capacitación a lo largo de la duración del proyecto; describiendo los componentes principales del programa de capacitación CLASP II; detallando el proceso involucrado en la selección de una institución capacitadora; y, finalmente, describiendo el monitoreo de los programas. Completando el círculo, el capítulo vuelve a las actividades en el país organizador, con una vista sobre como los becarios fueron apoyados por el Programa de Seguimiento en El Salvador, que continuó ayudando a los participantes a alcanzar las metas establecidas al principio del ciclo del programa. El capítulo concluye con un exámen de las actividades del Equipo de Análisis, describiendo su involucramiento integral con el proyecto CLASP II, comenzando con el análisis de necesidades en la etapa de planeamiento hasta la evaluación del impacto en el seguimiento.

CUADRO 3.1 CICLO DEL PROGRAMA CLASP II



# CUADRO 3.2 PASOS PARA IMPLEMENTAR EL PROGRAMA CLASP II

## 7. Análisis de Evaluación de Impacto

- Recolección de datos
- Medición del impacto
- Documentación de logros alcanzados

## 6. Componente de Seguimiento

- Resumen evaluativo de capacitación
- Seminario de re-ingreso
- Seminarios técnicos
- Centros de recursos regionales
- Asistencia técnica a planes de acción
- Visitas de campo
- Seminarios departamentales
- Distribución de libros
- Boletín trimestral
- Asistencia en búsqueda de empleo
- Asociaciones
- Reuniones anuales regionales
- Directorio de becarios

## 5. Capacitación en los E.E.U.U.

- Liderazgo
- Capacitación técnica
- Experimente América
- Práctica y/o visitas de observación
- Aprendizaje de inglés continuo

## 4. Capacitación Pre-Partida en El Salvador

- Curso de nivelación
- Preparación técnica
- Inglés de sobrevivencia
- Orientación trans-cultural
- Orientación logística/administrativa

## 3. Contratación de Institución Capacitadora en E.E.U.U.

- Proceso de licitación para identificar instituciones
- Evaluación de propuestas y selección de institución
- Visita de representante a El Salvador

## 2. Reclutamiento y Selección

- Formularios de pre-solicitud y solicitud
- Entrevistas
- Exámenes de aptitud para becarios de largo plazo
- Encuesta de conocimientos para becarios
- Evaluación y perfiles de los candidatos
- Comité de Selección de USAID

## 1. Diseño del Programa

- Diagnóstico de necesidades
- Documentos del diseño de la capacitación
- Enlace y coordinación institucional

## Reclutamiento y Selección de los Participantes: La Institución Intermediaria como Socio

La selección de los participantes para cada programa de capacitación siguió un proceso normalizado, el cual comenzaba con la identificación de las instituciones intermediarias o patrocinadoras adecuadas -- organizaciones salvadoreñas con la infraestructura y compromiso demostrado para promover el desarrollo nacional dentro de un marco democrático. Tales organizaciones incluían agencias del gobierno, así como también ONGs, las cuales fueron reclutadas como colaboradores en el proceso del desarrollo del programa y de la selección de los participantes. Estas instituciones proporcionaron información sobre las necesidades de capacitación en los diferentes campos técnicos, al completar una evaluación de necesidades institucionales e identificar a un grupo potencial de candidatos entre los empleados o miembros voluntarios de su institución. Pero su contribución al proceso de capacitación no finalizaba allí, puesto que se comprometieron a prestar su apoyo institucional a los esfuerzos de seguimiento de los participantes después de su regreso al país. En efecto, las instituciones intermediarias se involucraron en todas las etapas claves del ciclo del programa.

Trabajando en conjunto con las instituciones intermediarias, la Misión de la AID y la oficina de Development Associates en El Salvador, se pusieron de acuerdo con el mandato de la AID de colaborar con partes claves involucradas en el proceso de desarrollo. Dependiendo de las necesidades del programa de capacitación, se podía identificar una masa crítica de representates de una sola institución intermediaria, o un grupo podía consistir en participantes provenientes de una variedad de instituciones intermediarias con metas complementarias. En cualquier caso, la identificación de una institución intermediaria como socio en el programa de capacitación fue un paso importante al influenciar la dirección de un sector meta para desarrollo y principalmente el impacto sobre el mismo.

## Pasos en el Proceso de Reclutamiento y Selección

### ❶ Nominación de Candidatos

Después de determinar la capacidad de una institución intermediaria y asegurar su compromiso al programa, el primer paso en el proceso de reclutamiento y selección era solicitar a la(s) institución(es) distribuir pre-solicitudes a un número de candidatos potenciales (el número específico establecido por el número de instituciones intermediarias participantes y el número de cupos de capacitación disponibles para un determinado programa). Los candidatos que no cumplían con un mínimo de requisitos eran eliminados del proceso, y aquellos que calificaban recibían una solicitud más amplia que debían completar.

### ❷ Evaluación de Candidatos en base a los Criterios de Selección

Las solicitudes eran revisadas y los candidatos entrevistados por Development Associates, para evaluar características tales como motivación, actitud y compromiso. Tanto las solicitudes como las respuestas a las preguntas de la entrevista eran calificadas en base a un régimen de puntuación establecido. El resultado final era una puntuación numérica para cada candidato. Se preparaban perfiles escritos de cada candidato y se enviaban al personal de la Misión de la AID para su revisión.

Los criterios básicos de selección CLASP II para todos los programas incluían:

- ✓ Demostrar habilidad de liderazgo y participación en actividades de la comunidad;
- ✓ Preferencia por participantes de las zonas rurales y marginales urbanas;
- ✓ Preferencia por participantes de ambientes desventajados; y
- ✓ Género (se daba especial atención al reclutamiento de mujeres).

**La Experiencia de Capacitación en los Estados Unidos, Vista Global**, presentada más adelante en este capítulo, muestra el éxito del proyecto al cumplir y sobrepasar las metas CLASP II en el número de mujeres y personas desventajadas que fueron capacitadas.

Además de estos criterios básicos de CLASP II, se establecieron también criterios específicos en coordinación con instituciones intermediarias para cada programa, tales como experiencia de trabajo, educación o edad. Se dió especial atención a los candidatos con habilidades, capacidad y experiencia demostrada en el campo de capacitación. Debe hacerse notar que los últimos tres criterios CLASP II reflejaron el perfil general del proyecto CLASP II II, y el número de participantes que compartían estas características variaba de programa en programa. Sin embargo, los candidatos fueron evaluados no solamente por sus calificaciones individuales, sino también con atención al cumplimiento de los requisitos generales del proyecto, así como también a la creación de un grupo compacto de capacitación.

### ❸ Selección Final

Después de aprobar la lista final de candidatos, un comité de selección comprendido por el personal de la Misión y otros asesores, era responsable de hacer la selección final, con frecuencia con la colaboración de Development Associates. El Comité de Selección CLASP II identificaba y seleccionaba a los candidatos más calificados basados en los criterios establecidos. Los participantes seleccionados, alternos, y sus instituciones intermediarias eran a continuación notificados y se les proporcionaba las fechas de su orientación pre-partida.

## Preparaciones en el País de Origen: la Orientación Pre-Partida

### VISTA GLOBAL

Las actividades de pre-partida fueron conducidas juntamente con Development Associates-El Salvador y su sub-contratista, CHP International. El objetivo de la orientación pre-partida constaba de dos partes: preparar a los participantes para su próxima experiencia en los EE.UU. y, de igual importancia, prepararlos para su regreso a El Salvador, momento cuando se esperaba de ellos que asumieran papeles más dinámicos, activos y motivados, así como un liderazgo más amplio.

### COMPONENTES PRINCIPALES

Con este motivo, la orientación pre-partida se organizaba en tres componentes de una semana cada uno: preparación técnica, orientación cultural y capacitación de inglés de supervivencia. En la práctica, tanto las actividades como las calendarizaciones de cada componente con frecuencia se sobreponían unas con otras, o se ajustaban a las necesidades especiales de un determinado grupo. A continuación se presenta una descripción de los aspectos sobresalientes de cada componente:

#### Preparación Técnica

La parte técnica de la orientación se enfocó en dirigirse y resolver el mayor número posible de problemas relacionados a programas, políticas y temas administrativos, a fin de permitir un comienzo más rápido y conistente de la capacitación en los Estados Unidos. También importante fue que se establecía la etapa para la adquisición de habilidades que serían esenciales para los participantes, tanto en su capacitación en los EE.UU. como en su seguimiento. Con respecto a esto, el punto focal de la semana era el inicio de los Planes de Acción. Estos proyectos de los participantes relacionados a sus áreas de capacitación serían desarrollados más adelante durante la capacitación en los EE.UU., y pulidos e implementados después de su regreso a través del apoyo técnico del Programa de Seguimiento. En colaboración con sus instituciones intermediarias, los participantes identificaban un tema y definían un área de trabajo para sus planes. Luego, con la ayuda del personal de seguimiento de Development Associates, comenzaban a redactar un borrador basado en una guía que presentaba los pasos básicos involucrados en la formulación de un Plan de Acción.

Complementando una presentación al personal de seguimiento y una orientación a las funciones del Programa de Seguimiento, los becarios compartían información no solamente acerca de sus respectivas experiencias en la capacitación en los EE.UU., sino también sobre su colaboración con asociaciones de becarios y otros proyectos relacionados al seguimiento.

Normalmente programada para corresponder con la semana técnica de la orientación pre-partida, se incluyó una

visita de una semana a El Salvador del gerente del programa u otro representante de la institución estadounidense seleccionada para proporcionar la capacitación, aumentando así las actividades de pre-partida. El objetivo de esta visita era obtener información adicional pertinente para el contenido técnico del programa de capacitación, a través de reuniones con funcionarios de la AID, personal de Development Associates y las instituciones intermediarias de los participantes.También se les proporcionaba a los participantes un panorama general del programa de capacitación como también información específica del lugar donde se realizaría dicha capacitación y su logística. Se tomaban en cuenta las expectativas de los participantes, tanto en el ambiente grupal como en entrevistas individuales con el representante de la institución capacitadora. La visita también permitía al vendedor observar la realidad y condición del país para hacer los ajustes necesarios en el contenido y enfocar el programa de capacitación respectivamente. La visita del representante proporcionó, de esta manera, un lazo directo entre el grupo a capacitar y la institución capacitadora, disminuyendo en forma significativa cualquier duda que los participantes pudiesen tener acerca da la capacitación en un lugar desconocido.

Puesto que la preparación técnica generalmente tomaba lugar durante la primera semana, establecía la etapa para el resto de la orientación. Se introdujeron metodologías educativas participativas para adultos durante ese período, con dos metas: facilitar el aprendizaje del contenido de la orientación y acostumbrar a los participantes, cuya experiencia para la mayoría de ellos, había sido limitada a un sistema tradicional de educación a una estrategia de aprendizaje activo que formaría las bases de su capacitación en los EE.UU. La capacidad de los participantes para trabajar juntos y desarrollar habilidades de liderazgo sería fundamental, no solamente para el éxito de la capacitación en los Estados Unidos, sino también en las actividades de seguimiento. Con esta meta en mente, se usaron ampliamente ejercicios de integración, formación de equipos y liderazgo.

Otras actividades incluyeron:

- ✓ Repaso de metas y objetivos del proyecto y la relación entre las varias entidades interesadas;

- ✓ Firma de formularios por los participantes indicando su acuerdo con los términos de la beca, después de haberse revisado las responsabilidades de los participantes;

- ✓ Firma de acuerdos de capacitación por los participantes, representantes de las instituciones intermediarias, y la AID, codificando los papeles y responsabilidades de las mismas instituciones intermediarias;

- ✓ Un proyecto de campo grupal, consistiendo en documentación elaborada por los participantes de selectos lugares de trabajo de los participantes o de las

comunidades donde viven, por medio de videos y fotos producidas con la ayuda del personal del proyecto (estos fueron llevados posteriormente al sitio de capacitación en los Estados Unidos, para ser usados en las actividades de capacitación); y

- ✓ Administración de un examen diagnóstico en áreas relacionadas con la capacitación técnica en los Estados Unidos (a ser comparado con un examen semejante dado despuésdel regreso de los participantes).

**Orientación Intercultural**

El objetivo de la semana de actividades interculturales era impartir y reforzar conocimientos básicos de eventos actuales en los Estados Unidos, mientras se introducían estrategias para adaptarse a un ambiente desconocido y superar el choque cultural. Se incluyó información práctica sobre la geografía y el clima de los Estados Unidos (con énfasis en la región donde tendría lugar el programa de capacitación). También se hacían recomendaciones en cuanto a la salud y la seguridad personal. Adicionalmente, puesto que la mayoría de los becarios participaría en estadías con familias norteamericanas como parte del componente Experimente los Estados Unidos (ver la sección **La Experiencia de la Capacitación en los Estados Unidos, Experimente los Estados Unidos** en este capítulo), se profundizó el tema de costumbres familiares y normas hogareñas. Se les ofreció a los participantes la oportunidad de expresar sus inquietudes y realizar sociodramas incorporando situaciones dificultosas hipotéticas y cómo sacarse de ellas. Otra faceta de la orientación intercultural era un repaso de la historia, cultura y valores salvadoreños, con oportunidades para que los participantes pudieran practicar técnicas de presentación. Puesto que el componente de Experimente los Estados Unidos les proporcionaría oportunidades de intercambiar información entre las dos culturas, los participantes de esta manera podrían aprovechar de una base sólida de información para compartir con contrapartes profesionales, familias anfitrionas, y otros miembros de la comunidad en los Estados Unidos. Durante esta semana, se administró un examen pre-partida de conocimientos interculturales.

**Capacitación en el Idioma Inglés**

Para programas de corto plazo, se programaron un total de 40 horas de inglés de supervivencia, con seis horas por día durante la semana de capacitación en el idioma inglés, y las demás 10 horas integradas en las semanas técnicas e interculturales. La meta era capacitar a los becarios para que se comunicasen en inglés en situaciones cotidianas tales como presentarse y responder a instrucciones, utilizar y comprender saludos básicos, preguntar por direcciones, ordenar comida y solicitar ayuda. Los participantes se familiarizaron con el sonido y la entonación del inglés, y aprendieron un vocabulario básico de aproximadamente 300 palabras. Los becarios de largo plazo recibieron 180 horas de capacitación en el idioma

inglés durante un período de seis semanas, al final de la cuales se esperaba que pudiesen participar en conversaciones sencillas. Para ambas clases de grupos, se utilizó un enfoque comunicativo práctico de enseñanza del inglés como idioma extranjero, el cual enfatizaba escuchar y hablar.

## CONCLUSION

El modelo de pre-partida CLASP II resultó ser un don del cielo para la capacitación en los Estados Unidos. El personal y capacitadores de la oficina central de Development Associates observaron constantemente la llegada a los Estados Unidos de grupos bien preparados, con claras expectativas y un conocimiento fundamental del programa de capacitación, y cuyos miembros habían ya empezado el proceso de forjar una identidad de grupo al trabajar juntos en una forma democrática, durante la orientación pre-partida. Una serie de temas surgidos en la orientación pre-partida fueron de suficiente importancia para ser posteriormente revisados y reforzados durante la orientación llevada a cabo en el sitio de capacitación en los EE.UU. No obstante, los capacitadores estadounidenses encontraron que se reducía el tiempo necesario para tratar sobre temas regulares de orientación y otras actividades de inicio tales como análisis de necesidades, en comparación con grupos a capacitar que habían tenido pre-orientaciones más cortas y tradicionales.

**La Experiencia de la Capacitación en los Estados Unidos**

## VISTA GLOBAL

Desde 1991 a 1996, un total de 1,563 personas fueron capacitadas en más de 70 cursos adaptados a necesidades específicas y programas académicos (Calendario de Capacitación, **Apéndice 3**) impartidos en español por universidades, colegios comunitarios e instituciones privadas a lo largo de los Estados Unidos y Puerto Rico (ver distribución geográfica, **Cuadro 3.3**). Esta cifra incluye tanto a participantes CLASP II como a grupos de apoyo (ver abajo). A pesar que la mayor parte de estos programas fueron de corto plazo (de seis a diez semanas), 140 becarios fueron capacitados en programas técnicos y académicos de largo plazo. Comenzando en 1994, se ofrecieron varios programas especiales ("grupos de apoyo" de legisladores, educadores y administradores educativos de alto rango, así como también líderes del sector privado y los sindicatos laborales, que complementaron y reforzaron programas de capacitación anteriores), consistiendo en dos a tres semanas de programas de estudio diseñados y dirigidos por Development Associates.

Los programas de capacitación fueron tan variados como diferentes eran los beneficiarios metas -- desde voluntarios a nivel comunitario, con poca experiencia educativa, hasta profesionales y diseñadores de políticas -- de alto rango quienes constituyeron parte de la masa crítica fundamental del proyecto. Es de hacer notar que las mujeres formaron una parte significativa de esta masa crítica. El 47.6% de todos los participantes capacitados fueron mujeres, sobrepasando la meta CLASP

CUADRO 3.3

# UBICACION DE PROGRAMAS DE LARGO Y CORTO PLAZO

II del 40% de participación femenina. (**Cuadro 3.4**).

La capacitación reflejó las condiciones cambiantes de El Salvador, siguiendo al país desde las últimas etapas de su guerra civil de doce años, hasta varios años de reconstrucción post-guerra. El impacto de este cambio histórico en el proyecto fue dramático. La capacitación durante el primer año del proyecto había sido confinada principalmente a una audiencia de clase media, proveniente en su mayoría de las regiones centrales y occidentales del país. Sin embargo, poco después de la firma de los Acuerdos de Paz, el proyecto fue capaz de penetrar más fácilmente en las zonas ex-conflictivas (principalmente en el oriente), Esto ayudó a tratar las necesidades básicas de los ciudadanos más desventajados económica y socialmente en el país, quienes a su vez fueron los más afectados en forma directa por el conflicto. El éxito de este esfuerzo puede verse en las estadísticas finales del proyecto, que muestran que un 74.4% de los capacitados eran desventajados, comparados con la meta CLASP II del 70% (**Cuadro 3.5**), y un 31.1% de todos los participantes provenían de zonas de guerra que posteriormente fueron tomadas como meta bajo el Plan de Reconstrucción Nacional (**Cuadro 3.6**).

Más tarde, mientras las reformas en los sectores de educación y salud de El Salvador ganaban su ímpetu como parte del Plan de Reconstrucción Nacional, la capacitación tomó nuevamente un giro diferente, dirigiéndose a grupos de individuos de alto nivel, quienes vanguardiaron estos esfuerzos.

Un análisis de los programas por sector, describiendo los enlaces de los programas CAPS/CLASP II con los objetivos estratégicos actuales de La AID, se encuentra en el **Cuadro 3.7**. Mientras que muchos programas contribuyeron a más de uno de los cuatro objetivos estratégicos de la AID, se presentan de acuerdo a su área principal de énfasis para su fácil referencia.

## DISEÑO DE LA CAPACITACION

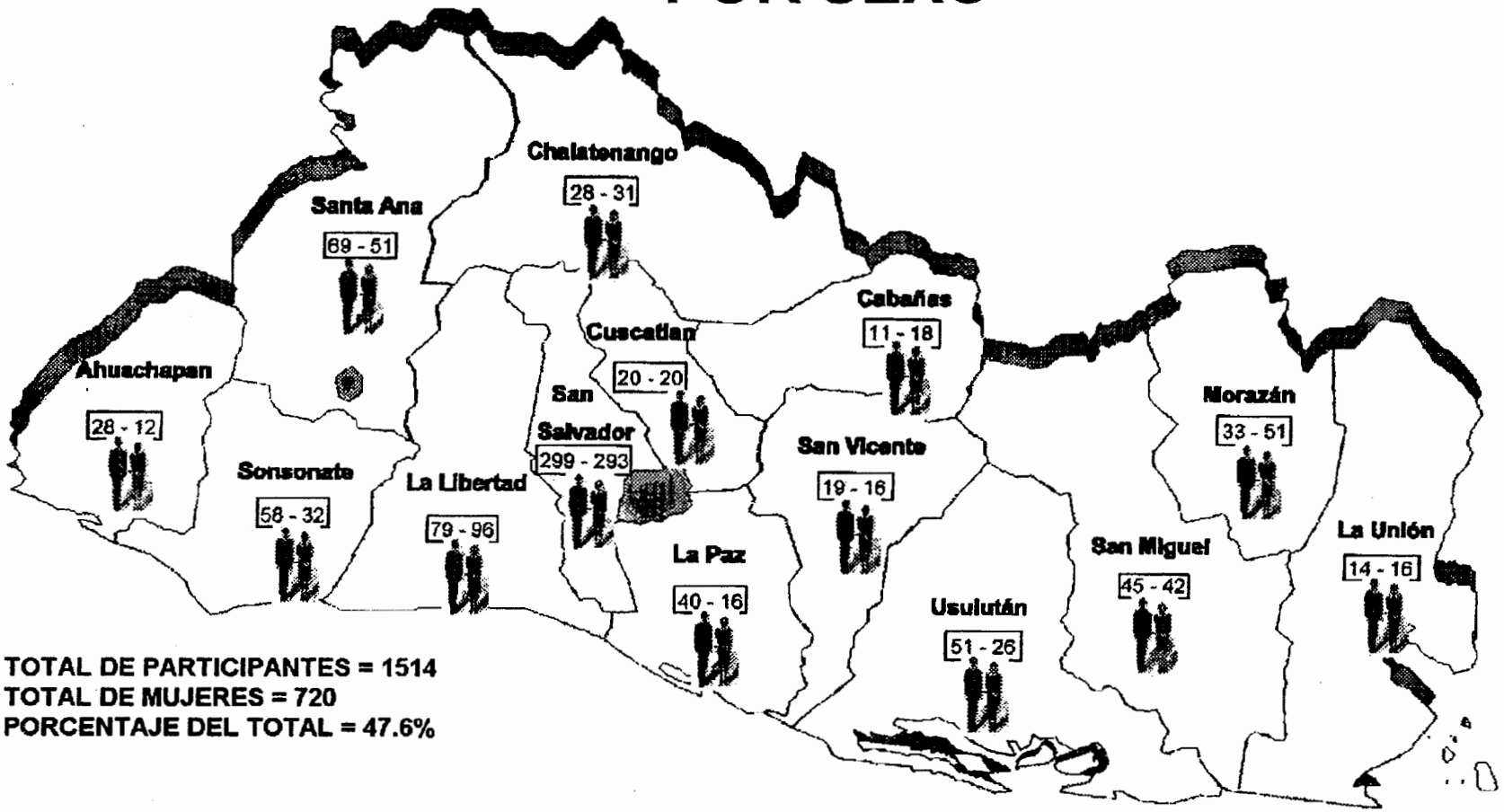
Casi todos los programas de capacitación CLASP II II, sin importar el sector, fueron diseñados de acuerdo con de los siguientes componentes claves: capacitación técnica, incluyendo el desarrollo del Plan de Acción, liderazgo y Experimente los Estados Unidos. Programas exitosos combinaron estos elementos en un todo compacto e integrado. Otros requisitos del proyecto incluían una orientación, un taller de re-entrada y una capacitación básica en el idioma inglés. A continuación se presenta una descripción de cada uno de los componentes:

### Capacitación Técnica

El propósito de la capacitación técnica fue proporcionar a los líderes salvadoreños el conocimiento y las habilidades para mejorarse en sus profesiones o campos de servicio en áreas claves de desarrollo, contribuyendo de esta manera al desarrollo democrático estable de su país. El tema de la capacitación, así como también las características de cada grupo -- educación, experiencia de

CUADRO 3.4

# CLASP II NUMERO DE PARTICIPANTES POR SEXO

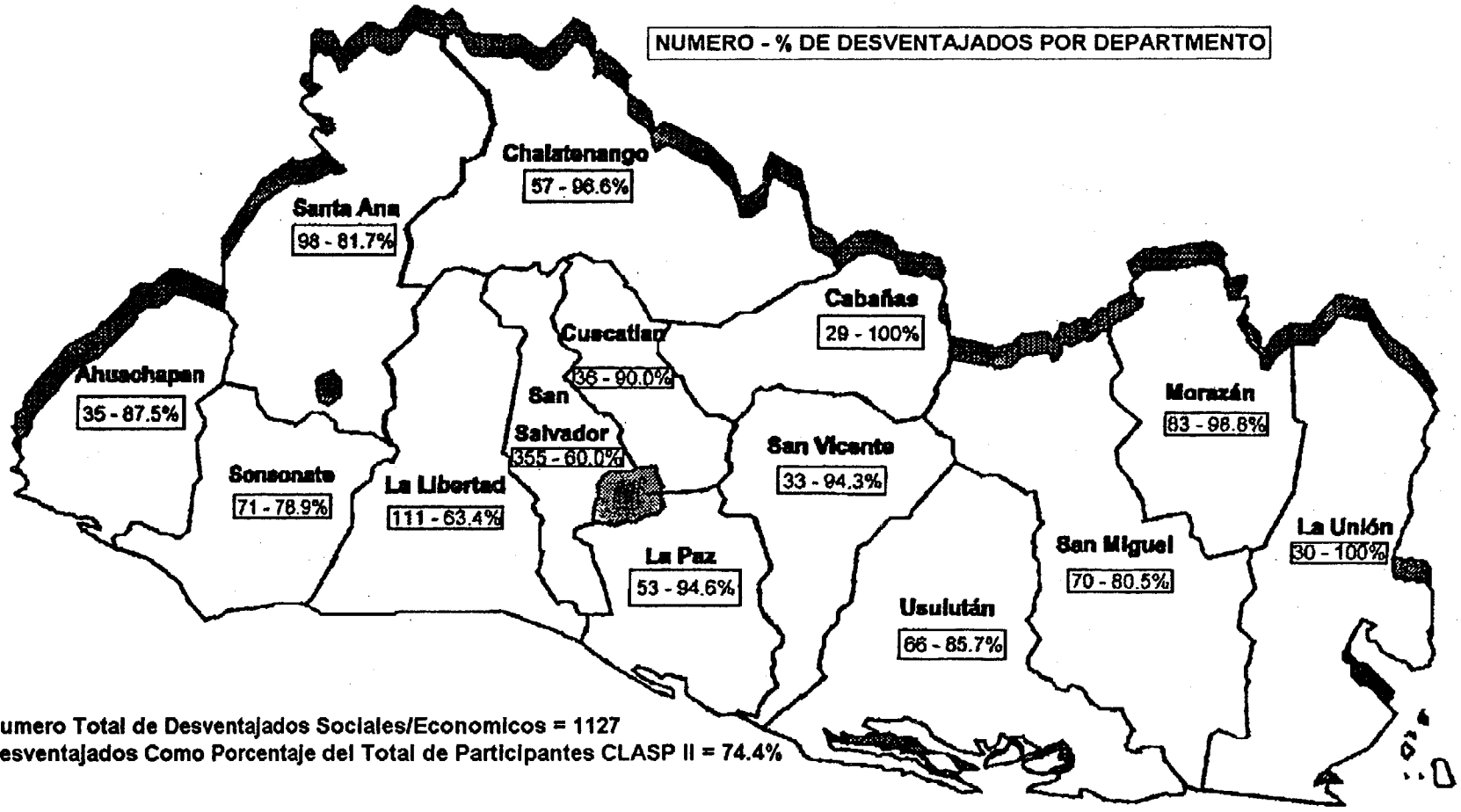



TOTAL DE PARTICIPANTES = 1514
TOTAL DE MUJERES = 720
PORCENTAJE DEL TOTAL = 47.6%

## EL SALVADOR

CUADRO 3.5

# CLASP II
# DESVENTAJADOS SOCIALES / ECONOMICOS

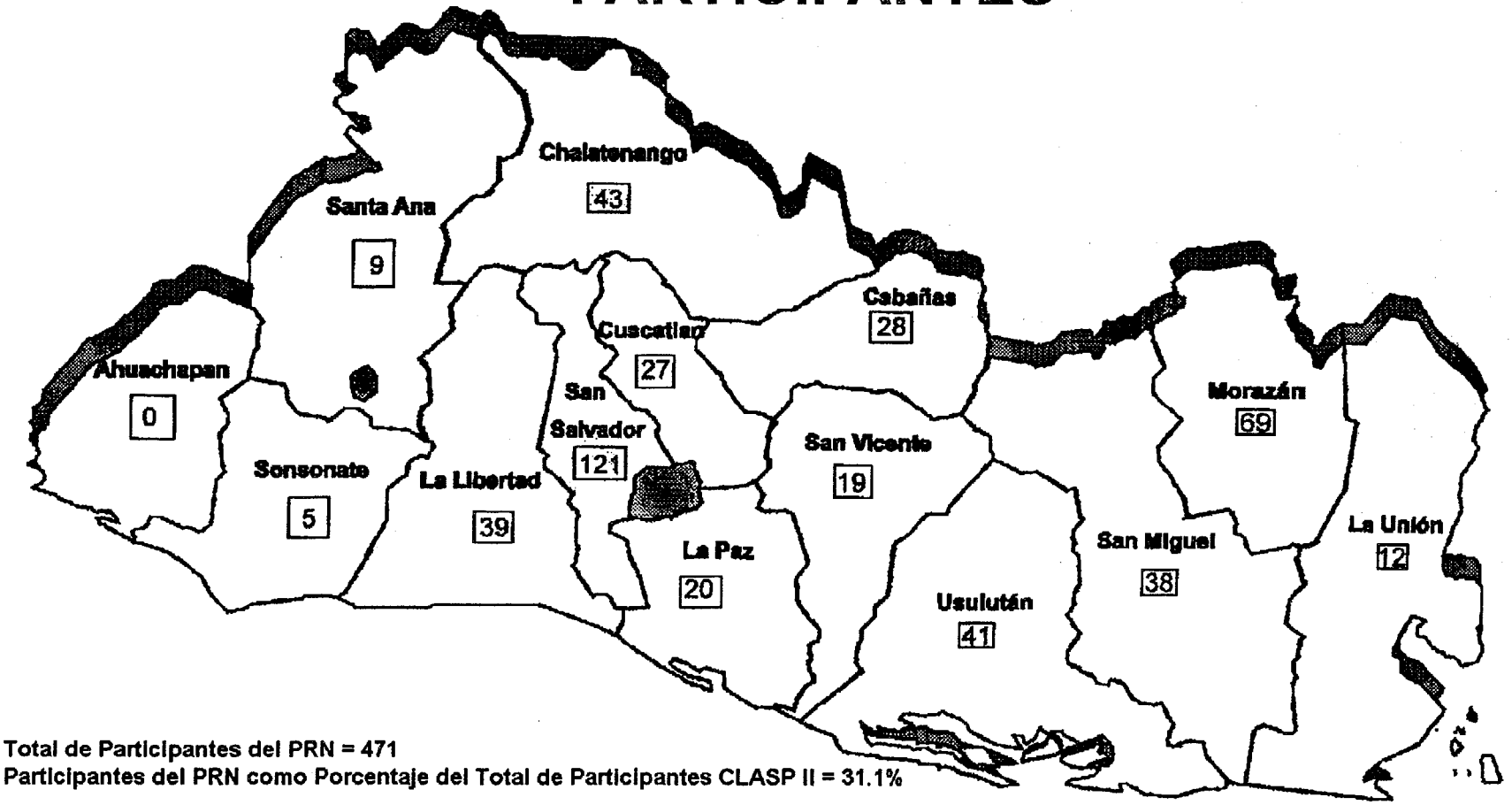



Numero Total de Desventajados Sociales/Economicos = 1127
Desventajados Como Porcentaje del Total de Participantes CLASP II = 74.4%

## EL SALVADOR

CUADRO 3.6

# CLASP II
# PLAN DE RECONSTRUCCION NACIONAL
# PARTICIPANTES




Total de Participantes del PRN = 471
Participantes del PRN como Porcentaje del Total de Participantes CLASP II = 31.1%

## EL SALVADOR

# CUADRO 3.7

## CAPS/CLASP II ENLACES CON OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE AID/EL SALVADOR

### 1. AYUDAR A EL SALVADOR EN LA TRANSICION DE GUERRA A PAZ

La contribución CAPS/CLASP es a través de becarios del PRN y a través de programas identificados bajo otros objetivos estratégicos.

### 2. AUMENTAR EL CRECIMIENTO ECONOMICO A BASE AMPLIA

**A. *Capacitación Técnica y Vocacional***

- Varios programas académicos individuales
- Orientación vocacional para los Discapacitados Físicos
- Varios programas vocacionales individuales
- Capacitación - Consejeros de Empleo

**B. *Desarrollo de Microempresas***

- Administración Microempresarial
- Vestimenta, Ropa, Textiles
- Administración de Cooperativas Agrícolas
- Administración de Negocios
- Banca y Finanzas
- Administración y Producción Agrícolas

### 3. REFORZAR INSTITUCIONES DEMOCRATICAS CON UNA BASE AMPLIA EN PARTICIPACION

**A. *Reforzar Municipios***

- Alcaldes Municipales

**B. *Capacitar a Líderes Locales y Reforzar ONGs Locales***

- Líderes de Muchachos Guías
- Miembros de Clubes de Servicios
- Promotores Comunitarios
- Líderes de Desarrollo Comunitario
- ONGs de Areas del PRN
- Líderes Mujeres de Areas del PRN
- Comunicaciones Masivas
- Líderes Mujeres
- Líderes Estudiantiles
- Liderazgo Obrero-Patronal
- Participación Ciudadana-Educación
- Participación Ciudadana-Agua

**C. *Eficacia y Responsabilidad del Sector Público***

- Administración Pública
- Formulación y Evaluación de Políticas Públicas
- Gerentes Financieros del GOES

### 4. MEJORAR LA SALUD Y EDUCACION DE LOS SALVADOREÑOS

**A. *Programas Relacionados con la Salud***

- Promotores de la Salud
- Promotores de la Salud Mental
- Supervisores de Sobrevivencia Infantil
- Trabajadores con Niños/Adolescentes en Alto Riesgo
- Socorristas Voluntarios
- Albergues Infantiles
- Reforma de Salud

**B. *Programas Relacionados con la Educación***

- Administración Educativa
- Líderes en Educación Básica/Primaria
- Planificadores Universitarios
- Profesores Universitarios
- Maestros de Educación Física
- Bibliotecología
- Maestros de Inglés como Segundo Idioma

### 5. MEJORAR EL MEDIO AMBIENTE Y LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS NATURALES

**A. *Reforzar Capacidades Institucionales***

- Promotores del Medio Ambiente
- Especialistas del Medio Ambiente

trabajo, campo de responsabilidad --, determinaron el enfoque y alcance específico de la capacitación a ser usados en cada programa de capacitación. No obstante, las Solicitudes para Propuestas enviadas a los potenciales proveedores de capacitación enfatizaron unifomemente la importancia de proporcionar fundamentos teóricos. La teoría fue equilibrada con las oportunidades a primera mano para el desarrollo de habilidades y aplicación práctica. En los primeros años del proyecto se incluyó un requisito de práctica. Sin embargo, con el advenimiento de programas de duración más corta (generalmente de seis semanas), las restricciones de tiempo resultantes hicieron que la inclusión de la práctica fuera menos posible y este requisito fue eliminado de la mayoría de los programas. A pesar de eso, los programas de capacitación conservaron su enfoque práctico, confiando altamente en metodologías participativas e incluyendo visitas de campo y actividades de base comunitaria.

**Planes de Acción**

El desarrollo de los Planes de Acción para los proyectos a ser implementados en las comunidades y lugares de trabajo de los participantes, como componente de la capacitación técnica, merece ser resaltado aquí debido al creciente papel central que asumió en el proyecto CLASP II. La estrategia formal para la programación de las actividades de efecto multiplicador de los participantes, el desarrollo de los Planes de Acción, se inició para cada programa durante la orientación pre-partida en El Salvador, en la cual los participantes aprendieron los pasos básicos para formular un Plan de Acción e identificar un tema en colaboración con sus instituciones intermediarias. Durante la capacitación en los Estados Unidos, con consejería técnica de los capacitadores, los participantes continuaron desarrollando sus planes que posteriormente afinaron después de su regreso, con el apoyo del personal de seguimiento en El Salvador.

Un requerimiento importante de la capacitación desde el comienzo del proyecto, este componente del Plan de Acción no obstante acumuló expectativas aún más altas y demandó una creciente responsabilidad a medida que el proyecto evolucionaba. Al principio, las instituciones de capacitación usaban sus propios formatos para los Planes de Acción. Sin embargo, por el interés de consistencia y continuidad, un formato estandarizado se introdujo muy pronto para ser usado como guía por los participantes, la AID, las instituciones intermediarias e igualmente por las instituciones capacitadoras estadounidenses. Otro desarrollo clave fue la tendencia hacia Planes de Acción de grupos pequeños -- los cuales llegaron a ser vistos como estrategias más eficaces para fomentar cambiosr de manera significativa en vez de los proyectos individuales que dominaban los primeros programas.

Los Planes de Acción en un número de programas recibieron un alto énfasis, a medida que el desarrollo del Plan de Acción se convertía en la base para conferencias de post-capacitación y para talleres especiales en los EE.UU., en los cuales asistían funcionarios claves

salvadoreños como el Ministro de Salud, entre otros. Entre estos programas se encuentran los de: alcaldes y desarrollo municipal; mejoramiento de metodología de enseñanza y currícula/grupos de maestros de primaria, secundaria e inglés; reforma de cuidados de la salud/administradores regionales de salud; y participación ciudadana en desarrollo comunitario y mujeres líderes.

La **Parte B** de este documento contiene un número de referencias de proyectos implementados exitosamente en El Salvador por los participantes, cuyo origen puede atribuirse al desarrollo de los Planes de Acción durante la orientación pre-partida y la capacitación en los Estados Unidos.

**Liderazgo**

Posiblemente más que cualquier otra característica de la capacitación en los EE.UU., la que definió CLASP II y lo distinguió de sus programas antecesores, fue el énfasis en el liderazgo, el segundo componente que formaba la base del modelo CLASP II. Como se mencionó anteriormente (**Pasos en el Proceso de Reclutamiento y Selección**), la selección de los participantes en El Salvador se basó, en parte, en las cualidades o potencial de liderazgo demostradas por los candidatos. Por lo tanto, la capacitación de liderazgo en cada programa aprovechó de las capacidades existentes de liderazgo de los participantes, a través de su práctica y aplicación. También se introducían otras habilidades personales y organizacionales necesarias para que los participantes concretizaran sus nuevas destrezas técnicas y conocimiento adquiridos. La capacitación de liderazgo también apoyó los papeles de los participantes como agentes de cambio en El Salvador, a pesar de que los enfoques variaban ampliamente de acuerdo a la esfera de influencia del grupo de participantes.

Los programas de capacitación incluían en un mínimo las siguientes áreas específicas:

- ✓ Habilidades de comunicación (hablar en público y técnicas de presentación)
- ✓ Técnicas para escuchar
- ✓ Capacitación de capacitadores
- ✓ Resolución de conflictos y Habilidades para la negociación y superación de la resistencia al cambio
- ✓ Formación de equipos, dinámicas de grupos, técnicas de manejo de grupos
- ✓ Organización y conducción de reuniones
- ✓ Motivación de colegas y miembros de la comunidad

El grado en el que cada una de estas áreas se enfatizó -- y en verdad, el "sabor" general del componente de liderazgo -- se formó por la naturaleza técnica de cada programa, así como también por las necesidades y características propias de cada grupo a capacitar. Por ejemplo, el programa de capacitación para trabajadores de salud mental se enfocó en habilidades de escuchar y de retroalimentación, conjuntamente con un enfásis técnico en técnicas de consejería, mientras que la capacitación de liderazgo para grupos

de miembros de juntas directivas comunitarias se centralizaba en impartir habilidades para el planeamiento eficaz de reuniones. Como otro ejemplo están los programas de mujeres líderes con niveles básicos de educación, concentrados en facultar a las participantes y validar sus papeles de liderazgo informales dentro de sus comunidades. En contraste, la instrucción para grupos de administradores departamentales de salud se enfocó en el liderazgo en un ambiente de trabajo estructurado: integrar técnicas de liderazgo con prácticas sanas de manejo de recursos humanos e impartir técnicas eficaces para la comunicación con los subordinados.

**Experimente los Estados Unidos**

Experimente los Estados Unidos, el tercer componente principal del trio CLASP II, fue incluído para proporcionar a los participantes una introducción práctica y realista de la dinámica socio-política de los Estados Unidos, incluyendo sus procesos democráticos, instituciones nacionales y mecanismos políticos. Las actividades fueron planificadas en estrecha relación con dos criterios: participación activa en vez de la observación pasiva, y oportunidades para establecer relaciones durables.

Las actividades de Experimente los Estados Unidos organizaron alrededor de tres rubros: historia y gobierno, desarrollo social y económico, y vida familiar. El primer tema subraya la importancia de los principios democráticos sobre los cuales se fundaron los Estados Unidos. Los participantes fueron expuestos a iniciativas locales en contraposición con la dependencia pasiva en las disposiciones del gobierno central. La visitas a sitios históricos, observación de reuniones de concejos municipales y conversaciones con representativos electos son ejemplos de las actividades que fueron incluídas en los programas de capacitación bajo este tema.

El segundo tema, desarrollo social y económico, demostró el espíritu empresarial y sentido de responsabilidad social de los ciudadanos estadounidenses. Se puso énfasis social en el voluntariado e instituciones voluntarias; énfasis económico en la libre empresa. De impacto particular fueron las oportunidades proporcionadas a varios participantes para servir como voluntarios en programas sociales y cívicos, desde comedores para pobres, asilos para ancianos, campamentos para jóvenes desventajados, hasta una campaña para inscripción de votantes.

Finalmente, los participantes experimentaron la vida familiar a través de estadías en hogares estadounidenses, y otras actividades con familias locales. Los días festivos en los Estados Unidos proporcionaron una oportunidad adicional para gozar de la cultura estadounidense, a medida que los becarios compartían celebraciones especiales orientadas a la familia, tales como la cena del Día de Dar Gracias y los fuegos artificiales del cuatro de julio.

Debe enfatizarse que Experimente los Estados Unidos ganó su fuerza de la exposición de los participantes

salvadoreños a los conceptos norteamericanos de más alto valor en cada programa. Por lo tanto, además de los temas generales descritos anteriormente, los cuales formaron la base de Experimente los EE.UU. en todos los programas, las actividades de este componente en un programa dado fueron organizadas para permitir a los participantes hacer contactos útiles con profesionales estadounidenses de campos relacionados a su capacitación técnica. También se les dieron oportunidades de observar los procesos democráticos e innovaciones con una aplicabilidad potencial para el contexto salvadoreño.

Mientras que muchas de las ideas que los participantes trajeron de regreso se basaron en observaciones positivas, también se beneficiaron de las "lecciones aprendidas" en los EE.UU. Así, los trabajadores comunitarios de salud mental, enfrentándose a la situación del surgimiento de problemas psicológicos de los ex-combatientes de la guerra civil de El Salvador, se consideraron prevenidos cuando, a través de interacciones con grupos de apoyo de Veteranos de Vietnam en Boston, ganaron mayor comprensión sobre las consecuencias dolorosas de una sociedad estadounidense que trataba ineficazmente los problemas y traumas que sufrian los veteranos de guerra. De igual forma, un grupo de administradores de cuidados de la salud, quienes estudiaban la reforma del sistema de salud, aprendieron "lo que se debe hacer" al observar a primera mano las limitaciones actuales del sistema de cuidado de salud en los Estados Unidos.

Reconociendo que el Experimente los Estados Unidos es un "camino de doble via", las instituciones capacitadoras también programaron oportunidades para que los participantes pudiesen compartir observaciones e información sobre El Salvador. Dichos intercambios interculturales sonsistían en una variedad de actividades, desde "noches culturales" informales hasta presentaciones técnicas estructuradas, durante las cuales los becarios compartían con sus contrapartes estadounidenses sobre sus retos profesionales y las condiciones actuales en El Salvador.

Así, mientras los participantes eran expuestos a los EE.UU., los norteamericanos también se enriquecían con el intercambio de ideas de los salvadoreños.

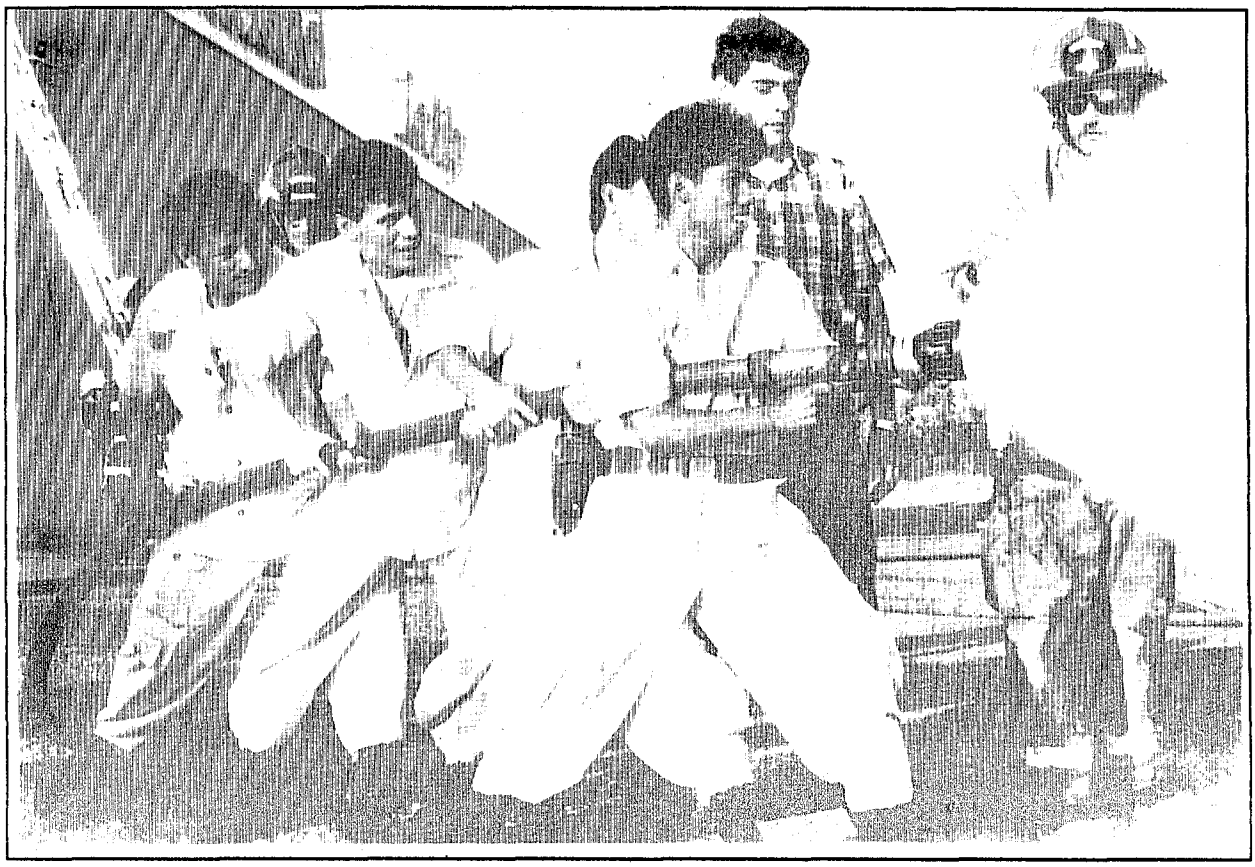
**Orientación en los EE.UU.**

Una orientación en sitio, consistente en información programática e intercultural, así como también una revisión de asuntos administrativos y de la política programática, tópicos introducidos en la orientación pre-partida en El Salvador, era dirigida en forma conjunta en cada programa por la institución capacitadora y un representante del personal de la oficina central de Development Associates. Durante esta orientación, cada participante recibía un manual compilado por Development Associates y la institución capacitadora, el cual contenía un calendario de programación diaria, biografías del personal de capacitación, información sobre la cultura local y las atracciones, información práctica sobre viáticos,

seguro de salud, consejos sobre el viaje de regreso, contactos de emergencia y otra información logística. El manual era revisado y se recomendó a los becarios usarlo como una referencia lo largo de la capacitación.

**Taller de Re-entrada en los EE.UU.**

Se impartía un taller de re-entrada, de uno o dos días de duración dependiendo del período de la capacitación, al final de cada programa. Este taller fue



Los Socorristas participan en un ejercicio práctico como parte de su programa de capacitación

estructurado para facilitar la re-entrada de los participantes a El Salvador, y equiparlos para mantener su entusiasmo mientras enfrentaran resistencia a sus nuevas ideas. El taller de re-entrada impartió un foro para que los becarios analizaran y exploraran técnicas para aplicar sus nuevas habilidades en las necesidades de El Salvador, así como también formular estrategias para el establecimiento de redes de trabajo intra-grupales para mutuo apoyo y ayuda. Con frecuencia los talleres de re-entrada se calendarizaron para coincidir con la finalización de los Planes de Acción de los participantes, dándoles la oportunidad de practicar el "lanzamiento" de sus planes, con una retroalimentación constructiva de parte de sus capacitadores y compañeros becarios.

### Capacitación en el Idioma Inglés

La instrucción de inglés de supervivencia ofrecida en cada sitio de capacitación (generalmente tres horas por semana) fue en base a la capacitación en el idioma inglés recibida en la orientación pre-partida (ver **Orientación Pre-Partida, Capacitación en el Idioma Inglés**), facilitando la adaptación de los participantes a un ambiente de habla inglesa y dándoles mayor confianza para interactuar con la comunidad en general. Esto fue importante porque, a pesar de que los programas de capacitación de corto y largo plazo se impartieron en español, su experiencia de capacitación se enriqueció al grado que los participantes podían interactuar con individuos fuera del ambiente estructurado de capacitación. (Para los programas de largo plazo, con la excepción de aquellos llevados a cabo en Puerto Rico, la capacitación en el idioma inglés fue proporcionada como un componente separado de dos meses, antes de los siete meses de capacitación sustantiva.)

## Selección de los Contratistas Capacitadores: el Proceso de Selección

### El Proceso Competitivo de Ofertas

La mayoría de los programas de capacitación fueron conducidos por instituciones capacitadoras seleccionadas a través de un proceso abierto de ofertas. Para cada programa, el personal de la oficina central de Development Associates en Arlington, preparaba una Solicitud de Propuesta (Request for Proposal - RFP), basada en las especificaciones de capacitación y análisis de necesidades proporcionadas por la Misión de la AID y Development Associates en El Salvador, en colaboración con las instituciones intermediarias de los participantes. El RFP se enviaba a una lista selecta de instituciones capacitadoras investigadas, las cuales poseían los recursos y capacidad para llevar a cabo un determinado programa de capacitación. Se convocaba a un Panel de Evaluación independiente para evaluar las propuestas sometidas. Este Panel, formado especialmente para cada programa de capacitación, estaba constituido por tres o cuatro miembros del personal de Development Associates, generalmente incluyendo al menos un miembro del proyecto CLASP II, así como también un especialista en el campo de capacitación bajo escrutinio.

### Criterios de Evaluación

Las evaluaciones se basaban en los siguientes criterios: relevancia del diseño del programa de capacitación para las necesidades de los becarios; relevancia de la capacitación de liderazgo para las necesidades de los becarios; variedad y creatividad en las actividades de Experimente los Estados Unidos; desarrollo e integración del Plan de Acción con otros componentes del programa; calificaciones del personal propuesto, incluyendo habilidades para el idioma español y experiencia profesional; capacidad institucional, incluyendo familiaridad con el contexto salvadoreño y experiencia previa con

otros grupos de capacitación; y arreglos logísticos, especialmente hospedaje, transporte, comidas y servicios de apoyo.

Siendo iguales los factores arriba mencionados, dos criterios adicionales de evaluación, costo e involucramiento de un Colegio o Universidad Históricamente Negro (Historically Black College or University - HBCU), fueron convocados como "desempate" en competencias reñidas. (El proyecto sobrepasó el mandato federal que el 10% de los meses de capacitación de los becarios fuera impartido por un HBCU). Dependiendo de la naturaleza de la competencia, estos factores podían tomarse en cuenta para determinar el campo de finalistas que recibirían preguntas de clarificación, o para determinar el licitador ganador después de que las propuestas de los finalistas habían sido revisadas.

### Negociación de Contratos y Preparaciones Finales del Programa

Una vez seleccionada la institución capacitadora, la recomendación del Panel estaba documentada en detalle y enviada a través de Development Associates-El Salvador para la aprovación de la Misión. La recepción de este acuerdo accionaba negociaciones finales con el facilitador de la capacitación, que generalmente se enfocaban en economías de costo, garantía de conformidad con las regulaciones de ADS 253 de la AID, ajustes del personal y mejoramientos substantivos.

Depués del otorgamiento del contrato, la oficina central mantenía comunicaciones regulares con la organización capacitadora, para asegurar que todos los detalles programáticos y logísticos estuviesen en orden antes de la llegada de los participantes.

De especial importancia durante este período fueron las preparaciones para una visita del vendedor a El Salvador, durante la orientación pre-partida de los participantes, en la cual se esperaba que el representante de la institución capacitadora desarrollara una evaluación final de necesidades, y proporcionara a los participantes una introducción del programa de capacitación. (Para más detalles, refiérase a la **Orientación Pre-Partida, Preparación Técnica.**) Dependiendo de los resultados de esta visita, que generalmente concluía al menos una semana antes del comienzo de la capacitación, la institución capacitadora con frecuencia hacía ajustes sutiles de último momento en el diseño del programa. Estos cambios luego se revisaban con el personal de Development Associates, quienes aseguraban que estos eran hechos dentro de los parámetros del subcontrato.

## Monitoreo del Programa

Development Associates es bien conocido por su fiel y concienzudo monitoreo de los programas de capacitación, el cual comienza con la llegada de cada grupo y continúa en

forma constante hasta la finalización de cada programa. El proyecto CLASP II/El Salvador no fue una excepción. Un coordinador del programa asignado a cada grupo de capacitación era responsable de recibir al grupo a su llegada al puerto de entrada en los EE.UU., y escoltar a los becarios hasta su sitio de capacitación. El coordinador luego dirigía un orientación junto con la institución capacitadora y observaba los primeros días de la capacitación. Durante este período, el coordinador establecía los procedimientos del monitoreo, por medio de políticas formalizadas de informes, incluyendo una calendarización semanal de contactos telefónicos con un representante de la institución capacitadora al igual que con los

participantes, así como también clarificando qué situaciones eran consideradas lo suficientemente serias o urgentes para que fueran reportadas de forma inmediata. (Para programas de largo plazo, y algunos de corto, se programaba al menos una visita de monitoreo durante el transcurso del programa.)

El mantenerse informado permitía así al coordinador anticipar conflictos prematuros, y trabajar con la institución capacitadora para resolverlos antes que se desencadenaran en asuntos más graves. La información recogida de los capacitadores y participantes a lo largo del programa, también era útil para mantener informada a la AID/El Salvador sobre el progreso del programa, a través de informes regulares redactados por el coordinador del programa.

Al final de cada programa, el coordinador regresaba al lugar de capacitación para el cierre de actividades, incluyendo la distribución de certificados de participación, y escoltaba al grupo hasta el puerto de salida de los EE.UU. En este período, el coordinador también realizaba entrevistas con los becarios y personal de la institución capacitadora, para evaluar las fortalezas y debilidades principales del programa, y determinar las áreas a mejorar, particularmente cuando se anticipaban programas adicionales en el mismo campo técnico de capacitación. Como parte de sus obligaciones contractuales, la institución capacitadora presentaba su informe final, evaluaciones escritas por los becarios y los resultados de los pre y post tests. Con esta información, el coordinador redactaba y enviaba un informe final a la Misión de la AID, el cual incluía las observaciones acerca del grupo de capacitación y su progreso, sugerencias para futuros programas de capacitación y recomendaciones para el apoyo de seguimiento.

## Programa de Seguimiento

### INTRODUCCION

El propósito del Programa de Seguimiento era ayudar a los participantes que regresaban, a transferir de forma eficaz lo aprendido en su capacitación en los EE.UU. a sus comunidades y lugares de trabajo en El Salvador. Para lograr esta meta, el programa se enfocaba en prestar apoyo técnico para permitir que los participantes hicieran uso óptimo de sus actuales habilidades, proporcionándoles las oportunidades para construir y fortalecer la base de las habilidades que adquirieron durante la capacitación en los Estados Unidos.

Mientras que el impacto del Programa de Seguimiento es difícil de medir en términos tangibles, las estadísticas recogidas en el **Cuadro 3.8** (representando el período de cinco años, de septiembre 1991 a septiembre 1996) dan al lector alguna indicación de los logros generales de este programa extraordinariamente comprensivo -- por ejemplo en el número de actividades de efecto multiplicador implementadas por los becarios.

Posiblemente lo más importante, pero aún más difícil de documentar, fueron las actitudes y conductas adquiridas por los becarios, que los facultaron a llevar a cabo los cambios necesarios e influenciar a otros. A través de la **Parte B**, los becarios relatan no solamente lo

CUADRO 3.8

# CAPS/CLASP II ACTIVIDADES
## SEPTIEMBRE 1991 - SEPTIEMBRE 1996

| ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO | Región Oriental Centro de Recursos | Región Central Centro de Recursos | Región Occid. Centro de Recursos | Equipo de Asistencia Técnica | Oficina de Seguimiento | Equipo de Análisis | Becarios Thomas Jefferson |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Instituciones Contactadas | 28 | 317 | 24 | 20 | 344 | 155 | 640 |
| Facilitadores de Seminarios Técnicos | a) 20 | b) 37 | c) 55 | --- | d) 128 | e) 15 | f) 10 |
| Número de Tópicos Presentados | 18 | 116 | 29 | --- | 63 | 7 | 10 |
| Asistencia a Seminarios | 786 | 859 | 2,308 | --- | 15,911 | 1,018 | 636 |
| Proyectos Implementados por Becarios | 260 | 141 | 121 | --- | --- | --- | 4 |
| Eventos Multiplicadores | 92 | 317 | 80 | --- | 74 | 222 | 12 |
| Associaciones de Becarios | 5 | 5 | 5 | --- | --- | --- | --- |
| Ayuda de Becarios Individuales | 13,464 | 12,062 | 11,522 | 1,429 | 20,887 | 195 | 400 |

Número de becarios quienes desempeñaron el papel de facilitadores/capacitadores: a) 12 b) 19 c) 17 d) 41 e) 4 f) 1

que la capacitación en los EE.UU. significó para ellos, sino también la importancia del componente de seguimiento al apoyar y nutrir los esfuerzos post-capacitación en sus comunidades y lugares de trabajo.

## BASES CONCEPTUALES PARA EL SEGUIMIENTO

Desde su inicio, el Programa de Seguimiento fue concebido y diseñado como un componente central del proyecto CLASP II. Su éxito puede atribuirse en gran medida a su flexibilidad para satisfacer diferentes necesidades e intereses de una gran variedad de tipos de becarios y grupos. Los principios fundamentales del Programa de Seguimiento -- es decir, promoción del efecto multiplicador, la integración con la capacitación en los Estados Unidos y otros componentes del proyecto, implementación de los Planes de Acción y énfasis en el desarrollo sostenible --, sirvieron como principios guías a lo largo de la vida del proyecto. Sin embargo, con los cambios en las metas del proyecto motivados por las cambiantes necesidades de un país comenzando su transición de la guerra a la paz, así como también el conjunto de "lecciones aprendidas" de la larga historia de CAPS, las bases conceptuales de las actividades de seguimiento evolucionaron como consecuencia. Se citan dos ejemplos a continuación.

### Regionalización de las Actividades y Servicios de CLASP II

Siguiendo el ejemplo del Gobierno de El Salvador en su intento de descentralizar muchas de sus funciones y poderes (también el enfoque principal de varios programas de capacitación estadounidenses), las actividades de seguimiento desarrollaron raíces firmes en el interior del país. El establecimiento de tres centros regionales de recursos, para ser probados por un período de seis meses, fue bien recibido y rápidamente se movió más allá de la fase experimental. De igual manera, reuniones y actividades organizadas regionalmente resultaron ser más exitosas que las funciones centralizadas. Mientras el proyecto evolucionaba, fue obvio aparente que la cobertura expandida y enfocada, resultaría en que más becarios se beneficiaran de los servicios ofrecidos, una mayor unidad local, departamental e intra-regional, y actividades autogeneradoras y, consecuentemente, un mayor impacto general del programa.

### Cambiando de los Paradigmas Paternalistas a la Propiedad y Responsabilidad Compartida

Existe un consenso general que ciertas prácticas de la AID y contratistas institucionales en el pasado, llevaron a un grado de malsana dependencia entre los becarios. El uso de incentivos, tales como regalos y cobertura completa de los costos de viajes y otros gastos, dificultaron a los becarios que practicaran sus habilidades de liderazgo, autosuficiencia y otras destrezas tan necesarias para el éxito a largo plazo del programa. Un enfoque más participativo evolucionó requiriendo reciprocidad, colaboración de las contrapartes y responsabilidad por parte

de los participantes. Mientras que el programa continuó proporcionando ayuda y recursos, se condicionaba generalmente en la iniciativa de los participantes, en su capacidad de proporcionar contribuciones de contrapartes, y en su buena voluntad de aceptar responsabilidad para el éxito de sus propios esfuerzos -- desde el planeamiento hasta la implementación y evaluación.

## ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO

Una colección de características y actividades del Programa de Seguimiento se destacan a continuación.

### Iniciación del Seguimiento en la Orientación Pre-Partida

Durante la orientación pre-partida, el personal de seguimiento presentaba una introducción del Programa de Seguimiento, y ayudaba a los participantes a iniciar los Planes de Acción para los proyectos a ser implementados en sus lugares de trabajo y comunidades, después de su regreso. De esta manera, el seguimiento verdaderamente comenzaba antes de que los becarios viajasen a su capacitación en los Estados Unidos. (Para más detalles refiérase a **Orientación Pre-Partida, Preparación Técnica**).

### Programa de Re-Ingreso

Aproximadamente un mes después de su regreso de los Estados Unidos, los grupos capacitados participaban en un programa de re-entrada (no confundirlo con el taller de re-entrada impartido al final del programa en el lugar de capacitación en los EE.UU.). Los objetivos principales de este programa fueron examinar las actividades del primer mes después del regreso a El Salvador, incluyendo los continuos ajustes e implementación de los Planes de Acción, reflexionar sobre la capacitación en los Estados Unidos y planear un próximo seminario técnico, así como también otras actividades de seguimiento basadas en las sugerencias de cada grupo. Como un complemento a la capacitación técnica en los EE.UU., parte de la re-entrada se dedicaba a un tema técnico de interés para todo el grupo. Un paquete de re-entrada que contenía una carta de bienvenida, descripción del Programa de Seguimiento e información sobre asociaciones de becarios y otros grupos, con direcciones y números telefónicos se entregaba a cada uno de los participantes que regresaban de la capacitación.

### Talleres Técnicos

Se ofrecieron talleres para reforzar losl conocimientos técnicos y habilidades de liderazgo de cada participante que regresaba de su capacitación. Cada grupo CLASP II tuvo la oportunidad de asistir por lo menos a un seminario técnico patrocinado por el Programa de Seguimiento, durante los primeros tres a seis meses después de su regreso a El Salvador. El objetivo de estos talleres era continuar aumentando las habilidades y conocimientos técnicos, así como reforzar la faseta de liderazgo del papel del becario. El apoyo técnico de expertos reconocidos fue con frecuencia empleado en estos talleres.

En algunos casos, las instituciones intermediarias sirvieron como un recurso adicional para la facilitación de los talleres. Al final del proyecto, becarios CAPS en forma individual o en empresas consultoras dirigidas por ellos, fueron contratados para planificar y facilitar los talleres. Además, mientras que el proyecto evolucionaba, los participantes con mayor frecuencia se aprovechaban de la opción de solicitar "seminarios técnicos especiales", los cuales tuvieron el mismo objetivo de aumentar habilidades y conocimientos técnicos, pero no fueron parte explícita del paquete estandarizado de seguimiento. Dichos seminarios especiales en las etapas finales del proyecto eran muy frecuentes.

**Centros Regionales de Recurso**

Desde su inicio en 1992, los tres centros regionales de recursosestablecidos en los ejes principales de transporte, comercio y comunicación del país -- San Salvador (Región Central), Sonsonate (Región Occidental) y San Miguel (Región Oriental) -- proporcionaron apoyo técnico y logístico fundamental para los proyectos y actividades de los participantes. Los recursos específicos en estos centros incluían: libros y manuales técnicos en una variedad de campos técnicos; copias de libros, periódicos y revistas CAPS; un directorio de becarios CAPS (que fue recientemente actualizado para incluir información personal de becarios que participaron en programas CAPS desde octubre 1984 hasta septiembre 1996); computadoras con software especial y capacidades de comunicación computador-computador; fax y máquinas fotocopiadoras; equipo audiovisual y de sonido; y espacio para reuniones de grupos hasta de 50 personas. El personal del centro de recursos fue fundamental en manejar solicitudes para información; ayudar a los becarios en el uso de los recursos disponibles; coordinar el uso del espacio para capacitación y reuniones; proporcionar ayuda técnica a los becarios en sus Planes de Acción (descritos con más detalle en la siguiente sección), actividades y proyectos de efecto multiplicador; comunicarse con otros centros de recursos y grupos de apoyo; conectarse con ONGs locales, funcionarios del gobierno y becarios; y planificar una amplia gama de seminarios técnicos, reuniones regionales y departamentales, y otras actividades de campo. La regionalización de la ayuda técnica administrativa del seguimiento y las funciones de planeamiento, continuaron siendo fortalecidas hasta el último año del proyecto, a través de los centros regionales de recursos..

**Ayuda Técnica en la Implementación del Plan de Acción**

En cada uno de los centros regionales de recursos, los miembros de un equipo de ayuda técnica del seguimiento proporcionaron a los becarios que regresaban a El Salvador, análisis fundamentales y retroalimentación en cuanto a sus Planes de Acción y propuestas de proyectos, ofrecieron ayuda técnica en el diseño e implementación de proyectos, y ayudaron a los participantes a conectarse con una amplia gama de organizaciones de desarrollo comunitario



55

y de proyectos, así como con otros becarios. Por medio de entrevistas personales en los centros de recursos, o en el campo, comunicaciones telefónicas, conexiones computador a computador y la correspondencia, fueron una de las maneras en las cuales la oficina de seguimiento mantuvo contacto con los becarios.

**Distribución de Libros**

Un conjunto estandard de libros, incluyendo algunos 16 títulos, fueron entregados a los participantes durante el programa de re-entrada y en los siguientes seminarios técnicos. Estos libros proporcionaban información sobre una amplia gama de temas, incluyendo desarrollo personal y dinámicas de grupo. Conjuntos de estos libros se incluyeron como referencias en todos los centros regionales de recursos. Además, cuando era relevante, libros de temas especiales se distribuían a algunos grupos seleccionados. Bajo especial solicitud, un número de libros, principalmente aquellos de excedente u obtenidos por medio de donaciones, se daban a las bibliotecas y escuelas locales.

**Publicación y Distribución del Boletín Informativo Trimestral**

El propósito del boletín CAPS II, el cual evolucionó durante todo el proyecto, era principalmente mantener una línea abierta de comunicación entre todos los becarios, sus instituciones intermediarias y otras organizaciones e individuos asociados con CAPS. Las características incluían informes de las actividades del programa, proyectos de los becarios y otros exitos, y un tema central que proporcionaba un análisis sobre un tópico específico. A medida que este formato se continuó utilizando, creció hasta incluir un 33% más de espacio y un proceso de redacción de alta calidad, presentando una cobertura expandida para los esfuerzos e historias de éxitos de los participantes. Para el último año del proyecto, se decidió publicar el boletín bimestralmente.

**Servicio de Colocación de Empleo**

El concepto original para este componente fue permitir a los grupos de largo plazo aprovecharse de los servicios ofrecidos por la oficina de seguimiento en los siguientes dos años después de su regreso al país. La ayuda de búsqueda de empleo se componía principalmente de análisis de capacidades y documentación, preparación de curriculum vitae, facilitación de contactos entre otros becarios y posibles empleadores (con una base de datos computarizada), proporcionar la literatura adecuada sobre habilidades de búsqueda de empleo, y coordinación con las instituciones intermediarias. Como parte de la función de la colocación de empleos en los primeros dos años de CLASP II, el equipo de seguimiento coordinó una actualización analítica anual del sector de empleos. Con los años, la naturaleza de los grupos a largo plazo cambió en que la gran mayoría de sus becarios eran empleados antes de su beca, y se les aseguraba su posición hasta su regreso. Como resultado, la necesidad de ayuda para la búsqueda de empleo se redujo considerablemente hasta un punto de no ser necesaria. Sin

embargo, el personal de CLASP II continuó proporcionando este servicio a todos aquellos que lo solicitasen.

**Reuniones Regionales Anuales**

Debido a que después de la reunión en 1992, se cuestionó la ineficacia de grandes reuniones anuales, poco manejables, costosas y relativamente de poca asistencia, se reflexionó sobre el concepto de reuniones anuales para 1993 y otras futuras. Las reuniones anuales regionalizadas se convirtieron en la norma comenzando en ese año. Como resultado, el énfasis cambió hacia enfrentar las necesidades locales, departamentales y regionales, así como también fortalecer los contactos formales e informales para consolidar los esfuerzos de los becarios por medio de una colaboración de intereses compartidos en un nivel más localizado. Las reuniones regionales de 1994 fueron el último proyecto de reuniones anuales facilitadas. Comenzando en 1995, para estimular una mayor autonomía y auto-sostenibilidad, se les dieron responsabilidades primarias a los becarios dentro de unos reglamentos normativos, para la planificación y facilitación de las reuniones regionales. Esto resultó ser una estrategia eficaz cuando el personal de seguimiento notó un alto grado de participación de becarios en la planificación y mayor asistencia a las reuniones regionales, acompañados de un sentido de "propiedad". En el proceso, los participantes mejoraron sus capacidades de administración, relaciones públicas y manejo financiero, así como también su repertorio de habilidades profesionales en general.

**Asociaciones de Becarios**

El concepto de una asociación nacional de becarios CAPS se desarrolló durante el primer ciclo de cinco años de CAPS. La organización, llamada ASECAPS, se propuso para servir como el contacto principal entre el personal de seguimiento y los becarios. Sin embargo, a pesar del apoyo técnico, logístico y de otro tipo, brindado por el personal de seguimiento de los contratistas CAPS y CLASP II, así como de la AID/Washington y la AID/El Salvador, ASECAPS fue incapaz de funcionar y eventualmente cerró. Mientras tanto, nacientes asociaciones departamentales y asociaciones técnicas recibieron menos atención. Durante el transcurso del proyecto, Development Associates salvó ciertos fragmentos del modelo ASECAPS, pero, comenzando en 1993, concentró sus esfuerzos en las agrupaciones locales y departamentales, que resultaron ser más viables, autodirigidas, ambiciosas y potencialmente autosostenibles. (Un número de estas organizaciones se perfilan en la **Parte B.**) En 1996, 20 de estas 27 asociaciones existentes de becarios se convirtieron en el centro de los esfuerzos de seguimiento por el fortalecimiento organizacional, para presionar por algún parecido de sostenibilidad después del fin del proyecto. De estas 20 organizaciones, 12 se convirtieron en asociaciones formales con personería jurídica, ya sea como ONGs o cooperativas.

**Proyecto Piloto**

Un proyecto piloto de demostración fue desarrollado por becarios con el apoyo

del Programa de Seguimiento. Su meta era promover la conservación de recursos, proporcionar capacitación sobre producción de vegetales y conejos, y defender el uso de tecnología apropiada. Entre los logros del proyecto se encuentran:

- ✓ Aproximadamente 125 estudiantes de bachillerato, cada uno sirviendo hasta 300 horas de servicio comunitario en el proyecto, aprendieron las bases de los huertos caseros, crianza y desarrollo de conejos y mantenimiento de viveros.

- ✓ Más de 10,000 árboles provenientes del vivero del proyecto, fueron distribuidos a comunidades e individuos para los proyectos de reforestación.

- ✓ Se demostraron sistemas de captación de agua en los sitios y en el campo.

- ✓ La *Hornilla Mejorada*, una eficiente hornilla portátil de leña, la cual demostró ahorrar hasta un 45% del consumo de leña comparado con las prácticas tradicionales de cocina, fue presentada aproximadamente a 2,000 familias en varias comunidades. (Esta hornilla es objeto de varias "historias de éxito" en la **Parte B** y se destaca nuevamente en el **Capítulo 12**.)

**Seguimiento del Programa de BecasThomas Jefferson**

En 1995, un programa especial de seguimiento de dos años fue creado para ayudar a todos los becarios que regresaban de programas de largo plazo (programas de tres meses o más). Logros sobresalientes de este programa incluyen 24 seminarios técnicos, talleres y conferencias a las cuales asistieron 942 becarios y colegas, 13 actividades de efecto multiplicador iniciadas por becarios para aproximadamente 650 beneficiarios, y el establecimiento de una asociación profesional (el **Instituto Multidisciplinario Thomas Jefferson**), constituida por becarios de largo plazo con el fin de promover el desarrollo profesional de sus miembros y brindar apoyo a los proyectos de desarrollo para el beneficio de las comunidades de sus miembros.

**CONCLUSION**

El proyecto CAPS/CLASP II - El Salvador ha sido constantemente mencionado como un programa modelo, en parte, debido a su Programa de Seguimiento. En mayo de 1996, personal de la AID/Haiti hiso una gira regional y escogió a El Salvador para observar y entrevistar al personal de seguimiento y becarios, debido a que su seguimiento fue visto como uno de los "más exitosos" en la región. El éxito de CAPS, en particular del seguimiento, se manifestó en la adopción del modelo CAPS para la capacitación en general en El Salvador.

En septiembre 1995 se celebró en El Salvador un seminario de La AID a nivel internacional, para personal de desarrollo de capacidad humana, donde el modelo CAPS fue presentado como un vehículo viable para el desarrollo de



58

recursos humanos -- en consecuencia, influenciando el diseño de la Capacitación Global para el Desarrollo -- en parte debido a la fortaleza que se derivó de su componente de seguimiento.

## Evaluación

En 1992, en respuesta al nuevo mandato del proyecto de proveer un análisis sistemático del impacto de la capacitación de los EE.UU. en los becarios, así como también proveer una retroalimentación contínua con la cual mejorar la capacitación de futuros grupos, se formó el Equipo de Análisis, constituido por personal de Development Associates en El Salvador.

Específicamente, se le solicitó al Equipo de Análisis medir los siguientes indicadores: impacto relacionado al trabajo; mejoramiento de capacidades de liderazgo; grado y calidad de participación comunitaria; formación institucional; impacto de Experimente los Estados Unidos en los contactos profesionales; y un exámen especial sobre como se encontraban las mujeres capacitadas después de su regreso al país.

### ACTIVIDADES DEL EQUIPO DE ANALISIS

Las responsabilidades del equipo de análisis se centraron en dos etapas del ciclo del programa: pre-partida y seguimiento, o "impacto."

**Pre-partida**

El involucramiento del Equipo de Análisis comenzó con las evaluaciones de necesidades hechas en las etapas iniciales de planificación de cada programa. En colaboración con la oficina de programación de Development Associates, los miembros del equipo recopilaban información acerca de las necesidades de instituciones intermediarias potenciales, por medio de visitas de campo, cuestionarios y entrevistas con trabajadores a nivel comunitario, como también con los que recibían los servicios o los clientes. Una vez los becarios eran seleccionados, los miembros del equipo eran responsables de determinar las expectativas de los becarios en relación a la próxima capacitación, y medir los conocimientos actuales en las áreas técnicas e interculturales, relacionadas con la capacitación en los EE.UU., por medio de la administración de tests básicos.

**Seguimiento**

Los deberes del Equipo de Análisis se reanudaban durante el programa de re-entrada, aproximadamente un mes después del regreso de los becarios a El Salvador. Durante este evento, el Equipo de Análisis entrevistaba a los becarios y les administraba los pos-exámenes, cuyos resultados eran comparados con los de los pre-exámenes, y se analizaban las mejoras.

Las metodologías para seguimientos posteriores se movía desde entrevistas individuales y de grupos pequeños,

hasta observaciones para medir el impacto de grupos seleccionados en un campo específico de desarrollo, y cuestionarios universales para evaluar las actitudes en relación a temas de importancia general en la comunidad de los becarios. Una creciente herramienta eficaz para medir el impacto, mientras el proyecto evolucionaba y crecía el cuadro de becarios activos e involucrados, fue la documentación de las "historias de éxito." Muchas de esas historias presentadas en la **Parte B** ilustran el impacto de la capacitación en una forma que las estadísticas solas no lo pueden transmitir.

# PARTE B.

## IMPACTO DE LA CAPACITACION EN LA DEMOCRACIA Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE

### Introducción

En marzo de 1994, J. Brian Atwood, Administrador de la AID, expuso por medio de un documento que presentaba los objetivos estratégicos de la AID, que "raramente la historia ha sido testigo de un tiempo con cambios tan profundos en la vida de las naciones y la humanidad. Una metamorfósis social, política y económica está ahora en marcha en todo el mundo, y los Estados Unidos tiene una oportunidad incomparable de contribuir a los resultados. Para enfrentar este reto, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional ha redefinido su misión y concebido un plan para lograrlo."

Este plan surgió como resultado de un gran esfuerzo y de consultas con una serie de expertos a nivel mundial, por medio de los cuales la AID identificó los objetivos estratégicos y elaboró las pautas para que sus misiones alrededor del mundo las hagan efectivas. Estos objetivos estratégicos, los cuales se enfocan en áreas de concentración fundamentales para el desarrollo sostenido, están actualmente gobernando todas las operaciones de la AID.

En El Salvador, la Misión de la AID está cumpliendo con esta pauta para el desarrollo de sus programas de capacitación. Todos los programas de capacitación diseñados e implementados para la AID/El Salvador, deberán de apoyar los objetivos estratégicos específicos de la misión o de la oficina central que financia la capacitación, y proporcionar beneficios de capacidad humana para la sostenibilidad de los esfuerzos de desarrollo sostenible de la AID y de desarrollo del país anfitrión.

Es en este contexto que el proyecto El Salvador/CLASP II completó su última fase de operación. Es valioso señalar que aunque las nuevas pautas de la AID solamente han entrado en vigor durante los últimos dos años, la mayoría de las capacitaciones de CAPS y CLASP II que se han proporcionado desde 1986 se pueden categorizar bajo los objetivos estratégicos de la AID/El Salvador y han contribuido, en cierto grado, a cumplir con los resultados intermediarios trazados por la AID/El Salvador. Sin embargo, es evidente que en los últimos dos años la capacitación ha sido diseñada con más precisión para poder tener un mejor impacto en las metas específicas de desarrollo de las instituciones selectas. Asimismo, el cambio en la filosofía para la capacitación y medición de los resultados, desde el comienzo de los eventos de capacitación hasta el desempeño mejorado de los individuos y las instituciones, tanto del sector privado como el público, que ha ocurrido en el campo de capacitación y

desarrollo, también ha acontecido en el proyecto CLASP II. En los programas de los últimos años del proyecto, encontramos numerosos ejemplos de capacitación diseñada con resultados específicos de ejecución en mente.

En los siguientes capítulos proporcionamos descripciones de como los programas de capacitación de CLASP II han contribuido a los objetivos estratégicos de la AID/El Salvador, al citar ejemplos de cambio individual, institucional y comunitario. El involucramiento con este proyecto, si no ha sido la causa directa, al menos, ha estimulado dicho cambio. Aunque el impacto de la capacitación en el individuo es a menudo el cambio más visible e inmediato, estos capítulos también hacen resaltar los cambios que han ocurrido a nivel institucional como resultado de este proyecto. Durante la vida de este proyecto, el énfasis en los campos técnicos de los programas ha cambiado a medida que la estrategia de ayuda para El Salvador ha evolucionado. Cinco de los siete capítulos se dedican a los cinco objetivos específicos que surgieron de las consultas de la AID sobre el marco estratégico de las necesidades de ayuda para el desarrollo de El Salvador para 1997. Estos son:

1. Ampliar el Acceso y la Oportunidad Económica para las Familias Pobres en Areas Rurales de El Salvador.
2. Procesos Democráticos más Inclusivos y Efectivos.
3. Mejoras Sostenibles en la Salud de Mujeres y Niños Alcanzadas.
4. Aumento en el Uso de Tecnología y Prácticas Ambientales Sanas en Areas Frágiles Seleccionadas.

*5. Asistir a El Salvador en la Transición de la Guerra a la Paz.

*Objetivo Estratégico Especial.

Dos capítulos tratan sobre el impacto de los programas de capacitación CAPS/CLASP II en la educación, el desarrollo de mujeres y el desarrollo en general. La educación es una pieza fundamental en la construcción del desarrollo económico y democrático de El Salvador. Los programas relacionados con la educación enfocaron sus esfuerzos en una amplia gama de practicantes, planificadores y diseñadores de políticas. Los grupos de becarios y de apoyo han desarrollado un amplio núcleo de líderes de los sectores público y privado que incluye a maestros de educación primaria y secundaria, administradores, profesores y planificadores universitarios, así como a los miembros de la Comisión de Cultura y Educación de la Asamblea Legislativa. El capítulo dedicado a las mujeres en desarrollo refleja la estrategia de la AID en la integración de la mujer en todos los programas y proyectos de la Agencia, de esta manera facultando tanto a mujeres como a hombres para aprovechar las oportunidades de cambio para sí mismos, sus familias y sus comunidades.

Los enlaces de CAPS/CLASP II en el marco conceptual de los objetivos estratégicos antes de la presente estructura se dan en el siguiente cuadro, el cual lista todos los programas de

capacitación. Algunos programas de capacitación CAPS/CLASP II cubren más de un objetivo. Con referencia a Ayudar a El Salvador en su Transición de la Guerra a la Paz, la contribución de CAPS/CLASP II ha sido substancial, tanto a través de los becarios provenientes de las zonas ex-conflictivas bajo el Plan de Reconstruccion Nacional, como por medio de varios programas identificados bajo otros objetivos estratégicos.

## Recolección de Información: Metodología

Para recolectar la información presentada a continuación, un equipo formado por empleados y consultores de Development Associates viajó a El Salvador. El equipo de cuatro profesionales, incluyendo un líder del mismo, estuvieron en El Salvador en dos ocasiones. Una persona llevó a cabo una investigación de dos semanas, y los otros tres durante las dos semanas siguientes. El equipo estaba formado por personas con la experiencia y habilidad técnica necesarias para comprender el alcance del trabajo, la historia del proyecto y sus objetivos, y poseía la debida sensibilidad hacia la cultura del país. Su trabajo contó con el apoyo y dirección del personal de la Oficina de Campo y de la AID en El Salvador.

Cada miembro del equipo se dedicó a sectores particulares o a objetivos específicos. La información fue recolectada por medio de entrevistas y visitas de campo a informantes claves tales como los becarios, sus supervisores y colegas, gerentes de alto rango de las instituciones influenciadas por la capacitación, líderes comunales y el personal regional de Development Associates. El equipo realizó entrevistas individuales y en grupos, llevó a cabo visitas de campo para observar a los becarios en sus comunidades y lugares de trabajo, participaron en seminarios de seguimiento y actividades multiplicadoras y revisaron material escrito. Los documentos revisados incluyeron estudios de impacto, boletines informativos, historias de éxitos, reportes trimestrales, y el banco de datos de los becarios. El equipo no solamente se reunió con los becarios, sino también habló con sus supervisores, tanto en los sectores gubernamentales como en los no-gubernamentales, e hizo contactos con algunos de los beneficiarios no-becarios de este proyecto. Al iniciar su trabajo de campo el equipo recolectó información de aproximadamente 200 personas.

La información presentada cubre programas y becarios de las tres regiones del país: Central, Oriental y Occidental. Los tres centros regionales de recursos fueron instrumentales en ayudar al equipo para hacer los contactos y arreglar las entrevistas en dichas regiones, particularmente en las zonas rurales. Aunque el equipo tenía su base en San Salvador, se hicieron varios viajes a las zonas rurales para reunirse con los becarios en sus lugares de trabajo y comunidades.

El equipo seleccionó a individuos e instituciones que representan la amplia gama de los sectores capacitados. Las

historias presentadas aquí incluyen una combinación de becarios de los primeros programas como también los más recientes, tanto de las zonas rurales como urbanas.

# CAPITULO 4

## MAYOR ACCESO Y OPORTUNIDAD ECONOMICA BRINDADA A PERSONAS DE BAJOS RECURSOS EN ZONAS RURALES DE EL SALVADOR

### Lucha contra la Pobreza por medio de la Estimulación de la Inversión Privada y el Aumento de Oportunidades de Empleo

El crecimiento lento o disparejo, así como la pobreza generalizada, constituyen una amenaza para la democratización y la calidad de vida en cualquier país. Uno de los objetivos fundamentales de la AID es "ayudar a los individuos a mejorar la calidad de sus propias vidas y compartir equitativamente los beneficios del crecimiento económico...ayudando a las naciones a eliminar los obstáculos que interfieren con su vitalidad económica." La ayuda de la AID se enfoca en combatir la pobreza a través de políticas sociales y económicas adecuadas, y el aumento de la inversión privada y el empleo. Este objetivo puede cumplirse solamente si se enfrentan las necesidades existentes en los diferentes estratos de la comunidad económica, tanto pública como privada. En muchas formas, el proyecto CLASP II ha desempeñado un papel importante al contribuir a expandir la amplia base del crecimiento económico en El Salvador, ya sea capacitando a personas de bajos recursos de las zonas rurales, (quienes componen la mayoría de la población) hasta trabajar con unidades financieras de los ministerios, y ayudar en la modernización de los sistemas financieros del gobierno central.

### Facilitando el Desarrollo de la Microempresa

Desde mediados de la década de los 80, por medio del programa CAPS y después en los 90, en la fase CLASP II II; 828 salvadoreños, muchos de los cuales fueron reclutados de las comunidades rurales y zonas ex-conflictivas, fueron capacitados en administración de la pequeña empresa. Un número significativo de estas personas no tenían acceso a las vías tradicionales de obtención de crédito de la banca, que les permitiera que sus esfuerzos crecieran más allá del nivel de la subsistencia. La capacitación proporcionada a los grupos en 1986, 1989, 1990 y más recientemente en 1994 y 1995, se enfocó en dar a los becarios el entendimiento básico del desarrollo y administración de la pequeña empresa, incluyendo cómo formular planes de negocios. Los candidatos para estos últimos grupos fueron nominados por la Dirección de Desarrollo Comunal (DIDECO) del Ministerio del Interior.

***Uno de los objetivos fundamentales de la AID es el de "ayudar a los individuos a mejorar la calidad de sus propias vidas y compartir equitativamente los beneficios del crecimiento económico... Ayudando a las naciones a eliminar los obstáculos que interfieren con su vitalidad económica."***

La mayoría de las pequeñas empresas en El Salvador pertenecen al sector no-formal de la economía; solamente uno de cada cuatro pequeños empresarios ha cursado alguna educación secundaria; y la mayor parte de ellos carecen de cualquier forma de capacitación. La capacitación para estos individuos, tanto en los Estados Unidos como en el país, se enfocó en proporcionarles lo básico para una administración de negocios segura y capacitarlos para transmitir estos nuevos conocimientos a otros miembros de sus comunidades. Los primeros grupos de microempresarios fueron capacitados por medio de CAPS y administrados por PIET (Compañeros para la Educación y Capacitación Internacional) a mediados de los años 80; los últimos grupos fueron conducidos a través de CLASP II II y administrados por Development Associates. En ambos casos, Development Associates continuó proporcionando ayuda para darles seguimiento en el país. Los becarios contactados para este informe, incluyendo aquellos que participaron en los primeros programas, se encontraban aún involucrados activamente en el programa de seguimiento.

Las historias presentadas a continuación representan diferentes puntos de vista en relación al impacto que la participación en este proyecto de capacitación tuvo en las vidas de estos individuos, sus familias, las instituciones y comunidades en las cuales ellos trabajan y viven; así como también sus contribuciones para incrementar las oportunidades de trabajo, niveles de ingreso y productividad.

### *Lubricentro Román:* Creación de Empleos y Generación de Ingreso

**Romeo Manzano Lobo**[1] participó en la primera capacitación CAPS en 1985, bajo contrato con las Escuelas Unidas de América. Recibió 40 días de capacitación en Miami con un grupo de compañeros microempresarios.

De acuerdo a Romeo, esta capacitación ocurrió durante una época terrible en El Salvador, en medio de la guerra. Fue un gran impacto para él experimentar en los Estados Unidos, como él lo describe, "la democracia en acción".

Romeo atribuye que su participación en el proyecto de becas lo preparó para asumir posiciones de liderazgo en su comunidad. Actualmente es el Presidente de la Sociedad de Comerciantes e Industriales Salvadoreños (SCIS). Otros dos becarios que participaron en el grupo de Administración Laboral/Empresarial son miembros de la SCIS.

En 1985, antes de la capacitación, Romeo obtuvo su grado en contabilidad

y estuvo trabajando como Contador General en *Transportes Carbonel,* una empresa privada de transporte. También estuvo recibiendo un curso de cuatro meses sobre administración general bajo un programa especial a través de la SCIS.

Al final de los cuatro meses, un acuerdo entre la AID y la SCIS le permitió ser seleccionado para recibir una beca. Romeo cree que el programa de becas "brindó a las personas que nunca habían tenido este tipo de oportunidad, debido a sus recursos limitados, una oportunidad para mejorarse a sí mismos. El proceso de selección fue democrático y objetivo."

Cuando regresó de su programa, continuó trabajando como Contador General para *Transportes Carbonel* por un año más. Capacitó a un contador para que tomara su posición y luego dejó esta compañía para formar la suya propia. "Regresé de los Estados Unidos con una nueva visión. Me dije a mí mismo que ahora tenía las herramientas y el conocimiento para iniciar algo por mi propia cuenta."

Así, de esta manera, en 1987 abrió las puertas de su primer negocio, *Lubricentro Román*, en Soyapango, San Salvador, con su esposa como su única empleada. Antes de decidirse sobre el negocio, puso en práctica algo que había aprendido durante su capacitación, en relación al análisis de mercado. Contó el número de autos en la calle mientras viajaba en autobús hacia su trabajo, día tras día, ida y regreso. Observó la falta de competencia en la venta de repuestos para autos y luego decidió comenzar su negocio de repuestos y servicio para autos.

Fotocopió 500 volantes y los distribuyó personalmente. Con ¢ 5,000 que ahorró y ¢ 20,000 que obtuvo por medio de un crédito, pagó los primeros dos meses de alquiler de un lugar en Soyapango, y compró algunos productos de ESSO Standard Oil, que consistían básicamente en lubricantes y aceites.

Cada mes en el primer año, el negocio reportó un incremento en las ventas. Después de un año, terminó de pagar los ¢ 20,000 del préstamo. Al inicio del segundo año, contrató a un empleado y comenzó a ofrecer los servicios de cambio de aceite. Después de nueve años, este empleado todavía trabaja con él.

**Oportunidades Económicas y Generación de Empleo**

En el tercer año, abrió un segundo negocio en Ilopango, San Salvador, con mayor espacio para hacer cambios de aceite con más facilidad. También incluyó un servicio de lavado de motor y contrató a otros tres empleados. Romeo continuó comprando más equipo y aumentando su inventario.

A medida que sus dos negocios iban creciendo, Romeo vió una oportunidad para abrir una tercera sucursal en San Salvador. Solicitó un préstamo por ¢40,000 al Fondo de Financiamiento y Garantía para Pequeños Empresarios (FIGAPE), un programa nacido bajo los auspicios de la AID diez años atrás. Este Fondo ayuda al desarrollo de

pequeñas empresas para personas que no tienen colaterales. Un becario de CAPS es el Director de la oficina de préstamos en Soyapango y ayudó a Romeo a obtener el préstamo.

Con esta ayuda, Romeo abrió el taller en San Salvador que lo llevó a contratar un total de 16 empleados. Muy pronto, abrió otro taller en Ilopango, a un kilómetro del ya existente.

Romeo tiene actualmente 24 empleados, incluyendo mecánicos, oficinistas y vendedores. Afirma que, con pequeñas empresas empleando el 80% de los trabajadores, siente que la contribución a la economía del país es fundamental. El paga a sus empleados sus beneficios y bonos, y les da regalos en Navidad. El considera que su papel dentro de su comunidad es dar empleo y medios de sobrevivencia a la clase trabajadora.

Sus cuatro talleres le dan un ingreso promedio de ¢ 350,000 mensuales. En los últimos tres meses ha pagado en impuesto sobre el valor agregado (IVA) aproximadamente ¢ 48,000 mensuales.

**Participación Ciudadana y Liderazgo Comunal**

Como Presidente del SCIS, Romeo está activamente cabildeando en favor de la pequeña empresa.

Algunos de los asuntos en los cuales el SCIS está actualmente involucrado son:

- ✓ disposición de más incentivos gubernamentales para la pequeña empresa;
- ✓ cese de la corrupción, el contrabando y la competencia desleal;
- ✓ la lucha contra la delincuencia e incremento del crimen, lo cual ha afectado a los propietarios de pequeñas empresas (él mismo ha sido víctima de robo a punta de revólver en varias ocasiones);
- ✓ ofrecer seminarios y capacitaciones para sus miembros; y,
- ✓ disminuir las tasas de interés en los préstamos.

Actualmente el SCIS está colaborando en un proyecto con el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), para proporcionar programas de capacitación a microempresarios en industrias tales como la reparación de calzado y manufactura de muebles. A una pequeña empresa o negocio individual se le recarga solamente el 20% del costo; el proyecto financía el resto. Las capacitaciones se enfocan en la administración, mercadeo, ventas, finanzas, productividad y manejo de personal. También se ayuda a las empresas a desarrollar un objetivo, hacer una evaluación de necesidades, y desarrollar metas a corto y largo plazo y un plan empresarial. Romeo y sus empleados participaron en esta capacitación para examinar el futuro de su empresa. Para cumplir sus metas desarrollaron un nuevo plan para *Lubricentro Román*, el cual están siguiendo ahora.

Romeo es un miembro de la Asociación de Becarios CAPS (ASECAPS). Los

miembros han completado un proyecto de reforestación y una biblioteca para una escuela local a través de campañas locales de recolección de fondos. También, Romeo es invitado a dar presentaciones a los nuevos becarios antes de su salida sobre el manejo de la pequeña empresa por medio de la orientación pre-partida y el programa de seguimiento CAPS.

**El Futuro es Prometedor para más Empleos**

Un calendario CAPS cuelga en la pared de la oficina de Romeo. Con las fotografías sobre su escritorio, recuerda con satisfacción, los momentos de su capacitación en los Estados Unidos. Con orgullo, Romeo lleva un portafolio CAPS. Es evidente que su breve experiencia de seis semanas en 1985, la cual condujo a su actual participación en el programa de la AID, ha tenido un gran impacto en este hombre, en su familia, vecinos, empleados y compañeros microempresarios durante los últimos diez años.

***La capacitación de Romeo en los Estados Unidos ha tenido un profundo efecto en él, en su familia, vecinos, empleados y compañeros microempresarios... Romeo dice, "comencé de cero. No nací con dinero en mi bolsillo". Pero a los 43 años, él ha construido un negocio por sí mismo y para su comunidad, el cual continúa floreciendo.***

Romeo no se duerme sobre sus laureles. Actualmente está negociando la compra de un terreno más grande (1,100 metros$^2$ ), a cinco cuadras de su lugar original, para construir un centro de servicio más grande (un *tecnicentro*), donde pueda proveer una amplia gama de servicios adicionales a más clientes, tales como balanceo de llantas, trabajo en los silenciadores, cambios de aceite, rotación de llantas, limpieza de motores y reparación de frenos. El costo total de este lote y el edificio será de ¢ 1.5 millones. El espera contratar a unos 15 empleados adicionales para este nuevo centro.

Romeo dice, "comencé de cero. No nací con dinero en mi bolsillo". Pero a los 43 años, él ha construido un negocio por sí mismo y para su comunidad, el cual continúa floreciendo.

**Participación de las Mujeres en las Cooperativas Agroindustriales en el Sector Rural**

En 1992, **María Asunción Hernández de Claros**[2] participó en un programa CAPS sobre el manejo y desarrollo de microempresas. Su interés y trabajo estuvo siempre centralizado en la participación de la mujer y en la aplicación de estrategias ambientales seguras en la agricultura.

María trabaja para el Instituto Salvadoreño para la Transformación Agraria (ISTA), bajo el Ministerio de Agricultura. Ella manejó proyectos con cooperativas en comunidades en San Miguel, un área bajo meta del Plan de

Reconstrucción Nacional. Fue a través de este trabajo que fue seleccionada para participar en el programa CAPS.

Desde su regreso, María ha continuado trabajando en la reforma agraria, principalmente ayudando a las pequeñas cooperativas agrícolas y posee 12 años de experiencia trabajando con cooperativas agrícolas.

Hasta el 30 de agosto de 1996, María estuvo trabajando como especialista agrícola con la Confederación de Federaciones de la Reforma Agraria (CONFRAS). CONFRAS apoya a las cooperativas en las pequeñas empresas, las agricultura, y el cultivo orgánico. Dejó este trabajo por razones personales y está completando su carrera en Ingeniería Agrícola, un programa donde asisten muy pocas mujeres. Actualmente posee un título técnico como especialista en acuacultura.

Para CONFRAS, el trabajo de María con las cooperativas se enfocó en integrar a las mujeres al trabajo agrícola. Ella observa que tradicionalmente las mujeres han sido relegadas del proceso de toma de decisión en sus comunidades. Solamente los hombres participan en los proyectos más grandes de CONFRAS. Sin embargo, a través de un proyecto CONFRAS, el Programa de Crédito Agropecuario para la Mujer, la Producción y la Organización (PROCAMPO), la cantidad de ¢12 millones se hizo disponible a las comunidades para proyectos agrícolas. Sin embargo, este dinero solamente podía ser accesado si la comunidad demostraba la participación de las mujeres. De esta manera, poco a poco más mujeres se están involucrando en el proyecto.

**Mayor Acceso a la Capacitación en las Zonas Rurales**

Fue bajo este proyecto que María comenzó sus pequeñas actividades para atraer e involucrar a las mujeres. Comenzó a observar que la participación de las mujeres expresando sus opiniones aumentaba en las reuniones comunales. Parte de su trabajo incluía dar capacitación a las mujeres en las cooperativas, incluyendo como integrar e incrementar sus recursos utilizando prácticas ambientales seguras. Además de la capacitación técnica relacionada con el proyecto de agricultura, la capacitación ha informado a los miembros en cuanto a lo que es la planificación, resolución de problemas y sus derechos legales. Lo que más ha impresionado a María es como algunas de las actitudes de los hombres han cambiado, incluyendo la de dar una mayor participación a las mujeres.

María estima que casi 100 miembros cooperativistas han recibido capacitación a través de su trabajo, pero muchas personas no-miembros también han sido capacitadas, incluyendo vecinos y hermanas de los miembros cooperativistas, quienes son invitados a los seminarios de capacitación. Miles de personas en estas comunidades han sido beneficiarios secundarios de sus iniciativas de capacitación.

María es una de las dos personas que trabajan para CONFRAS en la región oriental. Hay un total de 11

cooperativas en esta región; María ha trabajado con siete de ellas. Su trabajo es coordinado con otras instituciones que trabajan en estas áreas. Algunos de los fondos provienen de la Liga de Cooperativas de los Estados Unidos de América (CLUSA), una ONG internacional, financiada parcialmente por la AID.

**Cooperativas que aún Continúan Funcionando**

1) Un proyecto coordinado por ella y apoyado por CLASP II, fue una cooperativa de 15 mujeres, la Cooperativa La Paz, en Chilanga, Morazán. El propósito de esta cooperativa fue establecer pequeñas empresas que venden pollos y huevos. A través de estos proyectos especiales, el programa CLASP II proporcionó asistencia en capacitación para las mujeres y ayudó a financiar la compra de gallinas ponedoras. CONFRAS otorgó a las mujeres crédito y los miembros de la cooperativa contribuyeron con el resto de los fondos necesarios. Los gallineros fueron construidos utilizando recursos locales y prácticas ambientales seguras. María proporcionó tres días de capacitación, los cuales se enfocaron en como conservar los recursos limitados -- por ejemplo: reciclaje del estiércol de pollo para hacer fertilizante orgánico.

   La mujeres rotan en las responsabilidades de la empresa. Han organizado su trabajo y todo el papeleo con la ayuda de María. Las mujeres que son responsables de la venta, bajan 10 kilómetros de la montaña para vender los huevos a las panaderías. Los cooperativistas se reúnen una vez a la semana para informar sobre las ventas semanales, discutir sobre la situación financiera de las cooperativas y modificar los precios, si es necesario.

2) Una cooperativa en Los Andes, San Miguel, involucra a 11 mujeres. Este es un proyecto de manejo de ganado que se enfoca en la prevención de las enfermedades bovinas. La cooperativa recibió ¢50,000 en crédito, y los Proyectos Especiales de CLASP II proporcionaron los fondos para la capacitación. La cooperativa compró terneros para engordar y vender. La capacitación se centró en como cuidar de los terneros, incluyendo la clase de vacunas y vitaminas a suministrarles, para lo cual se condujo un seminario de tres días.

3) La Cooperativa Nancuchiname en San Marcos Lempa, Usulután, cuenta con 400 miembros, 250 de los cuales son mujeres. Este es un proyecto de conservación ambiental. Entre sus variadas actividades ha estado la venta de *las hornillas mejoradas*, con la tecnología proporcionada por CLASP II. Se presentó un taller para 40 mujeres sobre como usar las hornillas mejoradas y como

conservar la madera y los recursos locales en general. Este es un problema agudo dada la deforestación a gran escala en todo el país. El uso de estas hornillas es una alternativa de cocinas que utilizan menos madera. María cree que la adopción de esta hornilla está teniendo un impacto concreto en el medio ambiente, ya que las personas que están utilizando estas cocinas están usando menos madera. En total, 40 hornillas han sido vendidas en esta comunidad.

4) Una cooperativa en el *Cantón* El Niño, San Miguel, ha organizado un proyecto de semillas orgánicas de ajonjolí para la producción de aceite y dulces. La cooperativa emplea 20 mujeres.

**Acceso Equitativo Expandido**

María dice que este trabajo ha alcanzado a las personas que típicamente no hubieran podido recibir asistencia alguna, como las personas de bajos recursos de las zonas rurales que viven en áreas aisladas. La ayuda llega a ellos, a sus propias comunidades, donde el gobierno y otras agencias no suelen llegar porque están demasiado lejos y son de difícil acceso. María ha caminado con frecuencia hasta cuatro kilómetros en senderos rurales para llegar a proporcionar capacitación y asistencia técnica a estas cooperativas.

María dice que la importancia de la participación de las mujeres en el desarrollo de sus comunidades, especialmente para las mujeres en zonas rurales, es muy difícil de comunicar. A través de su trabajo, siempre ha tratado de comunicar que depende de cada mujer y no de su esposo o comunidad el reconocer primero su propio valor. A través de la ayuda técnica y temas de capacitación, María se abre paso para tratar otros asuntos relacionados con la mujer en vías de desarrollo.

**El Impacto de la Capacitación a Nivel Personal**

Cuando se le preguntó sobre el impacto que ha tenido su capacitación y su trabajo a nivel personal, María dice que a veces ha sido difícil cuidar de su familia y hacer su trabajo, algo que ha requerido un gran compromiso hacia estas comunidades. Ella está casada y tiene tres hijos, pero afirma, que "hay tiempo para todo", y ha encontrado la manera de integrar diferentes aspectos en su vida.

Su participación en este proyecto de becas la ayudó a valorarse a sí misma y descubrir sus habilidades, así como también le proporcionó las habilidades técnicas específicas que han sido de beneficio en las actividades del desarrollo de su comunidad.

Ella y su esposo se respetan mutuamente y apoyan el trabajo de cada uno y sus intereses. Sus hijos la han acompañado en sus visitas a las comunidades y entienden lo que ella hace. Ella no le pide permiso a su esposo, pero le informa y discute con él sobre sus decisiones. El tiempo que ella estuvo en los Estados Unidos le brindó

a él la oportunidad de desempeñar su papel de "padre," de desarrollar una relación más estrecha con sus hijos y de apreciar la situación de su esposa, mientras ella lucha por equilibrar su carrera y su familia.

**Mujer Empresaria, Líder y Agente de Cambio**

**Rosario Márquez de Paz**[3] vive en Apopa, San Salvador, una ciudad de 190,000 habitantes, localizada a 30 minutos de San Salvador por automóvil. Ella fue becaria en uno de los programas de capacitación de adiministración de pequeñas empresas y liderazgo comunal que se llevó a cabo en 1995.

Rosario es directora y propietaria del Centro Académico Práctico, una escuela técnica de capacitación para costureras, sastres y cosmetólogas, y también imparte clases de mecanografía, taquigrafía, pequeña maquinaria y costura. Tiene tres empleados y aproximadamente 40 estudiantes por año. Otorga dos becas por año a estudiantes de bajos recursos. Con orgullo ella menciona a los estudiantes que han salido del Centro para abrir sus propios negocios. El lugar de su negocio es utilizado para impartir clases de alfabetización para adultos.

La participación de Rosario en la comunidad se extiende más allá de su papel como propietaria de una micro-empresa. Recientemente se convirtió en la primera mujer presidente de la Asociación de Desarrollo Comunal de San Carlos (ADESCOSCAR). La mitad de los 14 oficiales son mujeres. ADESCOSCAR ha existido por varios años, pero hasta que ella se convirtió en su presidenta, no se habían establecido estatutos y directores.

***La participación de Rosario en el proyecto CLASP II le animó a hacer cambios en sus negocios... Sin embargo, el mayor valor de la capacitación fue darle a ella más confianza ...en sus habilidades, facultándola para delegar mejor y trabajar en equipos.***

Rosario indica que antes de su participación en el programa de becas, ella se mostraba apática sobre ocupar una oficina o estar activa en la política de su comunidad. Pero los seminarios de liderazgo, tanto en las capacitaciones en los Estados Unidos como en El Salvador, le ayudaron a darse cuenta de que podía ser una líder en su comunidad. Rosario está ahora asumiendo posiciones de liderazgo de manera voluntaria. De hecho, ella quiere lanzarse como candidata para alcaldesa y señala que Apopa nunca ha tenido una alcaldesa.

Como Presidenta de ADESCOSCAR, Rosario trabaja con el alcalde y el concejo municipal en actividades pro-mejoramiento de la vida en la comunidad, tales como cambio del tendido de alambres eléctricos, recolección de basura, siembra de árboles, fumigación de calles y áreas públicas y estrategias del tratamiento de

aguas negras. Ha organizado campañas de recolección de fondos, incluyendo rifas, carreras de caballos y venta de sopas.

Rosario es también la Tesorera de la Asociación de Cosmetólogas Salvadoreñas. Ha estado activa en esta organización por varios años. Imparte capacitación a sus miembros en cuanto a higiene, nuevos estilos, administración de pequeña empresa, mercadeo y servicio al cliente. En colaboración con el Ministerio de Educación, también hace cortes de pelo a estudiantes de escuelas públicas e instituciones públicas locales.

Además de sentirse impulsada en participar más activamente en su comunidad, el proyecto CLASP II hizo ver a Rosario la necesidad de hacer cambios rápidos en su negocio, por ejemplo: redecoración y oferta de nuevos productos y servicios. También aprendió métodos de colocación de precios para sus productos y servicios. Sin embargo, el mayor valor de la capacitación fue adquirir más confianza en sí misma y en sus habilidades, facultándola para delegar mejor y trabajar en equipos, un concepto que también ella está poniendo en práctica como Presidenta de ADESCOSCAR. Rosario cree que lo más útil del Programa de Seguimiento fue la capacitación sobre como elaborar proyectos y desarrollar planes de acción, una petición especial de su grupo participante. Ahora puede poner en práctica estas habilidades cuando cabildea en busca de ayuda para su comunidad.

**Voluntariado en nombre de los Granjeros de Subsistencia**

En 1994, **Ramón Eduardo Hernández**[4] participó en la Capacitación de Líderes Comunales/Pequeña Empresa. El proviene de una zona rural donde la mayoría de las personas se dedican a cultivos de subsistencia. Treinta y una familias forman el Caserío Los Morenos, el cual está localizado fuera de Corinto, Morazán, la ciudad más próxima con 18,000 habitantes. Ramón nació en esta villa y todavía reside ahí con su familia y sus padres. Como la mayoría de sus vecinos, Ramón es un pequeño agricultor que cultiva principalmente lo que consume su familia. Sus cultivos actuales incluyen maíz y frijol, y espera comenzar con el cultivo de semillas de ajonjolí el próximo año.

**Creando y Sosteniendo Cooperativas Saludables**

Desde 1990, Ramón ha trabajado como voluntario para *Fe y Trabajo,* una ONG financiada por Catholic Relief Services, lleva a cabo proyectos de desarrollo comunal, principalmente proporcionando a las comunidades acceso al crédito para las diferentes actividades de desarrollo. *Fe y Trabajo* cuenta con otros dos becarios quienes actualmente devengan un salario. Uno de ellos es Pedro Reyes Hernández, que participó con Ramón en el programa de liderazgo Comunal/Pequeña Empresa.

Ramón está ahora trabajando en varias comunidades promoviendo y

coordinando una cooperativa, la Asociación de Ahorro y Crédito para Provisiones de Corinto (ACOACAC), la cual fue formada a través de Fe y Trabajo y Catholic Relief Services. Esta cooperativa cuenta con 23 miembros.

Ramón organizó la reunión en la cual la constitución y los estatutos de la cooperativa fueron establecidos y aceptados. Esta cooperativa ayudará a los grupos comunales a tener acceso a préstamos y créditos para varias actividades. Ramón está trabajando diligentemente para asegurar su buena organización y éxito.

Un proyecto experimental en el cual se ha involucrado recientemente, financiado también por CARITAS, es el de la producción de aceite de orégano. Su comunidad goza de un crecimiento prolífico de orégano silvestre. Una agencia alemana proporcionó el equipo prototipo para prensar las hojas y extraer el aceite. Las oficinas centrales de Fe y Trabajo en San Salvador realizaron las investigaciones preliminares con el equipo y Ramón trabajó con esa oficina para identificar a colaboradores potenciales. Como resultado, se estableció una cooperativa llamada Microempresa Solidaridad de Corinto (MES). Actualmente, se encuentra probando y aprendiendo a usar el equipo. A través de la cooperativa, se espera que este aceite pueda ser embotellado y comercializado como un ingrediente para medicinas y perfumes.

**Un Becario Activo en el Seguimiento**

Ramón está convencido que su participación en este programa de capacitación ha contribuido a su habilidad para actuar a favor de su comunidad. Aprendió la manera de dirigirse a las personas y enfrentar los problemas; como comunicarse con las instituciones y con personas en esferas de poder; y formas de tomar decisiones. Adquirió nuevas habilidades para formar, organizar y dirigir grupos, así como también habilidades en contabilidad básica.

Ramón ha participado en casi todas las acitividades de seguimiento a las cuales ha sido invitado, excepto una de ellas por motivo del nacimiento de su hijo. Estos eventos son muy importantes para él porque le dan la oportunidad de conocer una variedad de personas y fortalecer su red de recursos.

**Voluntariado**

Se le preguntó la razón de su trabajo voluntario a la comunidad, al que dedica mucho de su tiempo, a lo cual Ramón responde que está siguiendo las huellas de su padre. Como líder en su comunidad al padre de Ramón se le buscaba con frecuencia para consejo y ayuda. Cuando Ramón tenía aproximadamente once años, empezó a participar con su padre en actividades voluntarias. El proceso CLASP II de reclutamiento y selección logró identificar a Ramón como un líder potencial. Su participación en el programa CAPS ha refinado y motivado su habilidad natural de líder. "Ahora", dice él, "puedo hacer lo que mi padre solía hacer, y lo puedo hacer mejor."

## Cooperativa Las Marías: Un grupo de Becarios forma una Empresa Internacional

La descripción de la exitosa cooperativa industrial de café, Las Marías, en la región oriental del país, está cubierta en detalle en el capítulo que se refiere a la transición de El Salvador de la guerra a la paz. A pesar de que esta empresa ciertamente se relaciona con la oportunidad de desarrollo económico para la gente de bajos recursos de las zonas rurales, es obvio que la empresa ha florecido en un ambiente donde las oportunidades económicas fueron apoyadas como parte del proceso de paz. Asimismo, los becarios involucrados, así como la región del país, son parte del Plan de Reconstrucción Nacional y muchos de los miembros de Las Marías son ex-combatientes con discapacidades físicas.

## Un Mejor Futuro para los Niños con Retraso Mental

**Otilia Trigueros de Martell**[5], Directora del Centro Laboral El Progreso, participó en el programa de capacitación en rehabilitación vocacional para personas con desventaja mental en 1994.

El Centro Laboral El Progreso proporciona educación y capacitación vocacional para personas con retraso mental. El Centro también apoya los "talleres protegidos" (pequeñas empresas que involucran manufactura simple o ensamblaje de productos, empleando solamente a personas con discapacidades de desarrollo, y brindando consejería profesional y supervisión en los trabajos) para graduados del programa. La misión del Centro es ayudar a sus clientes a alcanzar su potencial como seres humanos productivos, infundiéndoles la actitud de "puedo hacerlo".

### Rápido Avance Personal e Institutional después de la Capacitación en los Estados Unidos

Otilia compara su vida antes y después de la capacitación CLASP II como "el día y la noche". La capacitación le permitió ver nuevas posibilidades para su campo profesional. Después de su retorno al Centro Laboral El Progreso, comenzó a poner en práctica algunas de las ideas a las cuales ella había sido expuesta en los Estados Unidos.

El Centro fue fundado originalmente para proporcionar servicios básicos. Bajo el liderazgo de Otilia, se ha vuelto altamente especializado y comprensivo

***El Centro Laboral El Progreso proporciona educación y capacitación vocacional para personas con retraso mental... [Su] misión es ayudar a sus clientes a alcanzar su potencial como seres humanos productivos, infundiéndoles la actitud de "puedo hacerlo."***

Actualmente el Centro tiene 78 residentes entre niños y adultos, cuyas edades oscilan entre los 12 y los 38 años. Emplea 12 instructores cuyos esfuerzos están apoyados por tutores (estudiantes avanzados y/o graduados del programa).

Un graduado del programa de capacitación vocacional del *Centro Laboral El Progreso* fabrica ropa en un pequeño taller alquilado por un grupo de padres.

El Centro proporciona clases formales, colocando a clientes en uno de los tres grupos, de acuerdo a su nivel de desarrollo. También se ofrecen clases de terapia física, incluyendo calistenia, juegos, natación y danza. Para una mejor atención personalizada, las clases están formadas por un máximo de 11 estudiantes cada una.

El Centro también sirve a un número de personas con retraso mental que vienen de casas donde han sufrido abusos. Estos individuos son identificados y auspiciados por el Instituto Salvadoreño de Protección al Menor (ISPM).

**Los Graduados se dirigen hacia un Empleo Remunerador**

El Centro supervisa el trabajo de cinco de sus graduados en una panadería comercialmente viable, localizada en el sitio. Otros proyectos incluyen una operación de maquila, la cual produce pañales y otros artículos para el Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS).

La colaboración estrecha que existe entre el Centro y las familias de sus clientes ha creado más oportunidades de trabajo . Los padres de algunos de sus clientes han alquilado un taller donde cuatro de los graduados en el programa de capacitación vocacional de costura del Centro actualmente manufacturan ropa. Se les paga por pieza y los artículos que producen son luego vendidos para comprar más material para su empresa.

**Educación Pública, Una Alta Prioridad**

El Centro da prioridad a la educación pública y servicios de extensión. Actualmente está desarrollando un manual de capacitación para los padres de niños con retraso mental. Muy pronto con el apoyo de la Comunidad Económica Europea, UNICEF y el Consejo Nacional de Primeros Cuidados

para Personas con Discapacidades, lanzará una ambiciosa campaña en los medios de comunicación.

## Administración Financiera Integrada

En el último año del proyecto, representantes de oficinas financieras de varios ministerios del gobierno central recibieron capacitación. En el área de administración financiera, todos los ministerios están participando en el proceso de modernización a través de la implementación del nuevo Sistema de Administración Financiera Integrada (SAFI), bajo la Ley General Financiera para el Estado, aprobada en diciembre de 1995. El SAFI es un proyecto de tres años.

Junto a *El Centro Laboral El Progreso*, graduados trabajan en una panadería comercial establecida por *El Centro*.

A pesar de que esta capacitación tiene una influencia en la habilidad del gobierno para responder a las necesidades económicas de los pobres en zonas rurales, la descripción detallada de este programa y el impacto que esta capacitación está teniendo en la modernización del gobierno central, se encuentra bajo el capítulo, "Procesos Democráticos más Efectivos e Inclusivos".

## Conclusión

Desde su inicio, el crecimiento económico con una base amplia ha sido una meta fundamental del proyecto CLASP II. Esta meta se ha convertido en uno de los ejes del Plan de Reconstrucción Nacional. El fin de la guerra ha creado nuevos desafíos para el gobierno y la sociedad de El Salvador. Ahora los esfuerzos se vuelcan hacia la erradicación de la pobreza, la creación de empleos, la reintegración de la sociedad civil y la educación del ciudadano salvadoreño. Los empresarios CLASP II, hombres y mujeres que están al frente de sus propios negocios, dando empleo a sus vecinos, coordinando los programas de gobierno que ayudan a los ciudadanos de zonas rurales a tener acceso a préstamos y capacitación para empresas cooperativas, están aceptando el desafío de participar en la vida económica y política de su país.

**NOTAS:**

1. Administración de la Microempresa NAPA, agosto 1985 - junio 1986, Escuelas Unidas de América.

2. Promotores del Medio Ambiente, NAPA, junio - agosto 1992, Jackson State University.

3. Desarrollo Comunal 2, S053, 14/03 - 25/04/95, Consorcio de Mississippi para el Desarrollo International (Mississippi Consortium for International Development).

4. Líderes Comunales 2, S036, 26/09/94 - 05/11/94, Consorcio de Mississippi para el Desarrollo Internacional (Mississippi Consortium for International Development).

5. Discapacitados Mentales, S027, 22/02/94 - 18/04/94, Universidad del Sur de la Florida (University of South Florida).

# CAPITULO 5

## POLITICAS, PRACTICAS Y PROGRAMAS EDUCATIVOS MEJORADOS

### El Salvador Reforma sus Políticas y Prácticas Educativas

La educación en El Salvador ha adolecido de una cantidad de males, que se han reflejado en las altas tasas de abandono de la escuela y repetición de grado, bajas destrezas alfabéticas y una alta razón de estudiantes a maestros. El factor particular sobresaliente que ha contribuido a los problemas del sistema educativo de la nación, y en efecto en casi toda faceta de la vida en El Salvador, fue el conflicto armado de doce años que terminó con la firma de los Acuerdos de Paz en 1992. Los presupuestos para la educación disminuyeron durante la guerra, debido al incremento en el presupuesto militar. La mayoría de los fondos para la educación se gastaron en salarios, y los destinados para materiales, mantenimiento de escuelas y capacitación de los maestros fueron insuficientes.

Aunque el acceso a la educación es garantizada, normalmente se requiere que los padres paguen una cantidad anual para la compra de artículos tales como materiales escolares y uniformes, lo cual impone una carga fuerte a las familias más pobres. A medida que la crisis económica se ha profundizado, los niños han tenido que dejar la escuela para tratar de obtener ingresos adicionales. Otro efecto del deterioro económico del país ha sido el desquebrajamiento familiar, así como la emigración de algunos miembros de las familias que salen en busca de mejores oportunidades económicas. Otras familias han sido afectadas por la violencia.

El tamaño promedio de una aula corriente es de 45 estudiantes. En las escuelas rurales existe frecuentemente una gran variedad de edades y grados en un solo salón de clases. Los materiales de enseñanza son escasos. Cuando los libros de texto están disponibles, éstos son compartidos regularmente por dos o más estudiantes. Varios estudiantes llegan a la escuela sin haber desayunado, y en algunos casos, los niños pueden estar sufriendo los efectos de desnutrición y estrés post-traumático, como resultado del conflicto armado.

El Gobierno de El Salvador, principalmente a través del Ministerio de Educación (MINED), ha iniciado reformas educativas para solucionar estas adversidades. Los objetivos generales de la reforma son incrementar el acceso y mejorar la calidad de la educación en todos los niveles. Enormes esfuerzos están siendo encaminados para proporcionar capacitación al maestro, modernizar el currículum, revitalizar la

infraestructura y realizar cambios en la legislación. Internamente, el Ministerio de Educación busca reformar su propia administración a través del proceso de descentralización, el cual incluye incrementar la autonomía escolar individual y la participación comunitaria.

A través del programa CLASP II de la AID, cientos de salvadoreños involucrados en un amplio campo de intereses educativos, han sido capacitados para contribuir a la reforma en camino. Varios programas de capacitación fueron diseñados para llenar las necesidades del MINED; los becarios han incluido a maestros, directores y administradores, legisladores, profesores y líderes universitarios, individuos de organizaciones no gubernamentales y personal del MINED.

**El Ministerio de Educación Reconoce el Papel Clave que Ha Jugado el CAPS en la Reforma a Nivel Nacional**

Los becarios y programas del CAPS son altamente estimados en el Ministerio de Educación salvadoreño, especialmente por la Licda. Cecilia Gallardo de Cano, Ministra de Educación, quien ha reconocido las invaluables contribuciones que los becarios CAPS han hecho en pro de las mejoras en los programas y prácticas educativas en el país.

En una entrevista sostenida en octubre de 1996, la Licda. Gallardo de Cano comentó que en los veinte años antes de que los programas CAPS comenzaran en El Salvador, pocos fueron los proyectos de capacitación llevados a cabo y no existió una capacitación sistematizada de los maestros. "Los programas CAPS," señaló, "llenan una necesidad dentro del Ministerio y el magisterio."

La fortaleza del programa CAPS, de acuerdo con la Ministra, radicó en el riguroso pero equitativo método de selección de los becarios. Basado en criterios objetivos, se seleccionaron para capacitación individuos con cualidades y potencial de liderazgo, tanto de las zonas rurales como urbanas. Antes de CAPS, las afiliaciones políticas de los becarios influenciaban grandemente en la selección.

***"[La capacitación CAPS] permitió una estrecha relación entre los maestros y el MINED. Anteriormente, los dos funcionaban por separado. CAPS construyó el puente."***

Con la capacitación CAPS, explicó la Licda. Gallardo de Cano, los maestros han comenzado a entender su papel en el salón de clases y en la comunidad. Ellos han desarrollado el sentido de comunidad, de lo que significa trabajar en equipo y han aprendido cómo volverse líderes en sus comunidades.

Los maestros también aprendieron a diseñar y ejecutar materiales y métodos didácticos más innovadores y creativos, los cuales estimulan a los estudiantes a entrar en un proceso democrático a

través de la participación. Los métodos pedagógicos que los becarios CAPS introdujeron han penetrado en todos los niveles del Ministerio de Educación.

La Ministra enfatizó que la actual reforma educativa se inició con CAPS en el salón de clases y que CAPS fue una inspiración para el MINED. Esta capacitación "permitió una estrecha relación entre los maestros y el MINED. Anteriormente, los dos funcionaban por separado. CAPS construyó el puente."

***"Soy una gran admiradora de CAPS. CAPS fue excelente. Indudablemente, dejará su impacto."***

Por otra parte, CAPS ha hecho cambios estratégicos en los sindicatos de los maestros, las universidades y la Asamblea Legislativa. Estos sectores han expresado mayor interés y están participando más en las actividades diarias de los programas educativos. La capacitación ha creado nuevos lazos y ha fortalecido los ya existentes entre el MINED y las otras instituciones.

La transformación de la Comisión de Cultura y Educación de la Asamblea Legislativa, fue esencial para la reforma de la política educativa. La relación entre el MINED y la Asamblea Legislativa ha mejorado, permitiéndoles dialogar abiertamente sobre la legislación propuesta. La Ministra y los Legisladores han podido trabajar estrechamente en los asuntos de la reforma. La Ministra está convencida de que el MINED no podía haber avanzado sin el acceso a la Asamblea.

La Ministra concluyó la entrevista puntualizando que ella es una gran admiradora de CAPS, que éste fue un excelente programa que indudablemente dejará su impacto.

Otras figuras prominentes en el Ministerio de Educación también elogian el programa CAPS/CLASP, incluyendo a la **Licda. Darlyn Meza**, Directora Nacional de Educación. Entrevistada en octubre de 1996, la Licda. Meza afirmó que CAPS ha hecho las instituciones educativas más efectivas y eficientes, y aunque no fue becaria, le atribuye al proyecto su propio éxito profesional. La Licda. Meza sostiene que CAPS ayudó al MINED a cambiar la mentalidad y actitudes de los maestros. Los maestros capacitados por CAPS están ahora motivados, y llegan a clase temprano, equipados con materiales de enseñanza innovadores y creativos. CAPS también creó lazos más fuertes entre la familia y la escuela; las familias están más involucradas en la educación de sus hijos y participan más activamente en las reuniones y actividades escolares. Los padres de familia y maestros están cooperando para alcanzar una meta común -- la educación de los niños. "Ser CAPS", concluye la Licda. Meza, "es ser un líder en el país."

## Curriculum a Base de Temas en la Educación Media

**Luis Morán**[1], un becario en el Grupo de Apoyo de Participación Ciudadana en la



82

Educación, fue nominado para capacitación por su empleador, el MINED. Después de la capacitación CLASP II, Luis fue promovido a Director de Educación Media del Ministerio.

Uno de los proyectos en el que Luis ha estado trabajando desde su regreso de la capacitación CLASP II es el nuevo currículum para educación media en El Salvador. Basado en un enfoque de enseñanza temática, los nuevos métodos y materiales pedagógicos guían a los estudiantes a desarrollar habilidades en la comunicación, organización de ideas, promoción del proceso democrático y mediación. Los temas incluyen Derechos Humanos, Escuela y Democracia, la Constitución, el Estado, Resolución de Conflictos, Valores Cívicos en la Literatura, Derechos del Infante y del Adolescente, Derechos de las Mujeres y Medio Ambiente. La Historia, Lenguaje y Escritura, Salud, Ciencias Naturales, Matemáticas y otras materias escolares tradicionales, están cubiertas dentro de cada tema. El curriculum permite a los estudiantes y maestros conversar sobre problemas locales y formular soluciones.

***Por primera vez se les ha dado [a los maestros] la oportunidad de participar en los cambios, tomando posesión de la reforma.***

Luis enfatiza que las escuelas están en el proceso de cambio, el cual ha sido iniciado por los mismos maestros. Por primera vez se les ha dado la oportunidad de participar en los cambios, tomando posesión de la reforma. Luis reconoce que obtener la participación de los maestros ha sido un proceso largo y arduo, pero ahora ve los beneficios de tener su apoyo.

La Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA) ha sido contratada por el MINED para diseñar materiales y capacitar a los instructores. (Para una descripción completa de la reforma curricular y su implementación, ver la sección titulada "Diseño Curricular para Enfatizar la Participación Ciudadana" en el Capítulo 6.)

Además del cambio curricular, el método de administración escolar también está cambiando. El Consejo Directivo Escolar (CDE), cuyos miembros incluyen directores, maestros, padres de familia y estudiantes, dará a las escuelas autonomía para manejar fondos, personal y programas. (El proceso de descentralización del Ministerio de Educación se explica en detalle en el Capítulo 6).

## Mejorando la Salud, Educación y Nutrición de los Niños de Escuelas Rurales

En su posición anterior en el MINED, **Ernesto García**[1], otro miembro del Grupo de Apoyo, era parte de un equipo de consultores trabajando en la Reforma Educativa. En los siguientes meses después de su regreso, Ernesto ha sido seleccionado para ayudar a revitalizar el programa de *Escuela Saludable* del MINED, el cual no ha estado cumpliendo

sus objetivos originales. *Escuela Saludable* procura mejorar la salud, educación y nutrición de niños en edad pre-escolar y de escuela primaria en áreas rurales y urbanas marginales, y es un esfuerzo conjunto de la Secretaría Nacional de la Familia, el Fondo de Inversión Social (FIS), la Secretaría de Reconstrucción Nacional (SRN), la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA), la Secretaría Ejecutiva del Medio Ambiente (SEMA) y los Ministerios de Salud, Obras Públicas y Educación.

*Escuela Saludable* proporciona atención médica, dental y psicológica a niños en edad escolar. Los servicios educativos se mejoran a través de la participación de los maestros, estudiantes, padres de familia y miembros de la comunidad. Los programas escolares de nutrición incluyen no solamente servir alimentos saludables a los estudiantes, sino también capacitación para cambiar actitudes hacia la nutrición y hábitos alimenticios. La construcción de edificios y programas de mantenimiento, la facilitación de servicios sanitarios y agua potable en las escuelas, así como también mejoras en los currícula, recursos de enseñanza y capacitación, son todos componentes de *Escuela Saludable.*

Al año después de la llegada de Ernesto, *Escuela Saludable* ha mejorado sus servicios y ha recibido felicitaciones a nivel internacional por sus logros. En una cumbre de los Ministros y Vice-Ministros de Educación de Centro América, *Escuela Saludable* fue particularmente mencionada por su contribución al mejoramiento de la salud de los niños salvadoreños de edad escolar. Asimismo, la reducción de la tasa de abandono de la escuela ha estado directamente relacionada a los esfuerzos de *Escuela Saludable.* Otros ministros centroamericanos están buscando formas de adaptar el programa a sus propias realidades históricas, sociales y económicas.

---

***La selección de participantes de diferentes instituciones en varios sectores fue de mucho valor ... puesto que les dió la oportunidad de conocer lo que otros piensan, así como la de trabajar juntos.***

---

Ernesto considera que su participación en el programa de capacitación CLASP II ha sido extremadamente oportuna, puesto que el MINED es un precursor en la búsqueda de la participación ciudadana en la toma de decisiones y la administración escolar. Visitantes de otras naciones de Centro América han viajado a El Salvador para conocer cómo el MINED opera en sus programas. Ernesto ha aplicado su capacitación para colaborar con colegas, así como también con el programa que ellos administran. Por ejemplo, él y sus compañeros de trabajo se reúnen cada semana para lo que ellos llaman sus "Desayunos Productivos," que es una manera informal de compartir ideas. Ernesto está seguro que su habilidad para trabajar en equipo ha aumentado grandemente su rendimiento.

Como se mencionó antes, Ernesto ha estado trabajando como intermediario entre el *magisterio* y el MINED, mientras continúa la reforma educativa. Al principio, explica él, el MINED enfrentó el rechazo de nuevas ideas y estaba escéptico acerca del potencial de la participación comunitaria. El MINED aprendió que se necesita capacitar a los maestros y padres de familia para facultarlos a participar en la reforma y hacer una valiosa contribución.

Los participantes del Grupo de Apoyo han aludido repetida veces al valor en general de la capacitación CLASP y a la excelente selección de sus becarios. Ernesto atribuye a la capacitación, su habilidad para aprovechar al máximo los recursos educativos, tanto individuales como institucionales. La selección de los becarios de diferentes instituciones en varios sectores fue de mucho valor, afirma él, puesto que les dió la oportunidad de conocer lo que otros piensan, así como la de trabajar juntos.

## Círculos de Alfabetización Enseñan a Adultos a Leer

Antes de su capacitación en el programa CLASP II de Participación Ciudadana en Educación, **Pablo Aaron Rivera Chacón**[1] era el Director de Educación Media del MINED en el Departamento de Chalatenango. Fue transferido a Educación de Adultos después de su regreso de su capacitación. Sus supervisores querían que él aplicara sus habilidades de capacitación, específicamente en el nuevo programa de alfabetización para adultos. El Programa de Alfabetización y Educación Básica para Adultos de El Salvador (PAEBA) comenzó hace pocos años, pero no tuvo el éxito esperado en Chalatenango. Financiado en parte por el Gobierno de España, PAEBA se enfoca en la enseñanza y alfabetización de adultos, especialmente aquellos en áreas remotas. Individuos de comunidades rurales son capacitados para ser promotores de alfabetización y estos a su vez, les enseñan a miembros de sus comunidades. Los promotores son responsables de reclutar y mantener sus propios estudiantes.

Como administrador del PAEBA en Chalatenango, una de las responsabilidades de Pablo es reunirse dos veces al mes con los promotores de PAEBA, para proporcionar capacitación en habilidades de enseñanza-alfabetización y técnicas motivacionales, las cuales les ayudan a mantener activos sus círculos de alfabetización. Los promotores son líderes comunales. Pablo los capacita en habilidades de liderazgo y en técnicas para aumentar la participación ciudadana. Pablo enfatizó que sin la participación ciudadana, el programa PAEBA no existiría. La asistencia, la logística y otros asuntos pendientes se resuelven en las mismas comunidades.

A pesar de que su salario se mantiene igual, Pablo está muy feliz de haber tenido la oportunidad y el apoyo para utilizar lo que aprendió en la capacitación Se encuentra orgulloso de que PAEBA se haya convertido en un programa exitoso en Chalatenango.

**Los Proyectos Comunales Promueven el Patrimonio Salvadoreño**

Además de su empleo en el MINED, Pablo es un miembro activo de la Corporación Departamental para el Desarrollo Integral de Chalatenango (CODDICH), un grupo de voluntarios que trabaja para mejorar las condiciones de vida en Chalatenango. La CODDICH no tiene fondos propios para financiar los proyectos comunales. En su lugar, coordina esfuerzos y proporciona recursos a las comunidades buscando apoyo financiero y técnico. Se esfuerza por alcanzar algunas de las áreas marginales desatenidas. Organizaciones internacionales tales como el Fondo Monetario Internacional y las Naciones Unidas, así como gobiernos extranjeros, han brindado su apoyo a la CODDICH. CLASP II capacitó a miembros de la CODDICH en varios de sus programas, incluyendo Participación Ciudadana en Educación, Manejo de Agua y Mujeres Líderes.

**Capacitación para Empleados de la Casa de Cultura**

Pablo y dos miembros de la CODDICH, también becarios del programa CLASP II de Participación Ciudadana en Educación, colaboraron en su Plan de Acción. Su objetivo fue desarrollar un programa de capacitación para motivar a la comunidad y facultar a los individuos a realizar contribuciones significativas en sus vecindades. La capacitación incluiría formas para solicitar fondos y promover relaciones con posibles donantes.

***Ellos diseñaron la calendarización de la capacitación utilizando muchas de las técnicas que habían aprendido en el programa CLASP.***

Uno de los colegas de Pablo, **Roberto Zepeda**[2], es el Coordinador de nueve Casas de Cultura en Chalatenango. El da cuenta de sus actividades a CONCULTURA, el Consejo Nacional para la Cultura y el Arte, bajo el Ministerio de Educación.

Junto con **José Erasmo Girón**[2], otro participante en el grupo, Director de la Casa de Cultura en Dulce Nombre de María, una comunidad en Chalatenango, Roberto organizó un Convivio Departamental, un evento de capacitación para los empleados de las Casas de Cultura de Chalatenango, el 19 de octubre de 1996. Ellos planearon cuidadosamente la calendarización de la capacitación y coordinaron varios recursos para financiar el evento. El personal del programa de seguimiento de CLASP II acordó proporcionar el almuerzo y refrigerios, y las Casas de Cultura proporcionaron el transporte. Cada asistente a la conferencia canceló su propia entrada en el centro turístico de Chalatenango, sede de la capacitación.

La calendarización de la capacitación se diseñó utilizando muchas de las técnicas que habían aprendido en el programa CLASP. Las actividades de capacitación

fueron participativas y brindaron a los participantes oportunidades para formar redes de comunicación. Las sesiones de capacitación incluyeron una en la cual un representante de las Naciones Unidas disertó sobre el tema de Desarrollo Humano Sostenible. Roberto y Erasmo dirigieron las dinámicas y reclutaron a **Juan Alberto Barillas**[1], un becario en el Grupo de Apoyo del programa de Participación Ciudadana, quien expuso sobre liderazgo y participación ciudadana utilizando a sus reconocidos títeres. La capacitación también incluyó formas para solicitar fondos y promover relaciones con posibles donantes.

Otro proyecto en el cual trabaja Roberto Zepeda en las Casas de Cultura es el de conservar en la memoria de los salvadoreños sus experiencias durante el conflicto armado de doce años. El y sus colegas están entrevistando a personas de diferentes ideologías políticas en Chalatenango. El objetivo de Roberto es, redactar esta información de primera mano y publicar un manuscrito para ser usado en las escuelas.

Niños de una escuela comunitaria participan en un desfile para inaugurar una Campaña de Alfabetización en Chalatenango

Además de aplicar la capacitación adquirida en su trabajo, Roberto reconoce algunos cambios en su propia personalidad y actitudes desde su regreso a El Salvador. Planea continuar su educación obteniendo un título universitario en Educación. También aprecia mejor el papel de su esposa en la familia y ayuda más en el hogar.

**Las Casas de Cultura Contribuyen al Desarrollo Comunal**

Erasmo Girón ha organizado varias actividades en Dulce Nombre de María desde su regreso de la capacitación. El primer paso fue hacer un diagnóstico de las necesidades básicas de la comunidad y desarrollar un plan de acción. Utilizando las habilidades de investigación, planificación y elaboración de presupuesto aprendidas en la capacitación, Erasmo propuso un proyecto para aumentar los recursos de agua potable.

Colaborando con becarios del programa CLASP II del grupo de Participación Ciudadana en Agua, Erasmo ha recibido el apoyo financiero de ANDA para construir tanques de agua e instalar tuberías. También ha obtenido el apoyo de la comunidad y su participación a través de sostener charlas informales con grupos comunales, organizar eventos culturales y dialogar con líderes comunales.

Aprovechando de lo que aprendió sobre participación ciudadana, inició una Campaña de Alfabetización en Dulce Nombre de María para aumentar la asistencia a la Casa de Cultura y motivar así a las personas a leer más. Organizó un desfile en el cual involucró a los niños de edad escolar de la comunidad para inaugurar el evento.

## Aumentando la Influencia de los Maestros en la Política Educativa y su Implementación

Cuatro participantes, de los dos programas de Participación Ciudadana en Educación -- **Roberto Serrano**[1], **Lizandro Navarrete**[1], **Gilberto Jaime**[2] y **Alba Recinos**[2] -- son miembros de la Junta Directiva de Concertación Magisterial, un sindicato de maestros organizado recientemente. En 1995 se separó del sindicato de maestros salvadoreños más grande, la Asociación Nacional de Educadores Salvadoreños (ANDES 21 de Junio), acusando a ANDES de estar influenciada políticamente. Como un sindicato apolítico, el objetivo de Concertación Magisterial es mejorar la profesión de la enseñanza y los programas y servicios educativos, brindando capacitación al maestro, apoyando los derechos de los maestros y promoviendo el interés nacional en asuntos educativos. En su año y medio de existencia, Concertación Magisterial ha reclutado a aproximadamente 300 miembros en todo El Salvador.

Un ejemplo del activismo de Concertación Magisterial fue su protesta por la supuesta elección fraudulenta de representantes magisteriales en los debates nacionales sobre la legislación educativa. La Junta Directiva acordó

decidir sobre el tipo y la cantidad de atención que requería de la prensa y la forma de presentarse a sí misma ante ella.

Además de su papel en Concertación Magisterial, **Gilberto Jaime** es el Presidente de la asociación comunal de su colonia, Comunidad Chintuc I, Apopa, San Salvador. Actualmente está buscando fondos para establecer una biblioteca comunal y ha coordinado los esfuerzos de los ciudadanos en varios proyectos. Como un ejemplo, para el proyecto de construcción de caminos que carecía de los fondos municipales necesarios para su terminación, Gilberto obtuvo el apoyo de la comunidad, hombres, mujeres y niños, para contribuir con la mano de obra y así los caminos pudieron ser terminados.

Además del trabajo voluntario de Gilberto en la comunidad y en el sindicato de maestros, también enseña en una escuela urbana en Apopa.

**Alba Recinos** también es un miembro activo de la Junta Directiva de Concertación Magisterial, como se mencionó antes. Cuando se le consultó sobre la forma de cómo ella ha aplicado los conocimientos adquiridos en la capacitación CLASP II, Alba responde que "todos nosotros estamos utilizando lo que aprendimos a nuestra propia manera." Como maestra de escuela en Mejicanos, San Salvador, el supervisor de Alba le pidió que diera una presentación sobre Participación Ciudadana a los otros maestros. También presentó en la Escuela para Padres las formas en que los padres de familia pueden participar en la escuela y contribuir a la educación de sus hijos. Alba describe que antes las mujeres se reunían en la calle durante sus tiempos libres; ahora ellas están asistiendo a la escuela y ayudando en el salón de clases. En el primer grado, por ejemplo, los padres de familia ayudan a los maestros a asignar tareas para la casa y organizan a los estudiantes mientras entran en o salen a del salón de clases.

***"Todos nosotros estamos utilizando lo que aprendimos a nuestra propia manera."***

Alba es también uno de los miembros del comité informal constituído por el Grupo de Apoyo y el segundo grupo capacitado en el Programa de Participación Ciudadana en Educación. Explica que, a pesar de las dificultades para reunirse debido a compromisos laborales, los miembros están trabajando en el desarrollo de una Declaración de su Misión.

En su comunidad de origen, Potonico, Chalatenango, Alba formó un comité que incluía representantes de la iglesia, la escuela, la Administración Nacional de Telecomunicaciones (ANTEL), el Servicio Postal, el Ministerio de Justicia (un juez), y los Ministerios de Salud y del Interior, para trabajar en los proyectos de la comunidad. Un proyecto es para obtener agua potable para la comunidad; otro es para construir un colegio. Dos salones de clases han sido ya construidos y otros dos más están en construcción. En San

Salvador, Alba está tratando de formar un grupo de apoyo de individuos provenientes de Potonico, para ayudar la comunidad.

## Inicio de la Legislación para Promover una Cultura Nacional Compartida

Una cultura nacional compartida es menester para una comunicación efectiva y para la lucha contra el determinismo social que condena a las nuevas generaciones de grupos desventajados a tener las mismas condiciones sociales y económicas que sus antecesores. La cultura abarca normas, tradiciones, costumbres, lenguaje, arte, historia, folklore, instituciones, y valores compartidos, los cuales identifican a los grupos de personas dentro de un contexto nacional.

Una cultura nacional compartida permite a diferentes grupos sociales comunicarse unos con otros en forma efectiva, en base a puntos de referencia comunes. La conciencia de una cultura nacional compartida y la comunicación efectiva que proviene de este conocimiento, son esenciales para asegurar la tranquilidad doméstica y promover el bienestar general. Esta visión hace énfasis en la importancia de que diversos grupos sociales se comuniquen entre ellos en forma efectiva, dentro de la comunidad nacional, a través de símbolos compartidos. También sostiene que las comunicaciones efectivas requieren la adquisición de la información específica que los símbolos representan, y que la cultura compartida necesita una transmisión contínua de información específica entre los grupos sociales.

***Los miembros de la Comisión para la Cultura y Educación afirman que como resultado directo de esta capacitación, la Asamblea Nacional ha aprobado una ley para crear el Museo Nacional de Historia...***

La igualdad de acceso a este cuerpo de conocimientos compartidos conlleva a implicaciones que se extienden a los temas más grandes sobre política educativa, justicia social e identidad nacional. A tal grado que grupos desventajados tales como los niños y jóvenes de las áreas rurales y grupos urbanos marginados, están desprovistos de estos conocimientos básicos, entonces son incapaces de funcionar en la corriente de la sociedad. Ellos son culturalmente iletrados. Carecen de las credenciales comunes que se necesitan para aumentar el acceso a los puestos de trabajo, servicios sociales y involucramiento comunal, y para poder colaborar y contribuir en una sociedad más equitativa y democrática.

### El Museo Nacional de Historia

En un programa de capacitación CLASP a corto plazo, diseñado especialmente para la Comisión para la Cultura y Educación de la Asamblea Legislativa de El Salvador, 13 diputados fueron expuestos a esta materia, a la importancia de la herencia nacional y los

caminos en los cuales la historia y la cultura pueden ser utilizadas para infundir una identidad y un orgullo nacional. Los miembros de esta Comisión afirman que como resultado directo de esta capacitación, la Asamblea Nacional ha aprobado una ley para la creación del Museo Nacional de Historia, con el propósito de diseminar el conocimiento de la historia del país a través de la investigación, adquisición, conservación y exhibición de objetos culturales representativos de la historia salvadoreña. Las oficinas centrales del Museo estarán localizadas en el monumento nacional conocido como el Palacio Nacional de El Salvador. La ley designa al Concejo Nacional para la Cultura y el Arte (CONCULTURA) como organizador y administrador del Museo.

La Comisión informa que, a diferencia de otros casos, no hubo resistencia alguna entre sus miembros a la propuesta de CONCULTURA sobre el Museo. Después de visitar numerosos lugares y hablar con representantes del Servicio Nacional de Parques de los Estados Unidos y el Museo Smithsoniano en Washington D.C., y otros en Albuquerque, Nuevo México, los miembros de la Comisión se convencieron de la importancia y la necesidad de hacer énfasis en la herencia nacional y cultural en El Salvador. De hecho, la Comisión planificó una excursión similar a lugares históricos en El Salvador. Los miembros admiten que muchos de ellos no han visitado los sitios culturales de El Salvador y no se dan cuenta de la riqueza de su propia historia indígena.

## Mejorando los Programas, Políticas y Prácticas Educativas

Los miembros de la Comisión informan que otro resultado positivo de su capacitación en los Estados Unidos es su habilidad para trabajar como un equipo, a pesar de sus ideologías y diferencias partidarias. Además del componente de herencia nacional, la capacitación CLASP "Modelos de Legislación para la Educación," se enfocó en los procesos y procedimientos legislativos. Los miembros de la Comisión informan que se han beneficiado en gran parte de la capacitación y han empleado mucho de lo que ellos aprendieron, directa e indirectamente, en la reforma de la legislación educativa (la Ley para la Profesión de Enseñanza, Ley de Educación Superior, Ley General de Educación) aprobada en 1996.

***Los miembros de la Comisión informan que otro resultado positivo de su capacitación en los Estados Unidos es su habilidad para trabajar en un equipo, a pesar de sus ideologías y diferencias partidiarias.***

Aparte de sus logros como Comisión, un número de legisladores han comenzado proyectos individuales en los distritos que ellos representan, utilizando los conocimientos y las habilidades adquiridas en el programa de capacitación CLASP II.

Un diputado ha abierto un centro juvenil en la Zacamil, San Salvador, una colonia de su distrito, tomando el ejemplo de los componentes del Centro de Jóvenes Latinoamericanos que visitó en Washington, D.C. El nuevo centro de Zacamil es un lugar donde los jóvenes se reúnen y se involucran en deportes y actividades artísticas y culturales. Para financiar parcialmente el centro juvenil, este diputado ha llevado a cabo campañas de recaudación de fondos con empresas privadas, cuyas contribuciones incluyen instrumentos musicales y equipo de deporte. Fondos adicionales provienen del gobierno. Aunque todavía se encuentra en la fase de planificación, el objetivo final de este diputado es establecer un acuerdo con universidades del área para que los estudiantes de Psicología cumplan su año de servicio social requerido en el Centro Juvenil.

Utilizando los conocimientos adquiridos en su visita a los Estados Unidos, otro diputado ha presentado tres exposiciones de un día cada una, sobre formas de enfrentar la delincuencia juvenil en el departamento de La Paz, al cual representa, a los profesores y otros individuos que trabajan con jóvenes en pandillas (maras).

En un esfuerzo por crear un ambiente seguro para niños escolares, otro diputado fundó una escuela en San Miguel con grados del primero a noveno. Todavía en las primeras etapas de desarrollo, esta escuela opera en dos pabellones al aire libre, con materiales limitados. Los maestros prestan sus servicios gratis. La comunidad ha apoyado el proyecto y está trabajando en conjunto con el diputado, quien está adaptando modelos tomados de los lugares que él visitó en los Estados Unidos, para construir un centro educativo y recreativo en la comunidad.

## Maestros que Hacen Cambios a Nivel Escolar

**María Candelaria Alvarenga de Rodríguez**[2] es una maestra en la Escuela Urbana Mixta Unificada" Ingeniero Víctor José Batarsé", en San Miguel. Ella participó en el programa CLASP II "Líderes de Educación Primaria", en El Paso, Texas, 1991-1992.

De la orientación pre-partida en El Salvador, como también de la capacitación en los Estados Unidos, María afirma que ha aprendido mucho. El sólo hecho de viajar fuera de El Salvador fue una experiencia de aprendizaje para ella, abriendo sus ojos a otras realidades. Lo que más le impresionó fue cómo los maestros norteamericanos trabajaban con sus estudiantes, dándoles una atención individualizada. María observó a los maestros norteamericanos en acción y pudo captar de esta observación algunas técnicas para usarlas en El Salvador.

Regresó de su capacitación muy motivada para diseminar los conocimientos que había adquirido. Otros cuatro becarios en el mismo programa eran también de San Miguel, y juntos capacitaron a 776 maestros en un período de dos meses. Ellos brindaron capacitación sobre técnicas innovativas

de enseñanza, liderazgo, literatura infantil y aprendizaje cooperativo. Todo ésto se logró antes de que el Centro Regional de Recursos de Development Associates se abriera, y los becarios se sentían orgullosos de haber hecho algo por sí mismos.

***El sólo hecho de viajar fuera de El Salvador fue una experiencia de aprendizaje para ella, abriendo sus ojos a nuevas realidades.***

Desde que el Centro Regional de Recursos se abrió, María ha estado muy activa en sus proyectos. Ella asiste a las numerosas capacitaciones que allí se ofrecen, incluyendo sesiones de Administración de Calidad Total, Relaciones Humanas, Legislación, Desarrollo de Materiales Didácticos. Ella está activa en la asociación de becarios. María se emociona al discutir la relación casi familiar que tiene con los otros becarios. "Somos hermanos", dice ella entre lágrimas, "somos una familia."

**Marta Elena Merino de Reyes**[4] es una maestra en la Escuela Rural Mixta Unificada "John F. Kennedy", en El Cármen, La Unión. Como María, Marta asistió al programa CLASP II de Maestros de Educación Primaria en Texas. Marta explica que uno de los impactos más significativos que la capacitación ha tenido para ella es el cambio positivo en su personalidad. Presionada para determinar con precisión las diferencias, Marta finalmente revela que, a diferencia del pasado, ya no lleva sus problemas domésticos a su trabajo o sus preocupaciones laborales a su hogar Sus hijos, dice ella, están felices que ella haya recibido la capacitación. También se lleva mejor con los niños en la escuela y ha contribuido más para su desarrollo académico y de personalidad. Ellos la nominaron "Madrina."

Marta cree que su grupo de maestros CLASP II "rompió el hielo," porque fueron los primeros en trabajar en la Reforma Educativa del país. El año pasado, su escuela fue seleccionada como una Escuela Modelo, lo cual significa que el MINED les proporcionará fondos para capacitar a otros. La escuela está capacitando a otros maestros y padres de familia en temas tales como autoestima establecimiento de aprendizaje cooperativo y desarrollo de materiales didácticos. Marta está también trabajando para mejorar el consejo estudiantil, aumentar la participación de los padres de familia y el número de estudiantes voluntarios.

***"... el inicio de los cambios en nuestra escuela ha sido con CAPS."***

A pesar de que su salario no ha sido incrementado, Marta dice que ella ha estado trabajando tres veces más duro que antes y está orgullosa de sus logros Afirma que "el inicio de los cambios en nuestra escuela ha sido con CAPS." Ella lamenta que CAPS esté finalizando, ya que sirvió para interrelacionar a los maestros, permitiéndoles compartir sus experiencias y dar capacitación Marta

desea que todos sepan que a pesar de que CAPS ha finalizado oficialmente, ha dejado una huella importante.

María y Marta se unieron a Gloria Flores, miembro del personal de Development Associates, en un viaje a Honduras donde se reunieron con otros maestros de Guatemala, Honduras y Nicaragua, para compartir experiencias.

Para **Flor de María Navarro Alvarenga**[3], otra maestra de la Escuela Rural Mixta Unificada "John F. Kennedy", en El Cármen, La Unión, su participación en el Programa CLASP II para Maestros de Educación Media en la Enseñanza del Inglés como Idioma Extranjero (EFL), fue un sueño hecho realidad. Altamente motivada a su regreso, Flor de María capacitó a 110 maestros en metodologías para la enseñanza del idioma y desarrollo de materiales. Los estudiantes ya no tienen miedo de hablar porque aprenden jugando. Otro cambio se refleja en la manera en que ella califica a sus estudiantes. En el pasado, ella solamente tomaba en cuenta el producto final; ahora también incluye el esfuerzo de los estudiantes. El director de su escuela está trabajando con ella para desarrollar el programa de inglés. El está tratando de obtener un salón de clases dedicado a la enseñanza de este idioma. Los maestros de inglés generalmente no tienen sus propios salones de clase, y un salón especialmente dedicado a ello le permitiría decorarlo con materiales en inglés. La escuela también ha adquirido equipo audiovisual. Ella utiliza el currículum EFL diseñado por los participantes CLASP II del programa de capacitación de EFL a largo plazo (ver la sección titulada "Revitalización de los Programas para la Enseñanza del Inglés como Idioma Extranjero" en este capítulo), el cual considera aplicable y útil. Los becarios a largo plazo le proporcionaron a ella y sus colegas la capacitación de seguimiento en la utilización del nuevo currículum. Los maestros de largo plazo también visitan sus salones de clase periódicamente para brindarles apoyo. Un problema inicial fue que el currículum de EFL estaba escrito en inglés y el dominio del inglés de Flor de María, así como el de muchos otros maestros salvadoreños de inglés, no era lo suficientemente competente para entenderlo. Así, además de proporcionar apoyo en el desarrollo del currículum, los becarios a largo plazo han ofrecido clases de inglés. Flor de María hace énfasis en que éso ha sido un desafío pero hace notar que todos los cambios son un desafío.

**Dora Hernández**[1], de la Escuela Urbana Mixta Unificada "Dolores Reyes" en San Miguel, fue becaria CAPS en el programa titulado "Maestros y Entrenadores de Educación Física." Para Dora, la capacitación fue una experiencia que nunca olvidará. Ella piensa que fue seleccionada para participar en la capacitación debido a su trabajo y dedicación. La beca fue su recompensa.

Dora ha aprendido que el papel del maestro no solamente está en el salón de clases, sino también en la comunidad, y como resultado, ha iniciado programas juveniles basados en la comunidad. Ella ha dedicado de manera voluntaria su tiempo y sus propios recursos para

desarrollar torneos atléticos para los jóvenes.

***Dora ha aprendido que el papel del maestro no solamente está en el salón de clases, sino también en la comunidad, y, como resultado, ha iniciado programas juveniles basados en la comunidad.***

La metodología utilizada para la enseñanza de la educación física en los Estados Unidos y la calendarización del currículum, fueron los aspectos más impresionantes. Anteriormente, ella nunca había trabajado con un plan. De su capacitación, Dora aprendió que los deportes y los juegos podían ser enseñados durante todo el año y en diferentes épocas del período escolar. También aprendió que se utilizan diferentes métodos para la educación básica, media y especial. Dora ha aplicado estos métodos con sus propios estudiantes. Por ejemplo, en muchas áreas rurales los estudiantes son muy tímidos y nos les gusta participar en actividades de grupo. Dora utilizó algunas de las técnicas que aprendió para tratar con estudiantes de educación especial, y fue capaz de motivar a los niños tímidos para integrarse a los deportes. También aprendió la forma de evaluar a los estudiantes en su progreso, desempeño y esfuerzo, algo que ella nunca había hecho en el pasado. Uno de sus objetivos en el futuro es poder tener un edificio o salón de usos múltiples. Actualmente, las actividades se desarrollan al aire libre y a menudo las inclemencias del tiempo ocasionan interferencias.

Dora es miembro de la asociación de becarios CLASP II y espera que los becarios puedan continuar trabajando juntos para llevar a cabo los proyectos trazados.

## Implementando un Nuevo Plan Estratégico para la Administración Universitaria

La Universidad de El Salvador (UES) sirve a una población estudiantil distribuida entre el campo central en San Salvador y tres centros multidisciplinarios localizados en los departamentos de Santa Ana, San Miguel y San Vicente. Considerada anteriormente como un centro influenciado por el Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN), la UES estuvo cerrada casi completamente a cualquier contacto norteamericano. El programa CLASP II permitió abrir un diálogo que resultó en dos programas de capacitación a corto plazo para 30 planificadores universitarios, incluyendo decanos, administradores y directores. El actual Rector de la Universidad de El Salvador, el Secretario General de Planificación y personas en otras posiciones claves en la Universidad, tanto en su campo en San Salvador como en los campos regionales, son becarios CLASP. La iniciativa marcó la primera oportunidad para abrir a la institución a un cambio y abrió el camino para el proceso de reforma universitaria en el cual un nuevo Plan Estratégico está siendo ahora

implementado. A través de su programa de seguimiento, CLASP II ha apoyado este esfuerzo, brindando cursos en el país sobre Administración de Calidad Total, Planeamiento Estratégico y Cambio Organizativo.

**José Benjamín López Guillén**[7], actual Rector de la UES, afirma que él y sus colegas están empleando mucho de lo que aprendieron en la capacitación CLASP. Expresa que la experiencia en los Estados Unidos ha sido de gran utilidad para él, brindándole la preparación necesaria para llevar a cabo el trabajo que actualmente realiza. Otros becarios CLASP II han llegado a posiciones de liderazgo dentro de la Universidad y han sido de influencia en los cambios institucionales.

Utilizando estrategias de la Administración de Calidad Total, los líderes de la Universidad de El Salvador han iniciado cambios significativos en la administración de la Universidad. Antes de la capacitación en los Estados Unidos, por ejemplo, la Universidad no tenía una Declaración de su Misión. Después de haber aprendido el valor de tal declaración, los Planificadores Universitarios se reunieron y comenzaron el desarrollo de la misma. El elaborar, re-elaborar y obtener la aprobación del Consejo Superior Universitario fue un proceso de seis meses. El Dr. López enfatiza que no es una tarea fácil el obtener la aprobación del Consejo. Aún así, tuvieron éxito en obtener la aprobación tanto de la Declaración de su Misión como del Plan Estratégico. Actualmente se encuentran trabajando en su implementación y han hecho cambios en la Universidad y en los planes operativos de los departamentos, el presupuesto y desarrollo universitario. La misma metodología se está utilizando para monitorear y mejorar la calidad de la enseñanza.

Un resultado significativo de la capacitación CLASP II es la relación duradera que se formó entre la Universidad de El Salvador y la Universidad DePaul en Illinois, donde se realizaron los programas de capacitación. Los profesores de la Universidad DePaul enseñarán en los Programas de Maestría en la Economía de la UES. Los estudiantes de DePaul vendrán a la UES por períodos cortos para llevar a cabo investigaciones. El coordinador de capacitación de DePaul ha viajado a San Salvador para ayudar a la UES en el fortalecimiento de su Programa de Maestría en Derechos Humanos. También se han abierto puertas para intercambios con otras instituciones norteamericanas. En octubre de 1996, el Rector y un pequeño grupo de líderes universitarios viajaron a la Iowa State University (Universidad Estatal de Iowa), para firmar un acuerdo de capacitación. Estos acuerdos y amistades son el resultado de la capacitación CLASP II. El Dr. López cree que la Universidad "capitalizó la experiencia para el beneficio de la misma Universidad."

El Dr. López puntualiza que a través de los programas CLASP II, la Universidad ha desarrollado mejores relaciones con la Embajada de los Estados Unidos en El Salvador. La cooperación se ha abierto. Los salvadoreños conocieron a estudiantes norteamericanos en los

Estados Unidos y llegaron a conocer mejor ese país. Ellos han aprendido que habían tenido prejuicios infundados, y las relaciones han mejorado. La Embajada y la UES han colaborado en varias ocasiones, realizando eventos culturales tales como un reciente concierto de jazz. Estos eventos no se realizaban en el pasado.

## Modernizando la Biblioteca de la UES en Adquisiciones y Servicios

Otros profesores, administradores e investigadores de la UES fueron también becarios CLASP II; la mayoría obtuvo grados de Maestría en los Estados Unidos. Estos individuos han vuelto a sus puestos de trabajo en la UES y han realizado cambios notables en la universidad, en sus unidades académicas y en sus clases.

**Carlos Colindres**[8], Jefe del Departamento de Sistemas en la Biblioteca Central de la UES, ha logrado mejoras significativas en los programas de catálogo de la biblioteca. Carlos fue becario CLASP II a largo plazo, y recibió su grado de Maestría en Bibliotecología en el Rosary College, Illinois. Junto con **Héctor Chacón**[9], becario CLASP II a largo plazo en el programa de bibliotecología en la Universidad de Puerto Rico, Carlos organizó un Seminario de Internet para becarios CLASP II de la región central del país, el cual se llevó a cabo el 5 de octubre de 1996. Héctor trabaja en el Departamento de Referencias de la Biblioteca Central y su especialidad es la investigación de información por Internet.

Hasta la fecha, uno de sus grandes logros ha sido transferir el catálogo de la biblioteca a un sistema de base de datos comparable a y compatible con aquellos utilizados en los Estados Unidos y otros países latinoamericanos.

Carlos y los otros estudiantes de bibliotecología en el país han mantenido contacto con el Dr. William Jackson, una autoridad en bibliotecología en Centro y Sur América. El Dr. Jackson, un profesor en Rosary College, donde Carlos estudió. también impartió un componente en el programa de la Universidad de Puerto Rico. En noviembre de 1996, el Dr Jackson viajó a El Salvador para participar en un taller sobre el Futuro del Sistema Bibliotecario de la UES. Después de que varios becarios CLASP II presentaron la petición al becario CLASP II y Rector de la UES, Dr. López Guillén, la Oficina del Presidente acordó brindar su patrocinio al taller.

## Revitalizando los Programas para la Enseñanza del Inglés como Idioma Extranjero

La enseña del idioma inglés en El Salvador ha adolecido de una escasez de maestros calificados, el uso de metodologías anticuadas y un currículum nacional inadecuado. El dominio del inglés en El Salvador, así como en la mayor parte del mundo moderno, asume de manera creciente un papel importante. puesto que la juventud actual aspira a

entrar en áreas de estudios avanzados o carreras en las cuales el inglés se está convirtiendo en un idioma esencial. Antes de la capacitación CLASP II, el sistema educativo de El Salvador no prestó importancia para un aprendizaje óptimo y los estudiantes de inglés, muchas veces desilusionados o desinteresados, no lograron un dominio suficiente del idioma para usos prácticos. Un proyecto de colaboración que involucra al MINED, el sector privado y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (la AID), fue preparado para modernizar la Enseñanza del Inglés como Idioma Extranjero en el sistema de enseñanza pública a nivel medio y de bachillerato. El papel de la AID fue el de fortalecer las habilidades de la enseñanza y lenguaje de maestros salvadoreños del inglés a través de los programas de capacitación CLASP II en los Estados Unidos y los programas de seguimiento en El Salvador. El MINED ha proporcionado un constante apoyo a los esfuerzos de los becarios para transferir los conocimientos adquiridos en la capacitación y para motivar a sus colegas en El Salvador.

Antes de la capacitación, los maestros salvadoreños con experiencia en inglés tanto del sector gubernamental como el privado, realizaron un proyecto conjunto de investigación sobre el estado de la enseñanza del inglés en su país. Los resultados de esa investigación indicaron la necesidad de incrementar las calificaciones de los maestros, mejorar las condiciones de la enseñanza y actualizar sus metodologías. El objetivo era diseñar un nuevo curriculum EFL para implementarlo en El Salvador.

Los programas CLASP II capacitaron a 25 especialistas salvadoreños en la Enseñanza del Inglés como Idioma Extranjero (EFL) por un período de nueve meses, y a 75 maestros EFL salvadoreños de áreas rurales y urbanas en un programa de corto plazo. Uno de los resultados de estos programas fue la preparación de un nuevo currículum de inglés a nivel nacional para los grados del 7o. al 12o. El currículum se basa en una extensa evaluación de necesidades realizada por los becarios del programa a largo plazo, durante un período de dos meses, como parte de su preparación para el programa CLASP II en los Estados Unidos. El nuevo currículum utiliza el Enfoque Comunicativo para el aprendizaje de un idioma extranjero, el cual promueve una máxima participación activa por parte del estudiante. El currículum fue aprobado por el Ministerio de Educación de El Salvador (MINED) y los becarios CLASP II han preparado a otros maestros EFL dentro de los 14 departamentos del país, para que utilicen las metodologías de enseñanza y las técnicas para el desarrollo de materiales educativos, las cuales fueron aprendidas durante el programa de capacitación en los Estados Unidos.

***Uno los resultados de estos programas fue la preparación de un nuevo currículum de inglés a nivel nacional, para los grados de 7o. al 12o.***

De una manera constante desde 1993, los maestros CLASP han proporcionado

una capacitación de refuerzo de las habilidades del idioma inglés a maestros EFL con deficiencias en su conocimiento y uso del inglés.

El MINED contrató como Coordinadores Regionales a becarios capacitados por CLASP II, para capacitar a los maestros en el currículum EFL.

Un programa especial CLASP II de seguimiento ha fortalecido las habilidades de enseñanza y del idioma inglés de los participantes del programa de corto plazo, y de otros 63 maestros EFL de todos los departamentos del país. Dos casos han sido los más exitosos: 1) En San Miguel: Los días viernes se dan clases de refuerzo de habilidades de lenguaje y de enseñanza a becarios y otros maestros EFL; 2) En Chalatenango, el 95% de los maestros EFL están capacitados y trabajan con mucho entusiasmo. En 1995 se realizó un curso sabatino para los becarios y otros maestros EFL con el objetivo de mejorar sus habilidades en el inglés y, en un menor grado mejorar los métodos de enseñanza. Se contó con la asistencia de sesenta becarios.

## Implementación de Cambios en el Currículum EFL en la UES

Los profesores capacitados por CLASP II de la Universidad de El Salvador se encuentran muy activos en la implementación de cambios en los programas del Profesorado EFL en su universidad. (Uno de los cuatro becarios CLASP en la UES, **Edgar Nicolás Ayala**[10], fue contratado por el MINED antes de su capacitación en los Estados Unidos, y una vez cumplida su obligación de dos años de post capacitación con el MINED, fue contratado por la UES.)

En un acuerdo con el MINED, **Miguel Carranza**[10], **Alexander Sibrián**[10], **Israel Oliva**[10] y **Nicolás Ayala** han proporcionado capacitación sobre metodologías de la enseñanza EFL y en el fortalecimiento de las cuatro habilidades del lenguaje: escuchar, hablar, leer y escribir. Las clases se imparten a maestros EFL en escuelas públicas los días sábados.

Asimismo, como profesores en el Departamento de Idiomas de la UES, estos becarios CLASP imparten los conocimientos y las habilidades que aprendieron durante su capacitación en los Estados Unidos en los cursos que ellos imparten a estudiantes de la UES.

Los profesores brindan capacitación sobre cómo utilizar el nuevo currículum EFL nacional a estudiantes de la carrera de Profesorado en EFL de la UES, Docente Tres. Este título de profesorado permite a los maestros trabajar en los niveles escolares medio y de bachillerato, donde el nuevo currículum EFL ha sido implementado. Los cursos son ahora parte del programa de la carrera del Profesorado EFL en la Universidad de El Salvador.

Los profesores capacitados por CLASP han establecido un requisito de prácticas en la carrera de Profesorado EFL Docente Tres. Antes del programa CLASP II, no existía tal requisito. En su

tercer (y último) año de la carrera, se les pide a los estudiantes pasar un año completo enseñando EFL en escuelas públicas. A menudo se seleccionan escuelas donde no hay un maestro EFL. El año pasado habían 36 estudiantes en prácticas; este año hay 32. Como parte de sus responsabilidades de enseñanza los profesores monitorean, evalúan y brindan apoyo a los estudiantes en sus prácticas.

Durante los meses de las vacaciones escolares (noviembre y diciembre), los profesores EFL de la UES sostienen un programa interino para maestros EFL sobre metodologías de la enseñanza. Los estudiantes de este programa deben cubrir los costos de materiales.

El Director del Departamento de Idiomas de la UES informa que los becarios CLASP II han realizado cambios de calidad en el programa de la carrera EFL de la Universidad. Su participación en el programa de capacitación en los Estados Unidos ha permitido una mayor colaboración entre la Universidad de El Salvador y el MINED, y ha preparado a los profesores para hacer mejoras positivas en el programa EFL. El nuevo concepto de enseñanza incluye más práctica y menos teoría.

Los profesores de inglés de la UES entienden que su papel en la reforma educativa continuará mientras el MINED estructura los currícula. Por ejemplo, el número de años que se requieren para el título de bachillerato fue reducido recientemente; el número de horas de instrucción diaria fue incrementado. Los becarios CLASP deberán hacer cambios en el nuevo currículum EFL para acomodarse a esos cambios. Otro plan consiste en comenzar la enseñanza del inglés a nivel de 4o. grado. Para ello se necesitará desarrollar un currículum. Así también los profesores de la UES esperan realizar una conferencia de maestros de inglés en El Salvador. Ellos anticipan una gran concurrencia de maestros de escuelas y universidades de todo el país.

## Estableciendo Programas Internacionales de Intercambio Universitario

Muchos de los becarios CLASP han iniciado ya sus proyectos. **Raúl Suárez**[11], quien estudió para un programa de Maestría en la Enseñanza del Inglés como Segundo Idioma (ESL) en la Universidad de Puerto Rico, Río Piedras, está desarrollando un programa de intercambio entre el Departamento de Enseñanza del Inglés como Segundo Idioma (ESL) de la Universidad de Puerto Rico y el Departamento de Idiomas de la Universidad de El Salvador en su campo en San Miguel. Los objetivos de cada institución diferirían: los estudiantes salvadoreños irían a Puerto Rico para mejorar sus habilidades en el inglés, mientras que los estudiantes puertorriqueños se inscribirían en los cursos sobre las nuevas metodologías de enseñanza de la UES. Raúl informa que la Oficina del Departamento de Estado de los Estados Unidos en Puerto Rico, ha acordado facilitar el intercambio. Se hará un esfuerzo para incluir un componente de intercambio cultural, así como también



100

dar a los estudianes la oportunidad de vivir con familias.

Además de su carga regular de enseñanza en la UES, donde está aplicando las habilidades que aprendió en sus cursos de lenguaje y metodologías de la enseñanza, Raúl es voluntario en el programa de seguimiento de Development Associates e imparte clases a becarios CLASP II. También ha impartido clases de ESL a grupos de becarios en San Miguel, como parte de la orientación que reciben antes de su partida.

## Los Profesores Universitarios Adoptan los Nuevos Enfoques y Programas

### El Departamento de Educación de la UES

Con el apoyo de CLASP II, **Milagro Salmerón**[12] obtuvo su grado de Maestría en Educación, concentrándose en Administración Educativa y Supervisión, de la Universidad de Puerto Rico en Río Piedras.

Desde su regreso a su posición de profesora en la Facultad de Ciencias y Humanidades de la Universidad de El Salvador, Milagro ha aplicado exitosamente lo que aprendió en su programa de Maestría en una variedad de formas.

Una de las experiencias más formativas para Milagro fue el proceso de elaboración de su tésis, titulada: "La Relación entre Estilos de Liderazgo de los Directores del Departamento de la Facultad de Ciencias y Humanidades en la Universidad de El Salvador y los Indicadores de Efectividad Organizacional" Tal vez más aún que los resultados verdaderos de la investigación, Milagro reconoce que ha adquirido valiosas habilidades por la planificación, desarrollo, investigación y elaboración de su tésis, y piensa que todos los estudiantes universitarios deberían tener la misma oportunidad que ella tuvo. Como consecuencia, ella está abriendo un Centro para la Investigación en el Departamento de Educación en su facultad. En este centro, ella espera instruir a los estudiantes sobre cómo usar los métodos de investigación cualitativos y cuantitativos, y proporcionarles recursos, apoyo y consejería mientras ellos realizan su investigación.

Altamente influenciada por los resultados de su propia investigación, Milagro está convencida que una mayor atención a los estilos de liderazgo en el departamento es esencial para la administración efectiva de la Facultad de Ciencias y Humanidades de la UES. Ella está buscando maneras por medio de las cuales su departamento incorpore sus descubrimientos en el currículum y sus operaciones diarias.

Además, Milagro también está luchando por introducir un cambio fundamental en el currículum del departamento los estudiantes tomarían cursos de capacitación pedagógica, así como también en la materia en que ellos enseñarán. Por ejemplo, un maestro de matemáticas debería no solamente ser

un experto en Geometría, Algebra y Cálculo, sino también estar capacitado en metodologías de enseñanza necesarias para impartir esos conocimientos.

Milagro actualmente está impartiendo cursos que había enseñado antes de salir para recibir su grado de maestría. Pero ahora ella ha cambiado sus estrategias de enseñanza, metodología y el contenido del curso para reflejar el cambio de sus convicciones de lo que los estudiantes, los futuros maestros de El Salvador, deberían aprender.

**Conferencias y Talleres Universitarios**

La Coordinadora de Intercambio Internacional de la UES, la **Licda. Vaquerano de Soriano**, está impresionada con las contribuciones que los becarios CLASP II han hecho a la Universidad. Ella solicitó a los becarios compartir sus experiencias con sus colegas y estudiantes, y desde entonces ha estado coordinando varias exposiciones, conferencias y talleres, los cuales han sido ofrecidos por los becarios CLASP II a la comunidad universitaria. Los eventos son anunciados en todo el campo y tienen buena concurrencia, de acuerdo a la Licda. Vaquerano y los becarios. Entre los temas de las exposiciones se incluyen:

- ✓ **Sigfredo Ulloa[13], Departamento de Letras, Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales:** "Sistema Internet, Correo Electrónico y su Relación con el Campo de la Literatura."

- ✓ **Roger Armando Arias[13], Profesor, Escuela de Economía:** "Presentación del Bosquejo de la Investigación Cualitativa de las Causas Generadoras del Abandono Estudiantil."

- ✓ **Carlos Colindres, Jefe del Departamento de Sistemas, Biblioteca Central de la UES:** "El Papel de la Biblioteca de la Universidad Moderna y las Telecomunicaciones."

- ✓ **Bertha Alicia Hernández[13], Jefe de Departamento, Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales:** "Procesos Administrativos y Académicos."

- ✓ **Carlos Gustavo Lucha[13], Jefe de Departamento, Departamento de Relaciones Internacionales, Escuela de Leyes:** "La Práctica de la Enseñanza de Clases."

- ✓ **Mélida Hernández de Barrera[13], Escuela de Economía:** "Propuesta de Plan de Acción de la Investigación de Maestros en el Colegio de Ciencias Económicas."

## Conclusión

Desde sus principios el fortalecimiento del sistema de educación de El Salvador ha sido un objetivo significativo del proyecto CLASP II. La capacitación en la educación, la cual en los primeros días del proyecto se enfocó en programas a

nivel local, cambió a un creciente énfasis en instituciones y organizaciones a nivel nacional durante las etapas finales del proyecto. De esta forma, CLASP II respondió a las necesidades cambiantes del MINED y del sector privado, mientras que ellos luchan por ampliar el acceso a la educación y mejorar la calidad de la misma en El Salvador.

Esta re-orientación ha permitido que la capacitación CLASP II efectúe cambios a través de un amplio espectro en el sector educativo en El Salvador, desde aumentar la participación de los padres de familia en el salón de clases, hasta la descentralización del MINED y la aprobación de la nueva legislación. Los casos de estudio presentados en este capítulo, resumidos a continuación, ilustran el impacto que la capacitación CLASP II ha tenido en los becarios y, como consecuencia, en los programas educativos de la nación.

**1) Formando Redes de Trabajo**: La capacitación CLASP II en el sector educativo ha creado un equipo de individuos que han aprendido a trabajar juntos y a explotar al máximo los recursos, tanto en individuos como en instituciones. Los participantes se encuentran con muchos deseos de capacitar a sus colegas y compartir lo que ellos han aprendido. A pesar de las diferencias partidarias e ideológicas, estos educadores han aprendido a colaborar y trabajar hacia una meta en común.

**2) Facultad Adquirida y Logros Personales:** Otro resultado significativo de la capacitación CLASP II en el sector de la educación es el aumento en las oportunidades disponibles para los participantes. Reconocidos por su potencial, muchos individuos han sido promovidos y/o asignados a proyectos que les han permitido utilizar al máximo sus nuevas habilidades y destrezas adquiridas. Como resultado de la capacitación, muchos de los participantes también han continuado su propia educación, completando grados universitarios.

**3) Participación Ciudadana:** La capacitación para la participación ciudadana ha comprendido una gama multidisciplinaria de temas en el proyecto CLASP II. Una área de mayor énfasis ha sido el sector educativo. Como resultado de la capacitación, los participantes han contribuido considerablemente hacia el desarrollo de la participación de la comunidad en la educación y el mejoramiento de la igualdad, acceso y calidad educativa, tanto en las zonas rurales como urbanas.

Los participantes tienen un mejor entendimiento del papel de la participación ciudadana en influenciar la educación, así como también la forma de desarrollar planes de acción concretos para la implementación de estas iniciativas. De esta manera, están mejor equipados para influenciar a los encargados del diseño de políticas educativas y a los implementadores de éstas a nivel nacional, local y departamental.

**4) Impacto Local:** Los cambios implementados han sido significativos en las escuelas y comunidades de toda la

nación. Los maestros han logrado que sus métodos pedagógicos sean más participativos, creando materiales educativos de apoyo. Los padres de familia son mayores colaboradores en el proceso educativo. Fuera del salón de clases, los educadores están más involucrados en actividades que benefician a la comunidad, incluyendo proyectos de agua potable, casas de cultura y centros juveniles, bibliotecas y construcción de caminos.

**5) Cambios Universitarios:** CLASP II influenció el cambio clave en la Universidad de El Salvador. Como resultado de la capacitación, un nuevo plan estratégico fue implementado, programas de grado y metodologías de enseñanza han sido revisados, y los profesores se han actualizado en las innovaciones propias de sus campos. Lo más importante es que la Universidad ha fortalecido sus lazos académicos, culturales y de negocios con universidades e instituciones norteamericanas.

**6) Influencia a Nivel Nacional:** Los participantes capacitados por CLASP II están contribuyendo a numerosos esfuerzos educativos a nivel nacional, cuyos objetivos son reformar la educación en El Salvador. Organizaciones Gubernamentales y No-Gubernamentales han implementado nuevos currícula a nivel nacional, mejoras en la salud de niños escolares, el proceso de descentralización del Ministerio, y modificaciones en las leyes establecidas y la introducción de unas nuevas.

**NOTAS:**

1. S061 Programa Participación Ciudadana/Educación 1, 15/10/95 - 05/11/95, Development Associates, Inc., y Alamo Community College.

2. S065 Programa de Participación Ciudadana/Educación 2, 29/01/96 - 03/10/96, University of Arizona.

3. Programa NAPA de Líderes de Educación Primaria 2, noviembre 1991 - enero 1992, University of Texas.

4. S016 Programa Maestros Rurales de Primaria, 11/11/92 - 09/01/93, El Paso Community College.

5. S019 Maestros ESL, 30/11/92 - 28/01/93, Mississippi Consortium for International Development.

6. Programa NAPA de Maestros y Entrenadores de Educación Física, octubre - noviembre 1987, University of New Mexico.

7. S026 Planificadores Universitarios 1, 30/01/94 - 12/03/94, DePaul University.

8. A002 Programa de Maestrías, 04/09/94 - 17/12/95, Rosary College.

9. A073 Ciencias Bibliotecarias, 06/07/95 - 06/07/96, Universidad de Puerto Rico.

10. A011 Maestros ESL, 04/05/92 - 02/02/93, University of South Carolina.

11 A013 Programa de Maestrías, 20/08/94 - 17/08/96, Universidad de Puerto Rico.

12. A012 Programa de Maestrías. 20/08/94 - 28/06/96, Universidad de Puerto Rico.

13. A072 Fundaciones de Educación. 07/01/95 - 17/12/95, University of New Mexico.



125

# CAPITULO 6

# PROCESOS DEMOCRATICOS MAS INCLUSIVOS Y EFECTIVOS

## El Salvador se Dirige hacia la Democracia y la Participación Ciudadana Activa

En el pasado, la forma de gobierno centralizada de El Salvador proporcionó pocas oportunidades para que los ciudadanos se involucraran en el proceso de toma de decisiones y procedimientos legislativos, los cuales afectaron las vidas de los salvadoreños y el futuro del país. En este período de recuperación después de la guerra, el gobierno central se encuentra a sí mismo en la posición de tener que responder rápidamente a la creciente demanda de servicios públicos adecuados y eficientes, desafortunadamente sin el beneficio de un mecanismo tracicional de participación ciudadana democrática a nivel local, que determine la necesidad de dichos servicios. A su vez, esta creciente demanda por servicios coloca restricciones severas en los limitados recursos fiscales.

El Gobierno de El Salvador (GOES) ha hecho un compromiso firme para llevar a cabo un proceso de modernización y revitalización, dando una alta prioridad a la descentralización, tanto en la administración como en la prestación de servicios públicos básicos de la AID, como parte de la Estrategia de Desarrollo Municipal para El Salvador, ha prometido su apoyo para alcanzar el objetivo de mejorar la participación de los salvadoreños en la toma de decisiones democráticas a nivel del gobierno local. La AID también ha patrocinado la capacitación y asistencia técnica para el Ministerio de Hacienda, estableciendo divisiones financieras descentralizadas e implementando los nuevos sistemas de administración financiera integral, los cuales financiarán los servicios públicos y sus operaciones.

***Los funcionarios y empleados municipales no tenían experiencia ni capacitación sobre cómo dirigir cabildos abiertos, y los ciudadanos no entendían cómo y por qué era necesario para ellos proporcionar información y refuerzo a sus gobiernos locales.***

## Creciente Participación en el Fortalecimiento de los Gobiernos Locales

La mayoría de las 262 municipalidades de El Salvador se enfrentan con el problema de cumplir con un mínimo de servicios públicos financiados con ingresos insuficientes. De estas 262 municipalidades, más de la mitad tienen una población de menos de 10,000

habitantes (Ver Cuadro 6.1, "Distribución de Población Municipal por Departamento"); por lo general, estas pequeñas municipalidades no poseen ni los recursos humanos ni la infraestructura adecuada para proporcionar dichos servicios básicos. De acuerdo al Código Municipal, los servicios básicos que las municipalidades deberían de brindar incluyen limpieza de calles, recolección de basura, cementerios, policía municipal y registro civil. La mayoría de los gobiernos municipales lo han logrado, pero a medida que crece la población, también crecen las demandas para éstos y otros servicios como electricidad, agua potable y sistemas de alcantarillado, escuelas primarias y servicios de salud. Para estos últimos, las municipalidades deben depender del gobierno federal.

El Fondo para el Desarrollo Socio-Económico, administrado por el Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Municipal (ISDEM), proporciona financiamiento a las municipalidades en razón inversa a la población, pero estos fondos no cubren ni siquiera un personal mínimo en los gobiernos municipales. Los fondos del ISDEM, junto con aquellos provenientes del programa de la AID "Municipalidades en Acción" (MEA), han conformado cerca del 60% del total de ingresos municipales en años recientes, pero a medida que los fondos del MEA disminuyan en el futuro, las municipalidades necesitarán buscar fuentes locales para llenar sus presupuestos operacionales y de inversión.

El Código Municipal estipula un concejo municipal, responsable en última instancia de los asuntos municipales, así como también asiste a un mínimo de cuatro reuniones de cabildos abiertos y el uso de referendas públicas. Debido a los códigos electorales, los concejos individuales están formados solamente por un partido político y, por lo tanto, no representan en forma adecuada todos los puntos de vista o segmentos de la población. Aunque los cabildos abiertos tuvieron algún éxito inicial, los funcionarios y empleados municipales no tenían la experiencia ni la capacitación sobre cómo dirigir cabildos abiertos, y los ciudadanos no entendían cómo y por qué era necesario para ellos proporcionar información y refuerzo a sus gobiernos locales.

La Corporación de Comunidades de la República de El Salvador (COMURES) fue establecida en 1941, como una organización sin fines de lucro bajo una resolución ejecutiva. Su misión es defender y promover la autonomía y autoridad municipal, e introducir principios democráticos participativos en el gobierno municipal. COMURES recibió una ayuda significativa de la AID con su planeamiento estratégico, para convertirse en abogados eficaces de los alcaldes y sus municipalidades. COMURES también sirvió como institución intermediaria y, junto con 14 Concejos de Alcaldes (CDAs), ayudó en el diseño, reclutamiento, selección y seguimiento del programa de capacitación de 382 alcaldes bajo el programa CAPS/CLASP II.

Por medio de CLASP II, la AID también proporcionó capacitación para que tanto los gobiernos municipales y las

comunidades despertaran una conciencia de la importancia de la responsabilidad del receptor de servicios públicos, como también de la responsabilidad del que presta dichos servicios. Uno de los desafíos que los gobiernos municipales enfrentan ahora es la implementación de un sistema de recargo por el uso de los servicios públicos; ésto camina mano a mano con las campañas públicas necesarias para educar a los ciudadanos sobre la la necesidad de pagar por dichos servicios, y lo que están recibiendo a cambio de su dinero.

**Participantes CLASP II Ayudan a Iniciar Actividades Claves de Desarrollo Municipal**

**Margarita Alfaro**[1] representó a COMURES en el grupo de apoyo CLASP II de Participación Ciudadana en Educación. Margarita es la Directora de Comunicaciones de la oficina central de COMURES.

**CLASP II Facilita la Colaboración Inter-Institucional para la Capacitación de Desarrollo Municipal**

Uno de los resultados de la participación de Margarita en el programa CLASP II fue una actividad de capacitación de seguimiento, la cual fue realizada por COMURES junto con la Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE). Margarita atribuye al programa CLASP II el haber fortalecido sus relaciones con FEPADE, representada en el programa de capacitación por **Orlando Zavala**[1], quien anteriormente coordinó las actividades conjuntas de FEPADE y CLASP II. Con el objetivo de reforzar las capacidades organizacionales y administrativas dentro de las oficinas gubernamentales municipales, FEPADE y COMURES realizaron un programa de capacitación sobre desarrollo organizacional para 36 alcaldes a nivel nacional. La capacitación fue inaugurada por el Presidente de COMURES y Alcalde de San Salvador, **Lic. Mario Valiente.** Entre los invitados especiales se encontraban también la Vice Ministra de Relaciones Exteriores, **Licda. María Teresa de Rendón;** el Director de La AID, **Carl Leonard**; el Director de FEPADE, **Ing. Edgardo Suárez** y la representante de la Comisión Presidencial para la Modernización del Sector Público, **Licda. Maura de Montalvo.**

En otro esfuerzo conjunto, Margarita y Orlando (nuevamente representando a COMURES y FEPADE, respectivamente) coordinaron un programa de capacitación sobre liderazgo y participación ciudadana para los alcaldes de los departamentos de San Salvador y La Libertad. El evento se desarrolló para fortalecer las habilidades administrativas y de supervisión de los alcaldes, y mejorar su conocimiento en los procesos democráticos de toma de decisión, para que puedan apoyar un desarrollo social y responder mejor a las necesidades de los ciudadanos. La Directora de COMURES, **Licda. Zoila Milagro Navas**[2] (Alcaldesa de Antiguo Cuscatlán, La Libertad, y participante en el programa de capacitación CLASP II para Alcaldes), espera que este tipo de eventos ayuden a promover la participación de la

población en los procesos democráticos locales. El Director de Asuntos Políticos de COMURES, **Romeo Humberto González**[1], Alcalde de Apopa, San Salvador, y participante en los dos programas CLASP II --Grupo de Apoyo de Participación Ciudadana en Educación y Programa para Alcaldes Fase III-- inauguró el evento de capacitación.

**La Comunicación Abierta y la Creación de una Red de Comunicación es de Suma Importancia para la Participación Ciudadana**

Como responsable de la publicación de la revista mensual de COMURES, así como de boletines informativos y folletos, Margarita cree que su papel de informar al público es una contribución valiosa para aumentar la participación ciudadana en la administración municipal. Además de su función en COMURES, Margarita continúa coordinando reuniones de actualización y eventos sociales para el Grupo de Apoyo de Participación Ciudadana en Educación. Para ella es muy importante mantener la red de comunicación que se originó en el programa de capacitación.

## Una Administración Municipal más Eficiente y Responsable

***Adela Ortez Del Cid[3], Alcaldesa de Cacaopera, Morazán***

Adela Ortez del Cid se encuentra actualmente en su segundo período como Alcaldesa de Cacaopera. También es la secretaria de la Corporación de Desarrollo Integral de Morazán (CORDIM). Iniciándose con fondos provenientes de la Naciones Unidas, ésta organización está constituida por alcaldes y tres representantes de la Asamblea Nacional del departamento de Morazán.

***La capacitación en los Estados Unidos brindó a la Alcaldesa la conciencia y voluntad para poder definir problemas y establecer objetivos.***

**Priorizar y Soluciónar Problemas**

El impacto más notable de la capacitación tuvo lugar en su habilidad para enfrentar problemas sociales; involucrar a las comunidades en la solución de sus propios problemas; y detectar, definir y colocar en orden de prioridad los mismos problemas. La capacitación en los Estados Unidos brindó a la Alcaldesa la conciencia y voluntad para poder definir problemas y establecer objetivos.

**Educar al Público**

Antes de la capacitación en los Estados Unidos, la recaudación de impuestos en su municipalidad era casi imposible; muchas personas simplemente se rehusaban a pagarlos. Después de la capacitación, ella comenzó a implementar campañas de educación pública para mostrarles a todos, los beneficios que recibirían de sus impuestos. Ahora las personas están pagándolos.



109

**La Responsabilidad ante el Pueblo está antes de los Intereses Políticos Partidistas**

La experiencia de la capacitación en los Estados Unidos también permitió a la Alcaldesa Ortez Del Cid ver que ella debe ser responsable ante la comunidad, antes de los intereses de su partido político. Ahora comprende la importancia de la participación democrática y la colaboración proporcionada por los ciudadanos de Cacaopera. Gracias a los cabildos abiertos y a un contacto más directo con las comunidades y grupos de ciudadanos, ella cree que su administración es mucho más responsable a las necesidades de la comunidad.

**Proyectos de Desarrollo Municipal**

Las municipalidades de Corinto, Joateca y Cacaopera, todas en Morazán, han formado una confederación para colaborar en resolver problemas comunes, tales como:

- ✓ **Transporte:** Cacaopera está constituida por 87 caseríos y siete cantones. Tres de estos siete cantones necesitan urgentemente servicios, pero están aislados del resto de Cacaopera por un río.

  Actualmente, los habitantes de estos lugares tienen que pasar uno a uno sobre el río, sentados en un pequeño asiento suspendido de un cable. El Presidente Calderón Sol se ha comprometido a construir un puente sobre el río, que hará más accesible a estos cantones. Ellos han realizado cabildos abiertos sobre este tema; el 8 de septiembre de 1996, el Vice Ministro de Obras Públicas se presentó para mostrar su apoyo.

- ✓ **Agua:** Cacaopera está trabajando con CARE en un proyecto de agua potable. El sistema de la comunidad actualmente produce 7.9 litros por segundo, lo cual es suficiente, pero el sistema opera por gravedad y el temor es que en un futuro cercano no se cubrirán las necesidades de la comunidad.

- ✓ **Educación:** Tres de los siete cantones de Cacaopera tienen actualmente una sola escuela donde se enseña hasta noveno grado; los estudiantes que desean continuar sus estudios de bachillerato tienen que ir a San Francisco Gotera, la cabecera departamental de Morazán. Cacaopera está elaborando una propuesta para un programa de bachillerato en el lugar, el cual se presentará al Ministerio de Educación.

Cacaopera también está planeando la construcción de una clínica, con fondos de la Dirección de Desarrollo Comunal (DIDECO) y la Fundación Democracia, Paz, Progreso y Libertad (FUNDAPAL).

(Ver cuadro 6-2 en donde se listan los proyectos de desarrollo municipal en Cacaopera, durante el período 1994 - 1996; varios de estos proyectos fueron inspirados por lo que la Alcaldesa Ortez



110

Del Cid aprendió y observó durante su capacitación.)

**Motivar a los Jóvenes y Padres de Familia a Colaborar en los Proyectos de la Comunidad**

La Fundación para el Desarrollo de la Mujer y el Niño (FUNDEMUN) está patrocinando la capacitación de jóvenes líderes, como respuesta a los problemas que Cacaopera ha tenido con pandillas juveniles. Ellos están trabajando con niños y padres de familia en varios proyectos, incluyendo reforestación, limpiezas comunales y terapia familiar. La municipalidad está colaborando con promotores del Ministerio de Salud Pública en campañas públicas de educación. Una meta especial es educar y preparar a los niños de sus comunidades que se irán a pueblos/ciudades más grandes a continuar con sus estudios de bachillerato.

**Planes de Acción para el Futuro**

A principios del próximo año, la Alcaldesa Ortez Del Cid estará viajando a Italia para estudiar leyes por dos meses, con una beca patrocinada por el Gobierno de Italia a través de las Naciones Unidas. Asimismo, tiene planes para hacer de Cacaopera una ciudad-hermana con la ciudad de Daimel, España.

***Francisco González Vega[4], Alcalde de Izalco, Sonsonate***

**Una Nueva Visión de lo que Realmente son las Responsabilidades de un Alcalde**

La experiencia de capacitación en los Estados Unidos, y lo que el Alcalde González Vega observó en las municipalidades en los Estados Unidos, sirvió para realmente abrir su mente a las posibilidades que tienen en su comunidad. Desde que regresó a su trabajo, el presupuesto del pueblo ha aumentado significativamente. Ahora se da cuenta de que las responsabilidades de un alcalde están ante todos los miembros de la comunidad, y ya no tiene el temor de enfrentar los problemas que se susciten con los miembros de su comunidad. También se convenció que un alcalde necesita representar los intereses de la mayoría, y no solamente los intereses especiales o políticos partidistas. El alcalde da a la educación y a la capacitación vocacional una alta prioridad. En las municipalidades que visitó en los Estados Unidos, se impresionó particularmente con los aspectos que se mencionan a continuación, los cuales espera implementar e imitar en Izalco:

- ✓ la recolección higiénica de basura colocada en bolsas en la calle;
- ✓ los sistemas escolares y educativos;
- ✓ programas de participación ciudadana;
- ✓ actividades de voluntariado;
- ✓ la manera en que los alcaldes tienen un contacto directo con sus comunidades; y



111

- ✓ cómo hacer que los contribuyentes se den cuenta que sus impuestos están brindando beneficios para toda la comunidad.

**La Primera Municipalidad "En Línea" de El Salvador**

La ciudad de Izalco actualmente posee una página básica (ver cuadro 6.3) en el sistema de Internet. Esta es la primera municipalidad de El Salvador en hacer ésto, y se logró con la ayuda de la oficina de Development Associates en El Salvador. Todavía se encuentra en etapas de desarrollo, pero el alcalde está muy entusiasmado acerca del potencial que tiene este sistema para el futuro de Izalco. Planea reclutar empresas locales para que participen y se anuncien en la página básica, un privilegio por el cual pagarán una pequeña suma mensual.

**Involucrar a la Comunidad en los Proyectos del Gobierno Municipal**

En Izalco, el concejo muncipal está realizando cabildos abiertos sobre el tema de impuestos y los beneficios que éstos proporcionan para la comunidad. Antes de la experiencia de capacitación en los Estados Unidos de América, ésto nunca se había contemplado.

Actualmente, Izalco está implementando un programa para atraer y educar a líderes de la comunidad, independientes de intereses políticos partidistas. El alcalde espera que verdaderamente se constituya un grupo pluralista. Su preocupación es que un concejo municipal electo está solamente motivado políticamente.

***La ciudad de Izalco actualmente posee una página básica en el sistema Internet, la primera municipalidad de El Salvador en hacer ésto... el alcalde planea reclutar empresas locales para que participen y se anuncien en la página básica.***

**Desafíos para el Futuro de El Salvador**

Uno de los mayores problemas que El Salvador enfrenta en sus esfuerzos de expansión es la deficiencia en las comunicaciones. Por ejemplo, si el alcalde desea llamar a Caluco (también en Sonsonate, a pocos kilómetros de distancia), tiene que hacer una llamada de larga distancia a San Salvador y luego ser redirigido a la ciudad que quiere contactar. Si El Salvador desea entrar en la Era de la Informática, ésto debe cambiar.

***Abraham López[4], Alcalde de Sonsonate***

**Sonsonate puede ahora dejar la guerra en el pasado y enfocarse en el Futuro.**

El Alcade López declara con franqueza que si no hubiera sido por su participación en el programa de capacitación en los Estados Unidos de América en 1991, no tuviera una municipalidad con visión de futuro, altamente participativa en el proceso de paz. Si no fuera por el programa de capacitación, Sonsonate continuaría sufriendo la ineficiencia de programas



112

públicos y administración financiera. Como antiguo Presidente de COMURES, dice que esta organización también debe ahora compartir una visión similar.

El proyecto CAPS ha hecho una contribución notable en el proceso de "sanación" después de la guerra. El piensa que la carencia de comunicación fue la causa de la guerra. Los adultos todavía llevan las cicatrices de la guerra, pero están adquiriendo tolerancia. Antiguos enemigos ahora se reúnen y trabajan juntos. El nivel de compromiso del Alcalde López con la administración municipal ha crecido. La capacitación le brindó la base conceptual para lo que un gobierno municipal puede y debe ser.

**La Capacitación CAPS es una Inversión Valiosa en Recursos Humanos**

La Asamblea Nacional realizó un estudio del proyecto CAPS para determinar qué beneficio podría surgir de la cuantiosa inversión monetaria de los Estados Unidos de América. El Alcalde López dice que la respuesta a esta pregunta es que todos los cambios que resultan del programa están en mente de los participantes. A diferencia del dinero en efectivo, materiales, equipo u otros artículos tangibles, nadie puede privar a alguien del conocimiento o destrezas. En su opinión, las miles de personas capacitadas por CAPS son y serán de un beneficio incalculable para El Salvador.

Refiriéndose a los programas de capacitación de los alcaldes en general, el Alcalde López dice que aunque es verdad que algunos de los alcaldes capacitados han perdido sus elecciones, la mayoría de ellos aún siguen siendo líderes en sus comunidades, y éstas continúan beneficiándose de sus experiencias de capacitación en los Estados Unidos de América.

Ha habido grandes cambios en el Departamento de Sonsonate. Los servicios públicos se han modernizado y se creó una oficina de Desarrollo Comunal. El Alcalde López siente que la modernización es de suma importancia, que El Salvador necesita entender los cambios que se están haciendo en el resto del mundo; de otra manera, el país estaría al final de la línea para salir del tercer mundo.

**Trabajar Juntos para Mejorar la Infraestructura**

En representación de los Concejos de Alcaldes (CDA), del Departamento de Sonsonate, el Alcalde López sostiene que los alcaldes de Sonsonate han logrado colocarse arriba de los intereses políticos. La Sociedad de Alcaldes de Sonsonate (SASO) ha traído maquinaria para reparar los caminos. SASO está teniendo éxito porque Sonsonate puede ver a esta organización como una empresa; la mayoría de los otros departamentos no han logrado hacer ésto. Además de la reparación de caminos, la organización trata sobre bienes raíces y venta de repuestos de maquinaria. Estas actividades la vuelven autosuficiente. La organización fue fundada bajo la Ley de Registro de Comercio, con fondos de la AID.

Los cabildos abiertos que se sostienen cada tres meses en Sonsonate, han tenido mucho éxito al mostrar a la comunidad las realidades financieras que deben enfrentarse. El concejo municipal también sostiene "consejos abiertos".

**La Educación de la Juventud es la Clave para el Futuro**

Por medio de maestros capacitados en el Programa CAPS, Sonsonate está trabajando con la juventud. Su participación ha sido fundamental en impartir nuevas actitudes.

Dos veces en 1996 (junio y septiembre), los maestros sostuvieron seminarios de diez días para 3,500 estudiantes de 9 a 15 años, en Sonsonate. Ellos proporcionaron el lugar y el equipo audiovisual, y los estudiantes mismos seleccionaron a los panelistas y dirigieron el seminario. Una amplia gama de temas se cubrió, por ejemplo, drogas, prostitución, SIDA, participación ciudadana y cultura. El seminario se realizó en cooperación con las Asociaciones de Desarrollo Comunal (ADESCO) locales y con el apoyo de becarios CAPS. La retroalimentación por parte de los estudiantes, padres de familia y centros educativos fue tan positiva para el evento de junio que se repitió en septiembre.

En los programas para jóvenes, el alcalde siempre involucra a los padres de familia. Los beneficios son dobles: 1) les ayuda a sentirse involucrados; y 2) también les enseña sus responsabilidades. Uno de sus programas juveniles se llama "Conozca el Código Municipal". El gobierno municipal también se encuentra trabajando con el Club Rotario local, brindando capacitación sobre liderazgo para gente joven.

Sonsonate tuvo un programa exitoso de 1991 a 1994, trabajando con pandillas juveniles, pero el programa fue descontinuado debido a la carencia de fondos. Sin embargo, los beneficios de este programa fueron claros.

**Compartir Recursos: Colaboración Inter-Institucional**

El Alcalde López ha estado coordinándose con otros grupos e instituciones, tales como la Asociación AGAPE de El Salvador y El Ministerio de Educación, para reclutar a capacitadores en los talleres vocacionales. Localmente, el Instituto Triángulo de Investigación (RTI- Contratista Institucional para el Proyecto de Desarrollo Municipal de la AID/ES), ISDEM, COMURES y la Agencia Alemana para la Cooperación Técnica (GTZ), están capacitando a empleados municipales, con RTI especializándose en la capacitación financiera.

Sonsonate tiene un programa con el Ministerio de Vivienda, la Fundación para el Desarrollo Comunitario (FUNDECOMUNA) y el gobierno municipal, para comprar pequeños lotes de tierra por ¢13,000 para la construcción de viviendas para las familias de bajos ingresos.

Otro proyecto de éxito en la comunidad es el llamado "Comida por Armas", patrocinado por la Iglesia Católica, bajo el



114

cual los miembros de la comunidad han devuelto cientos de armas a cambio de comida.

**Sonsonate Entra en la Era de la Informática**

Para finales de este año, la biblioteca tendrá acceso en la red de Internet. El Ayuntamiento también podrá accesar el Internet, con un tercer acceso en otro local aún no determinado.

***Teodosio Salvador Rodríguez Vásquez[5], Alcalde de San Julián, Sonsonate***

Además de ser el alcalde de San Julián, Teodosio Rodríguez Vásquez es también Director de COMURES para el departamento de Sonsonate y el Vice Presidente de SASO.

**La Clave para el Desarrollo Municipal es Incrementar la Participación Ciudadana**

El programa de capacitación en los Estados Unidos dió al Alcalde Rodríguez Vásquez una visión mucho más clara sobre como puede y debe ser eficiente la administración municipal. También lo convenció de la absoluta importancia que tiene el involucrar e informar a los miembros de la comunidad sobre los proyectos de desarrollo y actividades, para obtener su apoyo y colaboración.

El mayor enfoque del Alcalde es la participación ciudadana. Convoca cada 15 días a un comité inter-institucional (por ejemplo: la iglesia, policía, escuelas, ONGs, la Administración Nacional de Telecomunicaciones -ANTEL), para tratar problemas de la comunidad.

El concejo municipal sostiene reuniones mensuales con los líderes comunales, para capacitarlos en áreas tales como manejo de proyectos, los beneficios de la personería jurídica y como adquirirla, y como organizarse como grupo.

Hasta ahora sus éxitos han incluido mejores relaciones entre la municipalidad y la Asamblea Nacional, y se han mejorado los servicios públicos (recolección de basura, iluminación, cementerio, servicios de salud y educación). Hace notar que la gente ha reaccionado bien a la mejora de los servicios, pero no así al aumento de impuestos. Para tratar esta materia con el público de una manera más eficaz, primero, publicó las deficiencias que no podían cubrirse bajo el presupuesto existente, luego cuanto la comunidad necesitaría pagar para corregir estas deficiencias, y finalmente, en que fecha serían recaudados los impuestos.

El programa de capacitación en los Estados Unidos convenció al Alcalde López de la absoluta importancia que tiene el involucrar e informar a los miembros de la comunidad sobre los proyectos de desarrollo y actividades para obtener su apoyo y colaboración.

Durante la capacitación en los Estados Unidos, desarrolló un Plan de Acción que incluía la construcción de una escuela de párvulos. Esta construcción estaba programada para comenzar en el verano

de 1996. Asímismo, San Julián está haciendo dos proyectos de agua por un total de ¢3,100,000 colones.

Otros nuevos proyectos y programas de desarrollo en San Julián, inspirados o fortalecidos por el programa de capacitación CLASP II, son los siguientes:

- ✓ un equipo electrónico para transmitir los nuevos programas de desarrollo en las comunidades;
- ✓ iluminación de calles, la cual es la mejor en la región;
- ✓ mejor sistema de recolección de basura y pavimentación de caminos;
- ✓ capacitación constante para el personal municipal sobre administración, relaciones públicas y prestación de mejores servicios;
- ✓ publicación de un boletín trimestral cubriendo los proyectos y actividades comunales; y
- ✓ cabildos abiertos, los cuales han permitido que San Julián institucionalice la participación ciudadana, y han contribuido para elevar el sentido del voluntariado en la comunidad.

**Proyectos Colaborativos de Desarrollo**

San Julián tiene un acuerdo con la AID a través de RTI para: participación ciudadana; apoyo financiero para modernizar el sistema de prestación de servicios municipales; y estimular la participación de los miembros del concejo municipal.

La Fundación Salvadoreña para la Salud Integral (FUSAI) está altamente involucrada con los proyectos en San Julián. También Suiza y Dinamarca están realizando estudios para la posible inversión en proyectos en la municipalidad.

**En un Futuro Cercano:**

1. Para enero 1997, San Julián está planeando implementar un proyecto de agua potable, el cual será administrado por un comité ("asamblea de usuarios") formado por miembros tanto de la comunidad como del gobierno municipal.
2. Se dará mayor énfasis a los proyectos de participación ciudadana.
3. El Alcalde planea utilizar más las campañas de educación pública, para ver más allá de las consideraciones políticas, enfocándose en un mejor desarrollo comunal.

**Facultando a los Ciudadanos para Influir en la Política Educativa en Todos los Niveles**

**La Descentralización Nutre la Participación Ciudadana en Educación**

El Ministerio salvadoreño de Educación (MINED) se une al GOES en su compromiso para descentralizar tanto la administración como la prestación de servicios públicos, y está luchando por alcanzar un manejo escolar a nivel local, creando así un sistema educativo más participativo y democrático. El MINED planea transferir el poder de toma de decisiones y la administración de servicios educativos a comunidades locales por medio de la formación de Concejos Escolares (CDEs) en todo el país. Estos concejos escolares consistirán en un equipo de 8 individuos, cada uno con igual voto en responsabilidad y autoridad. Los representantes incluirán al director de la escuela, maestros, estudiantes y sus padres. Las responsabilidades fundamentales de los CDEs incluyen:

1) identificación y priorizacióndad de necesidades de la escuela;
2) solicitar y administrar los recursos para la escuela;
3) aprobar el programa escolar anual; y
4) aprobar el presupuesto escolar.

El plan original incluyó 2,000 CDEs, involucrando un total de 16,000 personas. Sin embargo, ahora habrá 3,535 CDEs a nivel nacional, con un total de 27,000 personas. Cada CDE tendrá ocho miembros con ocho sustitutos. El Presidente del CDE será siempre el director de la escuela; el sub-director será el sustituto. El resto de los miembros serán elegidos por una asamblea general de maestros, estudiantes y padres de familia.

El MINED se ha dado cuenta de que una persona o un solo sector no debería tomar todas las decisiones independientemente, y que se debe incluir la participación de la comunidad en la administración y funcionamiento diario de las escuelas. Ha llegado el momento propicio para la integración de la comunidad en el desarrollo del proceso educativo. Por esta razón, el MINED desarrolló los CDEs para apoyar y contribuir en el mejoramiento de la calidad de los procesos administrativos, por medio de los cuales se brindan los servicios educativos. El reto de ofrecer una educación de calidad a las poblaciones estudiantiles requiere un compromiso fuerte y una participación activa de la comunidad educativa, para garantizar el perfeccionamiento de la enseñanza, colocando al estudiante en el centro del proceso educativo.

El proceso de descentralización del MINED está decretado en el Plan Decenio 2005, en un juego de tres folletos publicados por el MINED. La formación de los CDEs está de acuerdo con los Artículos 48 y 49 de la Ley de la Carrera Docente y el Artículo 48 del Reglamento de la Ley, y también cumple con los objetivos de modernización institucional del Plan Decenial.

**Estrategia de la AID para Facilitar la Descentralización y Estimular la Contribución Local a las Políticas Educativas**

En los programas de capacitación patrocinados por La AID/El Salvador bajo CLASP II, una de las áreas de mayor énfasis ha sido el sector educativo. La

contribución de los ciudadanos en relación a los procesos políticos y servicios educativos sugiere que se están tomando decisiones más informadas.

Los programas de capacitación fueron diseñados para aumentar la comprensión de los participantes sobre el papel de la participación ciudadana al influenciar la educación, y al mismo tiempo permitirles desarrollar planes concretos de acción para la implementación de estas iniciativas. La capacitación adelantó los procesos de facultación, de manera que los individuos en las instituciones civiles correspondientes, fueran capaces de influenciar a los diseñadores y ejecutores de las políticas educativas a nivel local, departamental y nacional.

El primer paso en la estrategia de La AID fue dirigir un programa inicial de capacitación en participación ciudadana para un grupo de líderes educadores, llamado el Grupo de Apoyo. Entre los participantes se encontraban miembros del Comité Salvadoreño de la Reforma Educativa; miembros del Congreso salvadoreño; directores, miembros de juntas directivas y otros representantes de los sindicatos de maestros salvadoreños; administradores y profesores universitarios; maestros de escuelas; representantes del Ministerio de Educación; y personas de las oficinas centrales de organizaciones gubernamentales y no-gubernamentales. Como grupo de apoyo, los miembros desempeñaron un papel importante en facilitar el camino para participantes posteriores, quienes, también capacitados en el concepto y la práctica de participación ciudadana, trabajan a nivel de la comunidad, motivando la participación de los ciudadanos en las políticas y prácticas educativas.

Los participantes del Grupo de Apoyo han hecho una contribución sumamente importante para el avance de la participación de la comunidad en la educación, y para mejorar la igualdad. acceso y calidad educativa.

**CDEs Descentralizados Proporcionan el Mecanismo Ideal para la Determinación Comunitaria de la Política Escolar Local**

**Zoila Angélica Salgado de Sibrián**[6] es uno de los cinco miembros del equipo del MINED que vanguardea el programa CDE. Angélica era una de los veintidos partipantes CLASP que obtuvieron su grado de Maestría en Fundamentos Educativos de la Universidad de Nuevo México, en Albuquerque. Cuando ella fue nominada para la beca CLASP, Angélica trabajaba para el MINED enseñando educación física. Después de su regreso a El Salvador fue transferida a la Oficina de Descentralización del MINED

Armada con su Plan de Acción (el cual fue elaborado por cada uno de los participantes de la Maestría antes de su regreso al país), Angélica buscó una audiencia con la **Licda. Darlyn Meza**. Directora Nacional de Educación del MINED. Basándose en lo que había aprendido en los cursos de Supervisión y Administración Educativa en la UNM. Angélica había desarrollado un programa para supervisores en El Salvador, el cual propuso a la Licda. Meza. Aunque el plan fue bien recibido, nunca fue financiado

Sin embargo, poco tiempo después de este encuentro, la Licda. Meza seleccionó a Angélica para el equipo que trabajaría en las aplicaciones prácticas de la Ley de la Carrera Docente, y actualmente está implementando el programa de CDE. Angélica cree que fue seleccionada por la presentación de su Plan de Acción y su experiencia en Nuevo México.

**Lanzar el Programa: Desarrollo de Materiales**

La primera tarea de Angélica en este proceso de descentralización fue desarrollar lo que se convertiría en un plan de cinco etapas. La primera etapa, Preparación de Documentación, se completó en seis meses. Durante este período, se elaboraron folletos y los materiales de capacitación del CDE. El MINED trabajó estrechamente con otros individuos e instituciones, incluyendo la Asociación Nacional de Educadores Salvadoreños 21 de Junio, (ANDES) universidades, concejo legal, entre otros. Angélica explicó que el desarrollo de materiales es un proceso bastante arduo. Aún, la impresión de los materiales fue un asunto delicado que tomó bastante tiempo. Los colores tenían que ser seleccionados para no tener ninguna identificación con algún partido político. Luego se diseñó un logo. Numerosas frases publicitarias se consideraron antes de escoger "Los Niños y Jóvenes... Nuestra Razón de Ser." Fotos reales fueron utilizadas en los panfletos, después de asegurarse que las verdaderas identidades se mantuvieran protegidas.

**Vender la Idea para Capacitar a Capacitadores y Proporcionar Seguimiento**

En septiembre y octubre de 1996, el equipo del MINED trabajó en la segunda fase del concepto CDE: Promoción y Capacitación. La capacitación se llevó a cabo para los directores y sub-directores, que a su vez capacitarían a los maestros, padres de familia y estudiantes. La fase tres --la Elección del CDE-- tendrá lugar en 31 de enero de 1997, para entonces, los CDEs se habrán establecido formalmente. En marzo de 1997, el MINED regresará a las escuelas para proporcionar capacitación adicional a los CDEs. El Seguimiento es la última fase y se llevará a cabo en noviembre de 1997. En ese lapso de tiempo entre las fases tres y cuatro el MINED capacitará nuevamente a los miembros del CDE para reforzar las estrategias de administración en base a la comunidad del CDE. El MINED repetirá el proceso cada dos años, y nuevos miembros para el CDE serán elegidos y capacitados. Mientras más personas se familiaricen con el proceso y responsabilidades, metas y objetivos de los CDEs, el MINED espera terminar el proceso de capacitación, volviendo así a la adminstración local autosuficiente.

Angélica está orgullosa de los logros de su equipo en la descentralización, y se encuentra altamente motivada por el hecho que ella ha sido capaz de poner en práctica lo que aprendió en su programa de maestría, mientras contribuye a los objetivos del MINED. La estrategia de

descentralización, explica, cumple con la directriz de modernización institucional en el Plan Decenial 2005 del MINED, en el cual el Ministerio de Educación presenta su plan para redefinir su papel y reformar su administración.

Angélica recuerda que el Dr. Gurule, un instructor en la Universidad de Nuevo México, le enseñó a trabajar en grupos pequeños. El enfatizó que la manera de impartir el conocimiento era haciéndolo poco a poco, no en masa. Por lo tanto, ella lo está haciendo de esa manera, transmitiendo a otros lo que ha aprendido.

**La Iniciativa de una Participante CLASP II Gana para su Universidad un Contrato para Apoyar los Programas de CDE**

**Blanca Margarita Pérez Cruz**[6] regresó del programa de Maestría en Nuevo México, a una nueva posición creada específicamente para ella en la Universidad Evangélica de El Salvador, donde trabajaba anteriormente. Durante su capacitación en UNM, Margarita mantuvo un contacto cercano con el Rector de la Universidad, quien decidió crear el Departamento de Planificación y Desarrollo, colocando a Margarita a cargo del mismo. (Antes de obtener su grado de maestría, Margarita trabajaba en el Departamento de Asuntos Académicos.)

Uno de sus primeros objetivos en su nueva posición fue revisar todos los planes y programas de grado. Visitó las unidades y direcciones del MINED para explicar cómo la Universidad Evangélica podría trabajar junto con el MINED en los programas y ofrecer los servicios de la universidad. Margarita elaboró una propuesta que presentó al MINED. Como resultado, la Universidad Evangélica ganó un contrato para proporcionar apoyo logístico a los programas de Concejos Escolares (CDE). Margarita se siente orgullosa de ser la Directora de este proyecto nacional de seis meses, denominado "Consultoría para las Fases de Información, Divulgación, Organización y Funcionamiento de 2000 Concejos Escolares."

La capacitación para los directores y sub-directores en los CDEs se llevó a cabo en la primera semana de octubre de 1996. Los directores y sub-directores, a su vez, deben capacitar a los maestros, padres de familia y estudiantes que se integrarán como miembros de los CDEs. La elección del Consejo Escolar fue programada para realizarse a principios de 1997. Sesenta y seis personas del MINED viajaron a diferentes departamentos para proporcionar capacitación el 1o. de octubre; 65 salieron el 2 de octubre y 61 el 3 de octubre de 1996. Un total de 150 personas en el MINED fueron capacitados como instructores. El proyecto de Concejos Escolares está financiado por el Banco Mundial. (La Universidad Don Bosco también ha sido contratada con fondos del Banco Mundial para evaluar el programa completo de CDE. Ellos están llevando a cabo esta actividad mientras el MINED desarrolla los materiales.)

**La Asamblea Nacional Respalda la Participación Ciudadana en Educación, a través de la Nueva Legislación**

Tres diputados, **Roberto Serrano**[1], **Osmín López**[1] **y Lizandro Navarrete**[1], representaron a la Asamblea Nacional en el Grupo de Apoyo de Participación Ciudadana en Educación. Antes del programa de capacitación, solamente dos de ellos eran miembros de la Comisión de Cultura y Educación de la Asamblea Legislativa. Roberto Serrano es el Presidente de la Comisión y Osmín López es el Relator. Después de su regreso del programa de capacitación, se le solicitó al tercer diputado, Lizandro Navarrete, incorporarse a la Comisión.

**Apoyo Económico Básico de los Negocios de la Comunidad**

Cuando **Marco Antonio Romero Cativo**[1] fue seleccionado para la capacitación en el programa Participación Ciudadana en Educación, se encontraba trabajando en un proyecto actualmente finalizado, con la Fundación Salvadoreña para la Reconstrucción y Desarrollo (REDES), una organización que busca contribuir al desarrollo social general de sus miembros, sindicatos comerciales y comunidades. Desde entonces ha tomado una posición en la Fundación Bálsamo, una organización no-gubernamental, la cual extiende créditos a microempresarios que normalmente no calificarían para préstamos bajo los criterios convencionales de préstamos en bancos más grandes. Ochenta por ciento de los beneficiarios son mujeres, la mayoría con poca educación formal y sin residencia permanente. La Fundación Bálsamo les da la oportunidad de empezar sus negocios, y les brinda también servicios de guardería para que las mujeres puedan trabajar. Las responsabilidades de Marco son el dirigir sesiones de capacitación para recipientes de préstamos, proporcionándoles instrucción sobre contabilidad, manejo de fondos y cancelación de préstamos.

**Involucrar a los Estudiantes en la Reforma Académica**

Además de su empleo, Marco es voluntario para proporcionar capacitación en participación ciudadana, junto con otros becarios del grupo de apoyo de Participación Ciudadana en Educación. Colaboró con Alberto Barrillas en las sesiones de capacitación mencionadas anteriormente en la Universidad de El Salvador. La Asociación General de Estudiantes Salvadoreños (AGEUS) solicitó a Marco y Alberto motivar a los estudiantes a participar en la reforma académica. Marco hace notar que el movimiento estudiantil ya no es tan activo como lo estuvo durante el conflicto armado, cuando los estudiantes protestaban abiertamente en contra del gobierno nacional y se unían a los grupos de oposición. El objetivo de Marco es estimular el interés estudiantil y la participación responsable en la reforma académica.

**Motivar a Grupos Vecinales para Obtener Agua Potable en sus Propias Comunidades**

Igualmente de forma voluntaria, Marco participa en un proyecto de manejo de agua en su comunidad de origen en Zacatecoluca, La Paz. Los miembros de la Asociación Comunal se reúnen, muchas veces con representantes de ANDA, para trabajar en las formas en que

se pueda llevar agua potable a los barrios. Marco confiesa que muchas personas van a dichas reuniones esperando obtener algo gratis. El ha estado trabajando con los miembros intentando motivarlos para participar y, poco a poco, ha logrado influenciar a más "conversos" en la participación ciudadana.

**Rediseño de Currícula para Enfatizar la Participación Ciudadana**

**Blanca Zulema Lara**[1] representó a la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA) en el primer programa CLASP II de Participación Ciudadana en Educación. La UCA, una prestigiosa universidad dirigida por Jesuitas, está localizada en San Salvador y es un importante instituto de investigación en el país. Aún antes de la capacitación, Zulema era parte del equipo que trabajaba en el desarrollo de una serie de materiales didácticos llamados "Módulos de Educación Cívica y Derechos Humanos", diseñados para ser utilizados por los maestros de tercer ciclo y educación media (del 7o. al 12o. grado). Cuatro de los nueve módulos fueron completados antes del programa de capacitación; los cinco últimos se elaboraron antes de su regreso. Zulema informa que su participación en el programa de capacitación CLASP II generó ideas para la segunda serie. Zulema incorporó lo que ella misma experimentó en la capacitación, sobre los métodos y materiales participativos y activos, diseñados para ser utilizados en las escuelas salvadoreñas.

**Implementación a Nivel Nacional**

La serie de libros fue distribuida a 9,000 maestros en todo el país y se inició un programa de capacitación para maestros en octubre de 1996. La primera ronda de capacitación estuvo orientada a 50 directores de escuelas de los 14 departamentos. Una vez capacitados, cada uno de los directores era responsable de capacitar a los maestros de su escuela. Además de su papel como Especialista en Educación en el desarrollo de materiales, Zulema coordinó el esfuerzo de capacitación, enseñando a los maestros cómo usar el nuevo material. Los proyectos futuros de Zulema incluyen desarrollar materiales similares para el nivel primario.

**La Capacitación en los Estados Unidos Crea Relaciones Sólidas y Colaboradoras**

Como otra tarea en la Universidad Centroamericana, Zulema está coordinando la capacitación de los directores de 7o. a 12o. grado en el nuevo sistema de evaluación presentado en la reforma educativa nacional. Gracias a su nueva relación de trabajo con **Orlando Zavala**[1], otro participante en el programa de Participación Ciudadana en Educación, Zulema arregló que la capacitación tuviera lugar en la Escuela Nacional de Agricultura (ENA), donde Orlando Zavala trabaja actualmente (Durante el programa de capacitación Orlando representó a FEPADE, la institución donde trabajaba anteriormente.) Zulema recalca que uno

de los resultados de mayor beneficio de la capacitación CLASP II, ha sido la amistad y las relaciones de trabajo y cooperación que los miembros del grupo de apoyo comparten ahora. Mucho más que antes, los participantes han sido capaces de visitarse unos a otros en busca de consejo y ayuda. El uso de estos recursos en el país es un resultado muy valioso de la capacitación.

**Los Padres de Familia Contribuyen al Proceso de Descentralización**

Desde que recibieron la capacitación sobre los beneficios de la participación ciudadana, estas tres personas han estimulado a la Comisión para que incluya dichos elementos en la reforma de la legislación educativa. Aunque algunos componentes de la reforma fueron diseñados antes de la capacitación CLASP II, los miembros de la Comisión enfatizan que desde su programa de capacitación, ellos comprenden mejor el valor de la participación ciudadana directa. Los cambios legislativos actuales incluyen la formación de Concejos Escolares Administrativos (CDEs), parte del proceso de descentralización del MINED recientemente diseñado, de transferir la administración escolar del Ministerio a un nivel de escuela local. El plan del MINED ordena la elección de los Concejos Escolares, los cuales incluirán la representación de los directores de escuela, maestros, estudiantes y padres de familia. En el pasado, explicaba un diputado, la participación de los padres de familia en la educación consistía solamente en presentar sus quejas acerca de los maestros y de la escuela en general. Al incluir a los padres de familia en los Concejos Escolares se les da un papel definido en la administración escolar. (Ver Zoila Angélica Salgado de Sibrián en la página 12 de este Capítulo.)

**Los Participantes Reportan Mayor Habilidad para Trabajar con el Ministerio y Unos con Otros**

La revisión de la Ley de Educación Superior fue otro estatuto legislativo que se discutió en la Comisión, justo después de la capacitación CLASP II. La ley revisada fue aprobada el 28 de diciembre de 1995. La Ley de la Carrera Docente, la cual incluye la directiva del Concejo Escolar, fue firmada en marzo de 1996. Los miembros de la Asamblea Nacional destacaron que la información aprendida y las alianzas formadas durante el programa de capacitación, fortalecieron su habilidad para trabajar con el Ministerio de Educación y otras instituciones educativas, para desarrollar y aprobar la legislación.

Además de sus logros como miembros de la Comisión, Roberto Serrano, Osmín López y Lizandro Navarrete se han reunido con otros participantes de CLASP, capacitados en los programas de Participación Ciudadana en Educación (aquellos en el grupo de apoyo y en el programa siguiente de seis semanas), para trabajar en el aumento de la participación ciudadana en educación. Los representantes de cada uno de estos programas de capacitación han formado un grupo de trabajo informal y están en el proceso de desarrollar un Plan de

Trabajo para aprovechar las experiencias de capacitación de los miembros del grupo.

**Capacitación para Involucrar los Sectores Privados y Educativos en la Participación Ciudadana en Educación**

**Juan Alberto Barillas**[1] fue seleccionado para el programa CLASP II como representante de la Universidad de El Salvador, donde impartía clases y trabajaba en proyectos educativos de investigación. Desde su regreso, Alberto ha estado extremadamente activo en la coordinación y facilitación de eventos de capacitación para profesores, personal y estudiantes de la Universidad. Los temas de capacitación incluyen participación ciudadana, liderazgo e intereses educativos tales como la Revisión del Plan Decenal del Ministerio de Educación. Uno de los logros profesionales de mayor importancia para Alberto es un reciente cambio de carrera, a una posición en FEPADE, donde se encuentra trabajando en los proyectos de la reforma educativa, capacitación y evaluación de instituciones de educación superior. FEPADE surgió del sector empresarial salvadoreño en 1986, como una organización privada, apolítica y sin fines de lucro, dedicada a fortalecer, facilitar y proporcionar capacitación, así como también servir como intermediaria entre los sectores productivos y las fuentes de educación en El Salvador.

Alberto se ha convertido en una persona bien conocida entre los becarios CLASP II por su activa participación en las numerosas actividades de seguimiento.

**Ciudadanos Trabajan Juntos para Salvar los Valiosos Recursos de Agua de El Salvador**

El objetivo principal del programa de modernización del GOES, en relación a los servicios públicos, es satisfacer las demandas en una sociedad democrática y participativa, para dar servicios de mejor calidad, con el uso más eficiente de los recursos. El plan de modernización involucrará tres aspectos fundamentales:

1) Simplificar los macrosistemas que cubren el uso eficiente de los recursos;

2) Modernizar la organización y administración de las instituciones que proporcionan los servicios públicos;

3) Implementar las políticas de modernización, tales como descentralización, privatización, desregulización y macroestructuras mejoradas.

Esta modernización institucional debe involucrar la re-ingeniería de los mecanismos que brindan servicios, con un fuerte énfasis y confianza en la participación cívica, la descentralización y la desregulización.

Desde 1991, la administración de los servicios de agua y sanidad en las áreas urbanas ha sido la responsabilidad de la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA). Esta institución

se encuentra en el proceso de desarrollar sistemas que serán manejados por los mismos gobiernos municipales. Asimismo, los sistemas de agua en áreas rurales que antes de finalizar 1995, fueron manejados por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS), por medio del Plan Nacional para la Salud Básica Rural (PLANSABAR), han caído bajo la ayuda de ANDA desde 1996. La estrategia operativa de ANDA ha sido, especialmente en municipalidades pequeñas, destacar la importancia de la participación de la comunidad en los servicios de suministro de agua, reduciendo de esta forma el papel mismo de supervisión de ANDA en estas comunidades.

La estrategia de La AID bajo CLASP II para ayudar a la modernización de la administración de los servicios de agua y alcantarillado, ha sido proporcionar a los participantes capacitados con el conocimiento, habilidades y destrezas necesarias para manejar los conceptos de administración local, manejo y supervisión de servicios comunitarios adecuados y eficientes.

**Una Nueva ONG Evoca la Respuesta Entusiasta de la Comunidad con Resultados Impresionantes y Rápidos**

Los participantes del programa de capacitación de Nuevo México han fundado una ONG relacionada al recurso agua/medio ambiente, y han invitado a los participantes del programa de capacitación de El Paso para unírseles. La ONG, llamada Asociación de Protección de los Recursos Hidráulicos en El Salvador (APRHES), cuenta actualmente con 11 miembros. La cuota de membresía es de ¢10. Ellos están inscritos como una ONG en los Estados Unidos, así como también en El Salvador; su personería jurídica está pendiente. También se han acercado a la Comunidad Económica Europea para buscar financiamiento. Su primera conferencia de prensa se llevará a cabo en enero, en relación a los recursos hidráulicos. Ellos esperan que para ese tiempo se encuentren firmemente establecidos. Establecieron que están esperando hasta enero para estar seguros que están bien organizados, ya que la prensa puede ser dura si sospechan que una ONG es débil y desorganizada. Actualmente se encuentran trabajando en los objetivos, metas y declaración de misión para su presentación. Ellos son una organización apolítica, no religiosa, preocupada por la conservación del medio ambiente y los recursos hidráulicos en El Salvador. Su presente concentración está en las campañas públicas de educación, y están llevando a cabo un proyecto de reforestación en Usulután. El proyecto de reforestación cubre 8 manzanas en Mercedes Umaña. Esperan que en el futuro puedan progresar en programas de tratamiento de agua y potabilización. Los miembros de la ONG también donan artículos como productos de papel. Han solicitado computadoras usadas a la Universidad de Nuevo México y tienen la confianza de recibirlas.

También están trabajando con una "tetralogía" (cuatro tanques de agua), que

sirve a las comunidades de Santiago de María, Berlín, Alegría, California y Tecapán (todas en Usulután).

## Mejorando las Relaciones Obrero-Patronales

Uno de los objetivos del programa CLASP II era contribuir al éxito de los Acuerdos de Paz y al desarrollo de los recursos económicos, sociales y humanos en El Salvador, a través de fortalecer las relaciones obrero-patronales en el sector privado.

Los programas fueron diseñados para capacitar a líderes obreros y administradores de empresas del sector privado, para adquirir habilidades y destrezas en la negociación, mediación y resolución de conflictos, con el objeto de mejorar la administración de las relaciones obrero-patronales.

El Secretario General de la Central de Trabajadores Salvadoreños, **Félix Blanco**[7], participante en uno de los programas de Relaciones Obrero-Patronales, resume muy bien el resultado de su participación, diciendo que después de su capacitación en los Estados Unidos de América, "tanto patrones como obreros ahora trabajan juntos de mejor manera. Existe una mejor comunicación."

### Sobreponerse a los Obstáculos de la Comunicación

**José Antonio Vásquez**[7], del Sindicato de la Industria Portuaria de El Salvador (SIPES), proporcionó tres ejemplos de como el programa de capacitación contribuyó a mejorar el entendimiento entre obrero y patrono, y a obtener una rápida y pacífica resolución de disputas

1) Un conflicto laboral surgió en un ingenio salvadoreño de azúcar Los dos negociadores representando el sindicato y la patronal de la compañía, fueron participantes CLASP II en el segundo programa de Relaciones Obrero-Patronal. Por primera vez, estas dos fracciones opositoras tenían individuos que podían hablarse uno al otro para resolver el problema. En el pasado, ni los obreros ni la patronal tenían representantes con el deseo o las habilidades para enfrentar la adversidad. La capacitación CLASP II los sacó de su ambiente salvadoreño, les brindó las habilidades y los motivó para trabajar juntos. En los Estados Unidos de América, estas dos personas, por iniciativa propia, decidieron sentarse y "valuar lo que tenemos juntos" Solamente se habían conocido antes uno al otro a través de los informes de los medios de comunicación Aprendieron que tenían muchas cosas en común, inclusive provenían del mismo pueblo, y compartieron metas personales y profesionales. Lo que pudo haberse convertido en un conflicto violento, se resolvió a través de la discusión y negociación pacífica.

2) Otro resultado exitoso fue la amigable resolución de una disputa laboral en el Instituto Nacional de Pensiones de Empleados Públicos (INPEP). El problema se resolvió cuando dos becarios CLASP II, representando al sector laboral y patronal, se sentaron a discutir sus diferencias y negociaron una solución a las mismas.

3) En otro conflicto laboral, un líder laboral y becario CLASP II, fue capturado y puesto en prisión. Se informó que gerentes patronales, dirigidos también por un becario CLASP II, intervinieron para su liberación. Esta intervención influenció a los captores para dejar en libertad al líder sindical.

## Manejo Mejorado de los Recursos Financieros del GOES

Representantes de los departamentos financieros de varios ministerios del gobierno central fueron capacitados en el último año del proyecto. Durante los años de guerra, creció la ineficiencia de las instituciones gubernamentales, mientras el gobierno concentraba la mayoría de sus esfuerzos en enfrentar la guerra. Como consecuencia de la transición hacia la paz, el pueblo comenzó a demandar mejoras institucionales en las áreas económicas, políticas y sociales. La administración del Presidente Armando Calderón Sol prometió empujar reformas en el sector público, que llevarían a un alto grado de eficiencia. Como parte del esfuerzo de modernización en el sector público, cada ministerio es responsable del diseño y ejecución de su propio plan de modernización, siguiendo las directrices del Programa de Modernización del Sector Público y las políticas del Comité de Modernización.

En el área de administración financiera, todos los ministerios están participando en el proceso de modernización, a través de la implementación del nuevo Sistema de Administración Financiera Integrado (SAFI), bajo la "Ley Organizacional para la Administración Financiera del Estado", aprobada en diciembre de 1995. SAFI es un proyecto de tres años. La Fase Normativa (desarrollo, capacitación) será seguida por la Fase Operativa (procedimientos). La concentración está en la sostenibilidad: sistemas de información, procedimientos normativos y capacitación. Para llevar a cabo este nuevo sistema, apoyar al proyecto SAFI y cumplir con la ley, este programa de capacitación CAPS fue diseñado para entrenar a personal clave de los diferentes ministerios, quienes regresarían mejor capacitados para contribuir a la modernización de sus propios sistemas financieros.

La capacitación proporcionó a los participantes el conocimiento y las habilidades necesarias para realizar su trabajo como gerentes financieros gubernamentales, y expandir su papel dentro de sus respectivas instituciones en el sector público.

**Ministerio de Hacienda y Unidades Financieras Institucionales**

**La Licda. Guadalupe de Pacas** es la Coordinadora del Proyecto de Capacitación para SAFI, una iniciativa para modernizar los sistemas financieros del gobierno central. Aunque ella no fue recipiente de una de las becas CLASP II, la Licda. de Pacas supervisa el trabajo de varios miembros del personal que sí participaron en la capacitación CAPS. Como directora de esta iniciativa, les proporciona una perspectiva global sobre como la capacitación ha afectado el proceso de modernización financiero.

Los cuatro representantes entrevistados fueron: **Delia Lorena Reyes**[8], Unidad de Análisis para el Crédito Público; **Octavio Bracamonte**[8], Unidad de Análisis Financiero; **José Luis Duque**[8], Jefe de la Unidad de Análisis Financiero; y **Lilena Martínez**[8], Jefe de la Unidad de Personal.

**"Agentes de Cambio" Utilizan Planes de Acción para Implementar Reformas Fundamentales en los Sistemas Financieros Gubernamentales**

La Licda. de Pacas siente profundamente que los profesionales que participaron en este programa están actuando como agentes de cambio, y proporcionando una masa crítica de competencia y habilidad, en la implementación de un sistema financiero integrado ascendente dentro de las instituciones del sector público.

Cada ministerio y unidad representada en este programa de capacitación tenía participantes que regresaron con Planes de Acción, los cuales se han estado implementando desde entonces. Una de las actividades resultantes ha sido una serie de módulos de capacitación que los participantes dirigirán en todo el sistema. Han diseñado y presentado conferencias y talleres "preguntas-respuestas" en sus varias áreas de competencia. Los participantes se encuentran actualmente preparando videos para utilizarlos en futuras presentaciones. Así aproximadamente 90 instituciones del sector público han asistido a los eventos de capacitación, por ejemplo: hospitales, universidades, ANDA, Policía Nacional Civil (PNC).

***Los participantes en el programa de capacitación en los Estados Unidos están actuando como agentes de cambio y ... están proporcionando una masa crítica de competencia y habilidad, en la implementación de un sistema financiero integrado ascendente dentro de las instituciones del sector público.***

Durante esta entrevista de grupo, la Licda. de Pacas y los cuatro representantes dieron a conocer varios ejemplos de cómo ellos han aplicado lo que aprendieron durante su participación en este programa de capacitación de la AID:

1) De acuerdo a la Licda. de Pacas, la capacitación ha beneficiado en las fases de desarrollo y regulación de SAFI. La Unidad de Presupuesto está ahora mejor

capacitada para visualizar los cambios generales, y consolidar el presupuesto antes de presentarlo a la Asamblea Legislativa.

2) Una herramienta extremadamente útil, acerca de la cual aprendieron durante su capacitación en los Estados Unidos de América, y la cual han comenzado a utilizar, es el Módulo de Estrategia de Deuda (DSM), un paquete de software desarrollado por el Banco Mundial. El Banco Mundial instaló el software en la Unidad de Crédito Público del gobierno y proporcionó capacitación sobre su uso. De esta manera, ésto se ha convertido en una valiosa herramienta tecnológica. El módulo de software compara los préstamos y evalúa las solicitudes de préstamo, cubriendo áreas tales como opciones financieras, habilidad de pago y renegociación del préstamo.

3) Ellos están implementando un procedimiento que aprendieron en el Departamento del Tesoro Norteamericano: transferencias electrónicas para la devolución del impuesto sobre la renta. Antes de ésto, estaban utilizando el sistema postal nacional para enviar los cheques de devolución a los contribuyentes. Esto es menos eficiente e inseguro en zonas rurales remotas.

4) Se informó que varias de las posiciones de los participantes han cambiado, como resultado de la capacitación. Todos son ahora miembros de equipos multidisciplinarios.

Un beneficio secundario de la asistencia de los participantes a la conferencia internacional "Nuevos Desarrollos en la Administración Financiera Gubernamental", en Miami, Florida fue que vieron que El Salvador no está tan atrás de otras naciones. No hay duda, sin embargo, que El Salvador todavía enfrenta desafíos. Esta capacitación de gerentes financieros de las entidades del gobierno central, es un paso más hacia servicios más eficientes y responsables del gobierno.

## Conclusión

La estrategia de La AID para promover la democracia en El Salvador a través de facilitar la participación ciudadana a nivel local en la toma de decisiones gubernamentales, se centraliza en tres aspectos principales:

1) Político. La historia de la administración gubernamental centralizada de El Salvador y el suministro de servicios, no permitía a los ciudadanos y grupos de la comunidad influenciar activamente o con eficacia la toma de decisiones.

2) Económico. Ha habido un despertar del intererés de los cuidadanos gradual pero determinante, y una concientización por su parte que

las comunidades sí tienen una voz en determinar los servicios que necesitan. Esta rápida y creciente demanda de servicios coloca una tremenda presión sobre los recursos financieros disponibles. Estos mismos recursos limitados no deben financiar solamente los servicios públicos, sino también mejorar y reparar la infraestructura del país, dañada severamente como resultado de los doce años de guerra.

3) Social. Los cambios políticos y económicos de largo alcance mencionados anteriormente, implican una profunda re-orientación de la percepción pública en relación a lo que se espera de un ciudadano salvadoreño, en contraposición a lo que un salvadoreño puede esperar obtener del gobierno central. Involucrar al ciudadano en actividades democráticas y participación ciudadana, implica emprender un esfuerzo comprensivo de concientización y educación pública. Es decir, después que a un ciudadano se le muestra que tiene voz, debe enseñársele como usarla.

Durante los proyectos de capacitación CAPS y CLASP II, la AID ha capacitado una masa crítica de líderes, que incluyen líderes comunales rurales y representantes de ONGs y otras organizaciones cívicas, alcaldes municipales y miembros de la Asamblea Nacional. Sus nuevas destrezas y conocimientos, adquiridos por medio de una capacitación técnica formalizada, así como también de la observación directa y de intercambio con sus contrapartes en los Estados Unidos, ha permitido que estos "agentes de cambio" contribuyan a un número de componentes claves del objetivo para el fortalecimiento de los procesos democráticos en El Salvador

La autorización popular de base amplia involucra conciencia cívica, oportunidades para la participación ciudadana y su acceso. Esta autorización también abarca el acceso completo a factores productivos y servicios públicos. A su vez, la participación aumenta al mover la toma de decisión más cerca de las personas a un nivel de comunidad local. Dentro de este marco de referencia, un número de logros de los proyectos de capacitación CAPS y CLASP II surgen bajo dos áreas: administración y desarrollo municipal, y descentralización de la administración de los servicios públicos.

**Administración y Desarrollo Municipal**

Todos los alcaldes entrevistados informaron acerca de cambios similares tanto en sus actitudes como en la eficiencia de la administración municipal en sus comunidades. Estos cambios comúnes incluyen:

- ✓ habilidad mejorada para definir problemas y elaborar soluciones;
- ✓ concientización de la importancia de la responsabilidad pública sobre lealtades políticas partidistas;
- ✓ informar al pueblo sobre las polémicas que los afectan, e

involucrar a los ciudadanos en políticas y tomas de decisión (cabildos abiertos);

- ✓ mejorar la educación e iniciar proyectos para jovenes, e involucrar a los padres de familia en dichos proyectos;
- ✓ motivar y facilitar el voluntariado;
- ✓ viabilidad y necesidad de colaborar con el sector privado (empresas y ONGs) en proyectos comunales;
- ✓ habilidad para organizar, financiar e implementar con eficiencia los proyectos de mejoramiento comunitarios (iluminación de calles, pavimentación de caminos, recolección de basura, etc.); y
- ✓ necesidad de programar capacitaciones contínuas para el pesonal de los gobiernos municipales.

**Descentralización de la Administración de los Servicios Públicos**

El GOES ha realizado grandes progresos hacia la re-ubicación de la adminstración y la prestación de servicios públicos, del gobierno central a las comunidades locales y municipalidades. Los mayores logros alcanzados en esta estrategia general, como resultado de la capacitación CAPS/CLASP II, han sido en:

- ✓ Educación, donde las escuelas locales se manejan ahora localmente, por medio de la creación de los Concejos Escolares en todo el país. Estos concejos incluyen administradores escolares, maestros, estudiantes y padres de familia, quienes determinan las políticas escolares;
- ✓ RelacionesObrero-Patronales, donde las nuevas habilidades de los participantes del programa de capacitación, en negociación, mediación y resolución de conflictos han abierto nuevas avenidas para una comunicación abierta entre los representantes de los sindicatos laborales y la patronal;
- ✓ Manejo de recursos financieros públicos, donde los participantes de la capacitación en los Estados Unidos de América están ayudando al GOES a modernizar los sistemas financieros y de información, y permiten una mejor administración de los fondos para servicios públicos en los niveles departamental y local; y
- ✓ Administración de los servicios locales de agua y alcantarillado, donde ANDA ha estado trabajando para obtener la participación de las comunidades en el mejoramiento y administración de sus propios servicios de agua.

**NOTAS:**

1. Programa S061 Participación Ciudadana/Educación 1, 16/10/95 -05/11/95, Development Associates, Inc. y Alamo Community College.
2. S040 Alcaldes 3, 26/02/95 - 08/0495, Mendez-England and Associates.
3. NAPA Alcaldes Municipales 1, octubre - noviembre 1991,

Academy of State and Local Government.

4 S005 Alcaldes 1, 29/09/91 - 09/11/91, Consorcio para Servicios para Latinoamérica (Consortium for Service to Latin America).

5 S041 Alcaldes 4, 26/02/95 - 08/04/95, Consorcio para Servicios a Latinoamérica (Consortium for Service to Latin America).

6 A072 Fundaciones Educativas, 07/01/95 - 17/12/95, Universidad de Nuevo México.

7 S032 Administración Laboral 2, 09/07/94 - 20/07/94, Development Associates, Inc.

8 S066 Administradores Financieros Gubernamentales, 28/04/96 - 22/06/96, Price Waterhouse.



132

## CUADRO 6.1: DISTRIBUCION DE POBLACION MUNICIPAL POR DEPARTAMENTO

| No. | DEPARTMENTO | MUNICIPIOS POR DISTRIBUCION DE POBLACION | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Menos de 2,000 | 2,000 - 5,000 | 5,000 - 15,000 | 15,000 - 50,000 | 50,000 - 100,000 | 100,000 - 200,000 | Más de 200,000 | TOTAL |
| 1 | Ahuachapán | 5 | 4 | 2 | 1 | - | - | - | 12 |
| 2 | Santa Ana | 6 | 3 | 1 | 2 | - | 1 | - | 13 |
| 3 | Sonsonate | 4 | 4 | 5 | 3 | - | - | - | 16 |
| 4 | Chalatenango | 25 | 6 | 1 | 1 | - | - | - | 33 |
| 5 | La Libertad | 7 | 7 | 5 | 2 (1*) | 1 (1*) | - | - | 22 |
| 6 | San Salvador | 1 | 4 | 3 | 5 (3*) | 3 (2*) | 1 (1*) | 2 (2*) | 19 |
| 7 | Cuscatlán | 10 | 5 | - | 1 | - | - | - | 16 |
| 8 | La Paz | 8 | 10 | 3 | 1 | - | - | - | 22 |
| 9 | Cabañas | 6 | 1 | - | 2 | - | - | - | 9 |
| 10 | San Vicente | 5 | 6 | 1 | 1 | - | - | - | 13 |
| 11 | Usulután | 8 | 9 | 5 | 1 | - | - | - | 23 |
| 12 | San Miguel | 22 | 3 | 1 | - | - | - | - | 26 |
| 13 | Morazán | 10 | 4 | 5 | - | - | 1 | - | 20 |
| 14 | La Unión | 12 | 4 | 1 | 1 | - | - | - | 18 |
| **TOTAL DE MUNICIPIOS** | | **129** | **70** | **33** | **21** | **4** | **3** | **2** | **262** |

* Estos municipios forman parte del Area Metropolitana de San Salvador, e incluyen: Ciudad Delgado, San Marcos, Ilopango, Mejicanos, Soyapango, Ayutuxtepeque, Cuscatancingo, San Salvador en San Salvador, y Nueva San Salvador y Antiguo Cuscatlán en La Libertad, con una población total de 1,177,854.

**De *Participación Cívica en Manejo del Agua en Sistemas Urbanos en la República de El Salvador, Centro América*, preparado por el Ing. Luis Moncada Gross en enero del 1996.**

CUADRO 6.2: **PROYECTOS DE OBRAS PUBLICAS REALIZADAS POR EL CONSEJO MUNICIPAL DE CACAOPERA, 1994-1996**

| Nombre del Proyecto | Costo en ¢s | Localización | Fuente de Financiamiento |
|---|---|---|---|
| Proyecto de Mejoramiento de Agua Potable | 466,269 | Cacaopera | Sec. de Reconstrucción |
| Amueblado y Equipo para unidad de salud | 181,634 | Cacaopera, Barrio El Calvario | Sec. de Reconstrucción |
| Mejoramiento de calles | 205,436 | Cacaopera | Sec. de Reconstrucción |
| Mejoramiento de Alumbrado público | 200,000 | Cacaopera | Sec. de Reconstrucción |
| Reparación de camino local a Yoloaiquín | 200,904 | Cacaopera, Yoloaiquín | Sec. de Reconstrucción |
| Terminación de dos aulas con baños | 23,931 | Cantón Calavera, Crio. | Presupuesto municipal |
| Mejoramiento de camino vecinal | 20,000 | Cantón Estancia | Presupuesto municipal |
| Pavimentación completa de camino al Barrio San José | 166,510 | Cacaopera, Barrio San José | Presupuesto municipal |
| Pavimentación completa de calle Pasaje Sánchez | 87,855 | Cacaopera, Barrio El Centro | Sec. de Reconstrucción |
| Mejoramiento de 1 km de camino vecinal | 16,615 | Cantón Guachipilín | Presupuesto municipal |
| Reparación del sistema de dreanaje de la ciudad | 16,773 | Cacaopera, Barrio El Calvario | Presupuesto municipal |
| Construcción de salón usos múltiples | 5,150 | Cantón Estancia, Tierra | Presupuesto municipal |
| Mejoramiento de Iglesia Católica | 8,258 | Cacacopera, Barrio El Centro | Presupuesto municipal |
| Construcción del Monumento a la Cruz | 34,447 | Cacaopera, Barrio El Calvario | Presupuesto municipal |
| Reparaciones de calles | 150,526 | Cantón Sunsulaca, La Barca | Sec. de Reconstrucción |
| Agua potable y cisterna, Naciones Unidas | 25,000 | Cacaopera, Barrio San José | Presupuesto municipal |
| Reparaciones en el cementerio | 8,165 | Cantón Estancia | Presupuesto municipal |
| Pavimentación del camino a San Francisco Gotera | 47,040 | Cacaopera | Presupuesto municipal |
| Reparación de tuberías de agua potable | 5,829 | Cacaopera | Presupuesto municipal |
| Compra de materiales para párvularia | 2,640 | Cacaopera, Escuela NU | Presupuesto municipal |
| Puente sobre el Río Tepemechín | 20,000 | Varía | Presupuesto municipal |
| Reparaciones de Casa Comunal | 2,574 | Cacaopera, Barrio El Centro | Presupuesto municipal |

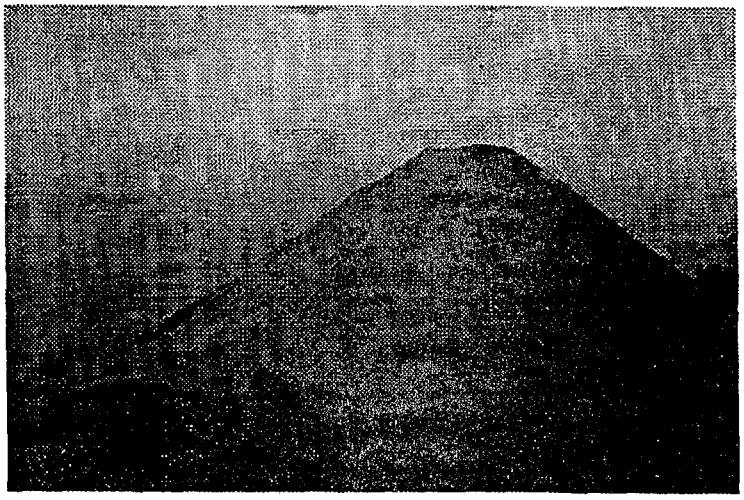
Izalco Internet Home Page

# IZALCO

## El Salvador

---

## WELCOME TO IZALCO !
## Bienvenidos a Izalco !



E-Mail : Mayor's Office (Oficina del Alcalde) izalco@es.com.sv

This Page Designed and maintained by del Valle & Associates





135

# CAPITULO 7

## MEJORAS SOSTENIBLES EN LA SALUD DE MUJERES Y NIÑOS

### El Salvador Hace un Compromiso para Mejorar los Servicios de Salud

El Gobierno de El Salvador (GOES) se ha comprometido a mejorar la cobertura de servicios de salud e incrementar la eficiencia de dichos servicios, especialmente para las poblaciones rurales económicamente desventajadas. El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS) alcanza a aproximadamente 50% de la población con servicios básicos, y a un 75% con servicios hospitalarios; el Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) cubre cerca del 12% (obreros calificados y sus dependientes).

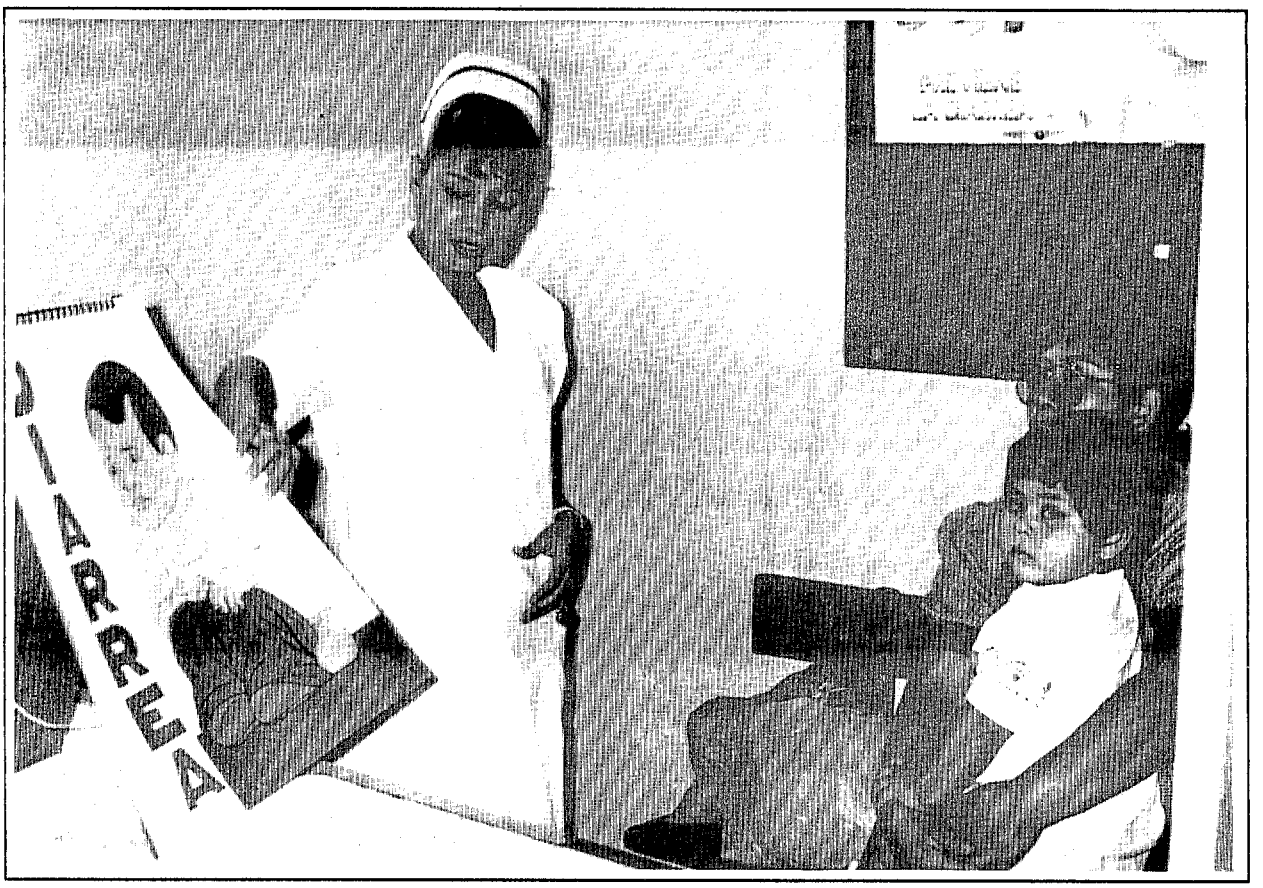
***Tradicionalmente, los proveedores de servicios de salud en el sector público y privado (en particular las ONGs) no han cooperado o colaborado unas con otras, y de hecho, han tendido a desconfiar unas de otras.***

El sistema centralizado del suministro de los servicios de salud concentra en gran parte sus servicios en el área metropolitana de San Salvador; aproximadamente dos tercios de todos los médicos, tanto de los sectores público como privado, practican en el Departamento de San Salvador. Desafortunadamente, muchos de los clientes rurales viven a grandes distancias de los servicios básicos y en áreas que son casi inaccesibles.

Aunque la mayoría de los gerentes y supervisores de nivel medio en el sistema de salud del sector público están muy bien calificados y profesionalizados (con títulos entre técnicos y maestrías), el GOES se ha dado cuenta de que para implementar las reformas del sistema, debe contar con una masa crítica de gerentes muy bien versados en los nuevos conceptos e ideas que apoyarán una modificación completa del sistema. El MSPAS y el ISSS se reunieron varias veces con la Oficina de Salud y Educación (OHE/AID), en relación a cómo la capacitación podría contribuir a cumplir metas y objetivos generales; por medio de CLASP II, 110 participantes en cinco grupos separados fueron capacitados en un programa comprensivo que se enfocaba en:

- ✓ El papel de las organizaciones de servicios de salud
- ✓ Descentralización de servicios
- ✓ Administración estratégica
- ✓ Administración de recursos humanos
- ✓ Administración de recursos financieros
- ✓ Servicios de salud costo-efectivos
- ✓ Monitoreo

- ✓ Mecanismos participativos en la prestación de servicios de salud
- ✓ Mecanismos de coordinación
- ✓ Avances en la reforma del cuidado de la salud
- ✓ Sistemas integrados de administración informática
- ✓ Economía de la salud



Una enfermera del Centro de Salud en Chalchuapa conversa sobre atención preventiva de salud con una madre.

Tradicionalmente, los proveedores de los servicios de salud en el sector público y privado (en particular las ONGs) no han cooperado o colaborado unos con otros, y de hecho, han tendido a desconfiar unos de otros. Como consecuencia, ninguno de los dos sectores ha sido capaz de complementar las fortalezas y debilidades del otro. Por ejemplo, un problema fundamental del sistema de salud pública en El Salvador ha sido su énfasis en la medicina curativa en lugar de la preventiva. Por otro lado, muchas ONGs tienen programas públicos de educación y de extensión en las comunidades. Esto, combinado con el hecho de que el personal y los voluntarios de las ONGs viven en las comunidades que sirven, y obtienen de esta forma la fé y confianza de otros miembros de la comunidad, los convierte en poderosos defensores y herramientas

para el cuidado preventivo de salud Antes de la capacitación en los Estados Unidos. el MSPAS no se aprovechó al máximo de lo que estas ONGs tenían que ofrecer a las reformas nacionales de la prestación de servicios de salud de El Salvador

**Una Prioridad en el Incremento del Uso de Prácticas y Servicios Apropiados para la Supervivencia Infantil**

La supervivencia infantil y la salud maternal en El Salvador han sido identificados como altas prioridades en el proceso de modernización del sistema del cuidado de la salud. La Encuesta de Salud Familiar de El Salvador (FESAL/93) encontró que más de la mitad (53.4%) de la mortalidad infantil proviene de tres causas principales. deshidratación por diarrea; nacimiento de bajo peso; y infecciones respiratorias agudas. La muerte perinatal continúa siendo la causa principal de mortalidad entre las mujeres de edad reproductiva; dos tercios de ellas nunca han recibido cuidados prenatales. Así como con los servicios generales de salud, la falta de cobertura en áreas rurales se debe mayormente a la carencia de fondos y apoyo logístico.

Además de los programas de capacitación CLASP II, la AID está proporcionando apoyo financiero y técnico para el MSPAS en el lado gubernamental, y para la Asociación Demográfica Salvadoreña (ADS) en el sector privado, para reforzar los esfuerzos de extender y mejorar los servicios en salud materno-infantil, planificación familiar y paternidad responsable en las áreas rurales. La AID también patrocina el Programa de Salud Materno-Infantil (PROSAMI), formado por 35 ONGs involucradas en proyectos de salud materno-infantil en las áreas rurales.

**El Gobierno se Enfoca en la Implementación de la Reforma de Cuidados de la Salud y Prestación de Servicios**

La reforma de la prestación de servicios y cuidados de la salud, como se trata en los programas de capacitación CLASP II, cuenta con el apoyo completo del Sr. Ministro Dr. Eduardo Interiano del MSPAS. De hecho, el Ministro Interiano; la Vice Ministra, la Dra. Ana María de Gamero; la Directora Ejecutiva del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, la Dra. María Julia Castillo; y otros altos funcionarios, estuvieron muy involucrados en el programa de capacitación a través de visitas que realizaron a varios grupos durante los tres últimos días de la capacitación en los Estados Unidos. El Ministro ha reconocido la contribución que CAPS ha hecho al proceso de reforma, afirmando que sin duda el programa CAPS "ha unificado el Ministerio. de tal forma que podemos tener un mayor efecto en más personas." El MSPAS tiene aproximadamente 20,000 empleados; cerca de 150 de ellos son becarios CLASP II.

El Ministro Interiano ha declarado que ha sido una gran experiencia ver que las ONGs, funcionarios del Ministerio y personas del ISSS han estado colaborando y comunicándose. Estos programas, dice él, "han cambiado nuestra conceptualización de lo que pensábamos que era la reforma de salud." El ministro piensa que todas las entidades que trabajan en salud deben unirse -- Ministerio, ISSS, ONGs y hospitales -- con el objetivo de "tener un El Salvador sano."

El Ministro ha apoyado con todo ánimo los programas de capacitación CLASP II porque se ha convencido que, para entrar en el siglo 21, el personal de salud necesita ser mejor capacitado y preparado para el cambio, antes de que comiencen la reforma. Ahora el MSPAS está listo para proceder con la modernización. Programas pilotos ahora se iniciarán y se probarán, y se extenderán a todos los niveles del Ministerio.

***...todas las entidades que trabajan en salud deben unirse -- Ministerio, ISSS, ONGs y hospitales -- con el objetivo de "tener un El Salvador sano."***

El Ministro ha contado que varios de los becarios se encuentran actualmente implementando sus Planes de Acción, y de esta manera, poniendo en práctica lo que aprendieron en su capacitación en los Estados Unidos. En su opinión, casi todos ellos están trabajando bien e implementando algún componente clave de sus planes. El Ministro ha reconocido el potencial de varios becarios al promocionarlos y asignarlos a posiciones de mayor responsabilidad dentro del Ministerio.

El Ministro mismo conviene con los sentimientos de los becarios CLASP II, en relación a la importancia de involucrar a la comunidad en los programas de salud. El mencionó tres áreas que se considerarán como prioridades del Ministerio en la estrategia de modernización para los servicios del cuidado de la salud:

- ✓ ***Comunicación:*** El Ministro Interiano piensa que es sumamente importante mantener abierto el diálogo entre las comunidades y las unidades de salud que las sirven, con el propósito de responder en forma eficaz y adecuada a las necesidades de la comunidad.

- ✓ ***Cuidados Preventivos:*** Los cuidados preventivos son una prioridad en la estrategia de concientización y educación pública, con el objeto de disminuir la necesidad de una intervención directa en hospitales y por parte de personal clínico-médico. Además de promover una mejora de salud general, ésto parece ser el uso más costo-efectivo de los servicios de cuidado de salud ya existentes.

- ✓ ***Salud Reproductiva y Planificación Familiar:***

Asimismo, el Ministro hace una gran énfasis en los servicios de salud familiar para mejorar los esfuerzos de salud reproductiva. Llama a la planificación familiar "la ventana al futuro." El Ministro Interiano visualiza que las campañas de información y educación sobre planificación familiar podrían ser para toda la comunidad, pero daría mayor atención a los adolescentes masculinos.

Personalmente, para el Ministro Interiano estos programas y su participación le permitieron "aprender a soñar" y confirmó su amor por la salud y la medicina.

**Impacto de la Capacitación: La Reforma de una Unidad Significa Brindar un Mejor Servicio para 118,000 Personas**

**El Dr. Julio César Valencia**[1] es el Director de la Unidad de Salud Médica del ISSS en San Jacinto, localizada en un área densamente poblada en San Salvador, la cual tiene 229 empleados que incluyen médicos, enfermeras, administradores, contadores, archivistas, y personal de mantenimiento y limpieza. El es uno de 12 directores del ISSS en el área metropolitana de San Salvador, donde se encuentran seis centros médicos y seis hospitales. Además del área metropolitana de San Salvador, el ISSS divide al país en otras tres regiones: oriental, central y occidental.

Durante una entrevista en su lugar de trabajo, el Dr. Valencia habló sobre programa de capacitación en los Estados Unidos de América y lo que éste había significado para el proceso de reforma del cuidado de la salud en El Salvador, los cambios resultantes en el ISSS y qué mejoras ha sido capaz de realizar personalmente desde su regreso.

**Implementación: Nuevas Habilidades y Estrategias Resultan en Cambios Dramáticos en el Cuidado de la Salud Comunal**

El Dr. Valencia ve dos fases en el período posterior a la capacitación: 1) la implementación de los Planes de Acción; y 2) el resultado de mejor infraestructura, servicios, equipo y sistemas de archivo. El Plan de Acción del Dr. Valencia fue "Planificación de Mecanismos de Coordinación Intersectorial para Proporcionar Servicios." El plan se dirige a un cambio interno y el fortalecimiento de diferentes sectores.

**Cambio Interno Significa Programas Intensivos de Capacitación al Personal**

Mayores cambios para becarios del ISSS han surgido de los programas de capacitación implementados dentro del ISSS. La mayor mejora en general ha sido la descentralización de la toma de decisiones y solución de problemas. El personal de la unidad está ahora mucho más conciente de lo que tienen, lo que necesitan y lo que pueden obtener (un enfoque basado en la realidad). En cuanto a la prestación de servicios, el

cambio principal ha sido un re-enfoque en la satisfacción del cliente. El paquete completo de capacitación que los becarios del ISSS han presentado a los empleados de todas las unidades de dicha institución incluye los componentes de Liderazgo y Administración de Calidad Total. Estos becarios han estado dirigiendo capacitaciones por varios meses y están utilizando videos desarrollados específicamente para dicha capacitación.

**La Satisfacción del Cliente Contribuye a los Cambios de las Políticas de la Unidad**

Los administradores de hospitales ahora confían grandemente en la retroalimentación tanto de empleados como de clientes de la unidad médica, para monitorear y evaluar la calidad de los servicios. San Jacinto ha instalado cajas de sugerencias para que los clientes evalúen los servicios que reciben. La retroalimentación de los clientes desde la implementación de nuevas técnicas (aprendidas en la capacitación en los Estados Unidos), ha sido altamente positiva. En particular, la Odontología ha mejorado significativamente. Desde la capacitación en los Estados Unidos, las quejas han disminuido un 50%.

**Mayor y más Fácil Acceso a Cuidados de Mejor Calidad**

La atención del centro médico está ahora más orientada al servicio, hacia una mejor cobertura para los pacientes. A la par de esta nueva política, San Jacinto aumentó recientemente las horas de servicio de turno para sus médicos. Anteriormente, los médicos solamente permanecían allí hasta las 3:00 p.m.; ahora se quedan en el centro hasta las 7:00 p.m. Esto se hace para dar mejor cobertura a los pacientes.

---

***Los administradores de hospitales ahora confían grandemente en la retroalimentación tanto de empleados como de clientes de la unidad médica, para monitorear y evaluar la calidad del servicio.***

---

Otro cambio de política para el ISSS es la expansión de cuidados primarios, concentrándose en la prevención en lugar de la medicina curativa.

**Una Nueva Etica de Trabajo: "El Cliente Siempre Tiene la Razón"**

La **Dra. Judith Alhely Del Cid**[2], Directora del Hospital de Especialidades del ISSS, había tenido esta posición por tres años antes de su capacitación en los Estados Unidos. Ella es la única directora femenina de un hospital de ISSS.

**El Papel del Hospital en el Cuidado Nacional de la Salud del ISSS**

La Dra. Del Cid señala que este hospital es el único con personal exclusivo para especialidades médicas. Ella supervisa a 1,500 empleados, incluyendo 40 jefes de departamento. El hospital atiende a 4,000 personas por día como pacientes

externos, y tiene 300 camas permanentes, 60 camas transitorias y ocho camas para cuidados intensivos. Es uno de los hospitales más grandes en El Salvador.

**Cambios Personales como Resultado de la Experiencia de Capacitación**

La Dra. Del Cid declara: "He estado en varios cursos y han sido buenos. Pero todos han sido teóricos. Este fue práctico y orientado a la aplicación." El contenido y personal de capacitación fueron de alta calidad y "todas las habilidades que adquirí me han servido muy bien desde mi regreso." Fue de gran utilidad ser capaz de comparar y contrastar los sistemas de salud en los Estados Unidos y El Salvador.

La Dra. Del Cid supervisa tanto al personal técnico como el administrativo. El haber aprendido cómo comunicarse mejor con los jefes de los departamentos, le ha permitido delegar y facultarlos para tomar decisiones creativas.

Su Plan de Acción, el cual desarrolló conjuntamente con un colega y presentó a todos los Directores del ISSS cuando regresó, se concentró en mejorar la calidad de los servicios de salud. Este ha sido el centro de todos los cambios que ha implementado en el hospital: capacitar a las personas y aumentar su conciencia de la calidad.

**Cambio Institucional de Amplia Cobertura: Cambiando hacia un Enfoque Centralizado en el Cliente**

La Dra. Del Cid regresó del programa de capacitación altamente convencida que se necesitaba un cambio. Más adelante concluyó que todo el ambiente tenía que cambiar. Comenzó reuniéndose con sus directores y todo su personal. También se reunió con 200 miembros del personal de mantenimiento para asegurarse de que cada uno comprendiera absolutamente por qué se estaban haciendo ciertos cambios, en lugar de simplemente imponer los cambios sin ningún aviso. Ha continuado reuniéndose regularmente con sus 40 jefes de departamentos, para reforzar la mentalidad de servicio y motivar y continuar capacitándolos.

***[El Hospital creó...] un Departamento de Relaciones Públicas -- algo que ningún otro hospital del ISSS tiene -- ... para resolver cualquier problema que tenga un paciente y responder a cualquier solicitud.***

A medida que la Dra. Del Cid comenzó a implementar las nuevas ideas y procedimientos, se dió cuenta claramente de la necesidad de capacitación para ella misma y su personal, y recientemente envió a su administrador a recibir capacitación.

El hospital ha dado una vuelta completa hacia una filosofía más centralizada en el cliente. Ahora todo el personal llama a los pacientes "clientes." La nueva frase publicitaria del hospital es "el cliente siempre tiene la razón." En su opinión, el paciente del ISSS tiene, en esencia, pagados ya los servicios, y por lo tanto



142

tiene el derecho de demandar calidad y atención apropiada.

**Mayores Cambios Administrativos para Simplificar la Prestación de Servicios**

Ha habido muchos cambios desde que la Dra. Del Cid regresó de la capacitación pero no en las áreas de competencia técnica, puesto que todo el personal se encuentra capacitado en sus especialidades respectivas. En cambio, ella se enfocó en el cambio del tratamiento social/psicológico de los pacientes y sus familias, los sistemas administrativos y el medio físico general. Algunos de los cambios principales han sido:

1) Realizar una encuesta entre los pacientes para determinar sus necesidades, y solicitarles sugerencias para hacer los servicios más eficientes y responsivos.

2) Capacitar formalmente al personal y reforzar en sus reuniones cómo relacionarse con los pacientes, como parte de su tratamiento.

3) Estimular un ambiente de profesionalismo y ética de trabajo por medio de su propia conducta. Ella llega a las 6:00 a.m. todas las mañanas y no se queda detrás de su escritorio; sale en rondas y habla con los pacientes, familias y personal. Prefiere capacitar por medio del ejemplo.

4) Expandir de las horas de servicio. El hospital solía abrir y comenzar a recibir a los pacientes a las 7:00 a.m.; ahora abre a las 6:30 a.m., porque el personal notó que muchos pacientes ya estaban allí esperando a que se abriera. También las horas de la sala de operaciones se han extendido. Antes, las cirugías se programaban generalmente hasta las 3:00 p.m.; ahora las salas de operación están abiertas hasta las 10:00 p.m.

5) Implementar campañas para educar a la gente sobre cuál es la función del hospital como hospital de especialidad, y motivar a las personas a recibir su tratamiento primario en las clínicas locales.

6) Comenzar un Departamento de Relaciones Públicas -- algo que ninguna otra instalación del ISSS tiene. Después de su retorno, seleccionó a dos secretarias que poseían el carácter y la inclinación natural para tratar bien con el público y les dió una capacitación informal. Luego abrió un despacho justo en la entrada principal del hospital con un gran rótulo que dice: "Relaciones Públicas." El propósito de este despacho es resolver cualquier problema que tenga un paciente, y responder a cualquier solicitud. Si el personal del despacho de Relaciones Públicas no puede resolver el problema, buscan a alguien que lo haga; si en caso ésto falla, se ponen en contacto

con la Dra. Del Cid. Estos dos miembros del personal no son especialistas profesionales en relaciones públicas, y no hay una posición de relaciones públicas asignada dentro del ISSS. Pero la Dra. Del Cid creó este servicio porque vió la necesidad de ello. Uno de los miembros del personal le dijo recientemente, "Cuando me encuentro pensando que no puedo ayudar a alguien, recuerdo que la Dra. Del Cid no los dejaría sin brindarles algún tipo de atención."

7) Sostener reuniones rotativas de personal una vez a la semana, en las cuales departamentos específicos presentan algún problema y proponen posibles soluciones.

8) Desarrollar y colocar en lugares estratégicos un formulario de comentarios para que los pacientes lo llenen y así se pueda evaluar la calidad de los servicios. La Dra. Del Cid insiste en que su personal proporcione respuestas rápidas y directas a todas las demandas.

9) Poner sillas al lado de cada cama para que se sienten los familiares de los pacientes. Ella también ha creado salas de espera más hospitalarias y cómodas, aún con televisores.

10) Instituir un sistema de codificación de colores para que las personas puedan saber a donde van en el hospital. Ha colocado luces de color sobre el piso para guiar a los visitantes y clientes hacia departamentos específicos.

**Un Modelo para los Cambios Institucionales en Todo el Sistema**

El hospital en el cual labora la Dra. Del Cid, ha sido señalado como modelo de cambio. La Dra. ha sido capaz de hacer uso óptimo de los recursos y competencias locales, y adaptar lo que adquirió de su capacitación; otros han observado los cambios que ella ha implementado y los han tomado como un modelo para sus centros de servicio. Con frecuencia se le solicita a la Dra. Del Cid capacitar a personas de otras agencias del ISSS sobre Administración de Calidad Total, cambio de actitud, servicio centrado en el cliente y liderazgo. Ahora puede enviar a personal que ha capacitado para brindar dichos entrenamientos.

El Hospital de Especialidades está "llevando la batuta para los cambios que el ISSS" está planeando en todo el sistema, como por ejemplo el cambio de perspectiva de curación a un alcance de prevención. Ha luchado en toda forma para estimular una actitud de "yo puedo" entre su personal.

**Los Sectores Público y Privado Aprenden a Trabajar juntos**

El 1° de noviembre de 1996, la AID/El Salvador, a través del Proyecto CLASP II, patrocinó una conferencia en el Hotel El

Salvador, San Salvador, titulada: "La Visión Futura de la Salud en El Salvador." Asistieron un total de 150 personas, que incluían:

- ✓ Participantes del Grupo de Capacitación de la Reforma de Cuidados de Salud
- ✓ Participantes del Grupo de Capacitación de Supervisores de Supervivencia Infantil
- ✓ Funcionarios de la AID
- ✓ Funcionarios del MSPAS
- ✓ Funcionarios del ISSS
- ✓ Representantes de varias ONGs.

La conferencia brindó una oportunidad única para que el MSPAS, ISSS y las ONGs que trabajan en salud, se unieran para hablar sobre metas y objetivos comunes, y desarrollar esfuerzos de cooperación futuros. Entre los asistentes se encontraban también becarios de los grupos de capacitación CLASP II, así como también otros asociados y colegas que son parte del proceso de reforma.

Varios de los asistentes a la conferencia expresaron su opinión acerca de la capacitación en los Estados Unidos, su aplicabilidad en la reforma de la política de cuidados de salud en El Salvador y el progreso del mismo proceso de reforma.

* * * *

**Rosa Elena Hernández**, Coordinadora del Departamento de Cooperación Internacional, aunque no es participante, ha coordinado todos los grupos de capacitación en salud de CAPS/CLASP a partir del año 1985.

**El Apoyo Institucional Facilita la Implementación del Plan de Acción**

En 1994, durante las últimas dos semanas del programa de capacitación de Trabajadores de Salud Mental, observó y proporcionó apoyo en la formulación del Plan de Acción del grupo. En cuanto estos participantes regresaron, comenzaron a poner el plan en marcha con fondos de la Organización Panamericana para la Salud (PAHO). Su unidad apoyó y dió seguimiento por medio de visitas de campo. La función de la unidad es apoyar la capacitación y financiar proyectos pequeños. Rosa Elena comenta que la mayoría de los participantes que han regresado a El Salvador, están muy motivados para mejorar su desempeño en sus trabajos.

* * * *

**Miguel Angel Pleitez Jiménez** es el Jefe de la Unidad de la Oficina Central de Contabilidad.

**El Proceso de Descentralización Simplifica los Sistemas Financieros y Contables**

Dos becarios eran miembros de la unidad del Sr. Pleitez. Su Plan de Acción contempla la descentralización de los sistemas financieros del Ministerio hasta el nivel departamental. Tradicionalmente, estos sistemas han sido muy centralizados y burocráticos. Existen 18 oficinas departamentales, además de la oficina central. El dice que ha habido innumerables obstáculos, pero que la unidad está marchando hacia adelante.

El Sr. Pleitez declara que el personal ya ha descentralizado los sistemas en Presupuesto y Tesorería. El y otras tres personas han estado dirigiendo sesiones de capacitación para los gerentes de las oficinas departamentales, comenzado con 36 personas en su propia oficina central. El Dr. Pleitez siente que es fundamental para las personas entender lo que es la descentralización y cómo debe ser implementada antes de que proceso de descentralización comience. Por lo tanto, la capacitación debe incluirse en el plan de descentralización. Esta capacitación está siendo financiada actualmente por PAHO y coordinada a través de la Unidad de Cooperación Internacional.

* * * *

La **Dra. Florence Esther de Valdez**[3] es la Directora Médica de una Clínica en Ahuachapán.

**La Capacitación sobre Calidad Total y Administración Fortalece el Desarrollo Personal y Profesional**

La capacitación CLASP II fue para ella una gran experiencia, tanto en lo personal como en lo profesional. Se siente afortunada de poder implementar casi todo lo que aprendió en el programa de capacitación en los Estados Unidos. La Dra. Valdez actualmente está utilizando técnicas de calidad total en su trabajo, y se está aprovechando de cada oportunidad para transmitir estas habilidades a otras personas, a través de sesiones de capacitación formal e informal. Otra valiosa destreza que adquirió en el programa de capacitación fue la habilidad para delegar y facultar a otros a hacer cosas. Supervisa a 18 personas en su clínica. La capacitación no solamente la benefició a ella en lo profesional, sino también en su vida personal; ella piensa que ahora está logrando un mejor equilibrio, dedicando más tiempo a su esposo e hijo. Explica que ésto era algo que también estaba cubierto en el programa de capacitación.

* * * *

**El Dr. Gustavo Ostorga**[4] es el Director Regional para el MSPAS en La Libertad, y un especialista en salud materno-infantil.

**La Capacitación Abrió los Ojos de los Gerentes a Nivel Medio: Una Excelente Estrategia para el Futuro**

El Dr. Ostorga trabaja en una escuela saludable, un proyecto piloto del MSPAS. Supervisa nueve unidades de salud, con un personal total de 170.

El Dr. Ostorga es muy optimista sobre las posibilidades de éxito en el MSPAS, como resultado de la capacitación. De una manera estratégica, siente que fue una decisión inteligente enviar a administradores de nivel medio a la capacitación, porque son los que dentro de unos pocos años subirán la escalera en el Ministerio y eventualmente estarán dirigiéndolo.

La capacitación en los Estados Unidos sirvió para abrir la mente de cada uno a las posibilidades cuando los sectores público y privado trabajen juntos. Un esfuerzo de colaboración intersectorial

entre el MSPAS y 35 ONGs se está llevando a cabo en toda la nación.

El MSPAS ya ha comenzado a sostener "ferias de salud" para educar al público sobre los servicios disponibles y cómo pueden ser accesados.

* * * *

La **Dra. Ana Isabel Solórzano de Molina**[5] es la Directora del Hospital Rosales.

**Observar cómo Trabaja el Cuidado de Salud en los Estados Unidos Tiene un Gran Impacto sobre la Implementación de los Cambios en el Sistema**

En su opinión, el mayor impacto de la capacitación ha sido que todos los becarios se han dado cuenta de que todo ésto sí es posible, y por lo tanto, ellos pueden hacerlo. Los casos de estudio y las visitas prácticas a lugares de trabajo fueron la parte más valiosa de la capacitación. Antes de la capacitación, todos tenían una idea general acerca de lo que debía ser la reforma de salud, pero durante el programa de capacitación, la vieron en práctica. Ser capaces de comparar el sistema de cuidados de la salud en El Salvador con el sistema estadounidense fue un verdadero despertar de conciencia para ellos.

La Dra. Solórzano cree firmemente que la presencia del Ministro en la capacitación en los Estados Unidos ayudó tremendamente. De los cinco Planes de Acción presentados en su grupo, todos han sido aprobados y están siendo implementados actualmente. Antes de la conferencia, a los participantes se les había dado la responsabilidad de desarrollar planes específicos de mejoras de funciones para 15 centros de salud. Algunos habían desarrollado un plan piloto para un proyecto de planificación familiar, así como también un proyecto de monitoreo para evaluar todos los Planes de Acción. El Ministro ha estado apoyando todos estos esfuerzos en un 100%.

Basado en lo que los becarios observaron en el programa de capacitación en los Estados Unidos, el MSPAS ha estado trabajando en establecer un sistema de visitas de enfermeras, por medio de las actuales relaciones estrechas con los líderes comunales y las ONGs locales.

* * * *

**Lorenzo Rufino Quintanilla**[4] es el Director de la Asociación Salvadoreña para el Desarrollo Integral (ASALDI).

**Las ONGs son el Puente entre el Sector Público y el Privado**

ASALDI trabaja para involucrar a las comunidades en los esfuerzos de cuidados y educación de la salud. ASALDI trabaja con la Asociación de Desarrollo Comunal (ADESCO) y comités de salud en programas de salud, y con la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA) en programas de agua. El Sr. Quintanilla explica que un comité de salud típico consta de 13 promotores, dos médicos (uno por cada cinco promotores), y un coordinador, pero el tamaño del comité varía de acuerdo al

tamaño y número de comunidades que se sirven. ASALDI está trabajando actualmente con la Asociación de Desarrollo Integral de Becarios CAPS de Oriente (ADIBECAPSO), los Becarios Asociados para la Salud Comunitaria de Oriente (BASCO) y la Asociación Ecológica de Chalatenango (ASECHA).

El Sr. Quintanilla atribuye al programa de capacitación el haberle proporcionado una visión diferente del "panorama global," es decir, problemas sociales, educación y salud.

A pesar de que diferentes grupos de becarios se encuentran ahora trabajando juntos, todavía existen prejuicios que superar. Por ejemplo, antes de la capacitación, las ONGs eran vistas como una oposición directa al gobierno. Un caso a señalar: las 18 organizaciones participantes en el Programa de Salud Materno-Infantil (PROSAMI). PROSAMI es un proyecto piloto que trabaja a nivel municipal con rectores de salud, en vez de directores, y cubre el 35% de la población. En realidad, las ONGs ayudan al gobierno con su enfoque preventivo. Como resultado de sus programas educativos, menos personas necesitan ir a los hospitales del MSPAS -- un ejemplo de contención de costos.

* * * *

**Adilia Castro de Rivas**[2] es la Directora de la Fundación de Desarrollo Social (FUNDESO).

Los dos proyectos más grandes de FUNDESO son una clínica en La Libertad y un programa rural de salud. A la vez patrocina programas de nutrición en las escuelas locales.

**La Colaboración Gobierno/ONGs es el Logro más Grande de la Capacitación en los Estados Unidos**

La Sra. de Rivas relata que en su programa de capacitación solamente había cuatro participantes de ONGs. Todos se sorprendieron de lo bien que se integraron al resto del grupo. Ella considera como un evento histórico el que ahora el ISSS y el MSPAS aceptan las ONGs como compañeras. Todos aprendieron que trabajando juntos pueden obtener grandes logros. FUNDESO había presentado su plan de trabajo al ISSS, y confía que los hospitales ahora aceptarían a sus pacientes, así como aceptarían las recomendaciones de sus promotores. Esto nunca había sucedido anteriormente.

***[Es] un evento histórico que ahora el ISSS y el MSPAS aceptan a las ONGs como compañeras.***

La Sra. Rivas es una trabajadora social por experiencia, pero la capacitación en los Estados Unidos expuso al grupo completo a todos los aspectos del cuidado de la salud: medicina, administración, y prestación de servicios. Ella aprendió que se trata de un proceso de equipo. Al tener un grupo de capacitación heterogéneo, con representantes de los sectores público y

privado, cada uno aprendió que la salud en un esfuerzo integral y de colaboración.

**Nuevos Conocimientos e Ideas Dan Inicio a un Nuevo Proyecto**

FUNDESO abrió una clínica en agosto de 1996. Un médico y un dentista están disponibles 12 horas al día, con aproximadamente 150 pacientes diarios. La clínica posee sus propios laboratorios y un personal de 50 personas. Ha resultado ser un salvavidas para muchos de sus clientes, quienen viven de 15 a 20 kilómetros de distancia de otro centro de servicios médicos.

La clínica recibe un 63.3% de sus fondos de la AID, siendo el resto autofinanciado por FUNDESO, a través de una cuota mínima por servicios. No se cobra a los clientes que no pueden pagar por los servicios.

Las metas inmediatas de la clínica son mejorar no solamente los servicios, sino también el ambiente físico. Para este fin, los miembros de la comunidad traen plantas y colaboran voluntariamente en la reparación y mantenimiento de la clínica. Los miembros de la comunidad fabricaron una cama para que el médico realizara pruebas de Papanicolaou, así como también una sala en la cual se conducen dichos exámenes.

***El vivir y trabajar en una comunidad crea relaciones y lazos fuertes y de confianza.***

En el programa de capacitación en los Estados Unidos, el grupo tuvo un caso de estudio sobre salud materno-infantil que la Sra. de Rivas utilizó con gran éxito en una sesión de capacitación para el personal de PROSAMI. FUNDESO está luchando asimismo por crear una atmósfera en la cual los pacientes se sientan menos intimidados por el personal de salud. Anteriormente, si un paciente llegaba antes de que la clínica abriera para consultas, el portero le pedía a esa persona que regresara más tarde. En la nueva clínica, ésto ya no sucede.

**La Experiencia de Capacitación en los Estados Unidos Inspira Futuras Capacitaciones y Educación**

FUNDESO también ha estado conduciendo programas de capacitación para una mezcla de personal de ONGs y del gobierno.

Después de trabajar con comunidades locales, la Sra. de Rivas se ha dado cuenta de que existe una gran cantidad de materia prima en talentos que debe ser aprovechada al máximo. El vivir y trabajar en una comunidad crea relaciones y lazos fuertes y de confianza.

Muchos de los participantes del grupo de capacitación de la Reforma de Cuidados de la Salud están pensando ahora en continuar su educación y aumentar sus conocimientos. Esto es un resultado directo del programa de capacitación en los Estados Unidos.

## Protección de la Salud, Derechos y Bienestar de los Niños Salvadoreños

**Instituto Salvadoreño para la Protección del Menor (ISPM)**

* **Licda. María Teresa de Mejía**, Directora Ejecutiva.
* **Licda. Concepción Escobar**[6], Trabajadora Social/Coordinadora de Servicios Sociales.
* **Licda. Amparo Romero Melgar**[7], Trabajadora Social/Supervisora de Guarderías en la Región Oriental.

**La Misión del ISPM**

El ISPM tiene un total de 1,400 empleados. Es una entidad gubernamental con la misión de proporcionar servicios integrados y preventivos para niños y adolescentes, de acuerdo con las leyes y políticas nacionales de protección a menores. Se encuentra bajo la dirección de una Junta de Directores que incluye representantes de la Secretaría Nacional de la Familia, la Oficina del Presidente de la República, la Oficina de Derechos Humanos, los Ministerios de Justicia, Salud, Trabajo y Educación, y miembros de selectas ONGs. Para dirigirse a las necesidades sociales, familiares y educativas de niños y adolescentes, el ISPM brinda los siguientes servicios: guarderías, programas para pandillas juveniles, redes de comunicación locales en las comunidades, programas de re-integración social, programas de trabajo para niños y programas de capacitación. También supervisa los programas residenciales, tales como los centros de educación especial, escuelas y talleres vocacionales, y orfanatos.

La Licda. Romero supervisa 28 guarderías para niños cuyas edades se encuentran entre los dos y seis años. Hay 25 niños y tres encargadas de cuidados en cada centro, más seis trabajadores comunitarios de extensión. Se ofrecen programas de educación, nutrición y salud para los niños y sus familias. El personal coordina su trabajo con los alcaldes, centros de salud locales y escuelas.

La Licda. Escobar coordina los Centros de Desarrollo Integral, un total de 16 centros en todo el país (cinco en Santa Ana; uno en Zacatecoluca, La Paz; uno en Sonsonate; uno en Quezaltepeque, La Libertad; y ocho en San Salvador). Estos centros son más urbanos, localizados principalmente en las cabeceras departamentales. Algunos sirven a casi 200 niños, desde los cuatro meses hasta los siete años de edad. Estos centros se aprovechan de equipos multidisciplinarios y cuentan con médicos, enfermeras y psicólogos, así como también maestros. Los niños que necesitan atención especial en las guarderías son referidos a estos centros.

Antes de ser becada a los Estados Unidos de América, la Licda. Escobar trabajaba con guarderías. Después de su regreso, ascendió a la posición de Coordinadora de Servicios Sociales. Ha trabajado con el ISPM por tres años.



150

**Los Planes de Acción se Convierten en Herramientas para Capacitaciones y Extensión Comunitaria**

De 1993 a 1996, 44 empleados del ISPM fueron capacitados bajo CLASP II. Unos 10 ó 15 fueron capacitados anteriormente por medio de CAPS. Del total capacitado, 45 todavía trabajan en el ISPM; 10 de ellos en la oficina central y el resto en el campo.

Tanto la Licda. Romero como la Licda. Escobar indican que el contenido del programa de capacitación en los Estados Unidos era adecuado a las situaciones de sus trabajos. A través de la implementación de sus Planes de Acción, pudieron poner en práctica muchas de las cosas que aprendieron en los Estados Unidos.

La Licda. Romero ha estado con el ISPM por cuatro años, habiendo trabajado anteriormente para la Fundación para el Desarrollo de la Mujer y el Niño (FUNDEMUN), en un proyecto para incorporar a las mujeres a la fuerza laboral. Después de su regreso, fue a trabajar en una guardería y eventualmente se convirtió en uno de los supervisores del ISPM.

A su regreso de la capacitación, la Licda. Escobar presentó su Plan de Acción a los directores del ISPM, el cual fue aprobado. Como parte de su plan, ha completado la coordinación de 12 seminarios de un día, presentados durante un año a 500 empleados del ISPM o a padres de familia involucrados en programas del ISPM en todo el país. Participaron en cada uno de estos seminarios entre 60 y 80 trabajadores sociales, directores, enfermeras, supervisores de la oficina central, maestros y padres de familia. Fueron capacitados en desarrollo comunitario, voluntariado, elaboración de materiales didácticos, liderazgo, destrezas y habilidades de capacitación, y primeros auxilios. El Programa CLASP II ayudó con la logística. Los padres de familia provenían de comités locales que han sido formados para ayudar a los centros, y son responsables de las actividades de recaudación de fondos. Los instructores del programa de capacitación fueron la Licda. Escobar y cinco miembros de su personal, más otros instructores a quien el personal de CLASP II ayudó a contactar. Becarios y otros grupos de voluntarios participaron también como instructores y coordinadores. Los empleados del ISPM capacitados a través de CLASP II han sido altamente cooperativos en estos programas de capacitación, y han contribuido a su éxito.

La Licda. Escobar cree que se ha puesto el cimiento. Muchos de los 500 capacitados ya han capacitado a otros, resultando finalmente en una mejoría de los servicios ofrecidos a los niños y los jóvenes.

**Nuevas Estrategias para Solucionar Problemas y Superar los Impedimientos**

La Licda. Escobar comenta que ha habido varios obstáculos y ahora ella enfrenta los desafíos de cómo continuar ofreciendo estos programas de capacitación, que son vistos por los involucrados como valiosos y necesarios.

Actualmente se encuentra investigando fuentes de financiamiento local. Con optimismo dice, "Uno puede darse por vencido cuando golpea una pared de ladrillos. Todo el mundo tiene obstáculos, pero ahora nos sobreponemos a ellos." Ella cree que es muy importante la manera en que se venden las ideas a los supervisores y a otras personas. Las habilidades de negociación y estrategias de comunicación que aprendió en los Estados Unidos le han sido de mucho valor. Una estrategia que encuentra bastante útil es la de involucrar a su supervisor en la planificación y diseño de sus programas de capacitación. Su supervisor entonces ha ido a vender las ideas a los directores en otros departamentos.

**Colaborando dentro y fuera de la Agencia**

La Licda. Escobar es miembro del comité de ASECAPS, una asociación CAPS. Los miembros se han reunido para determinar la dirección de sus actividades comunes. Ella espera que esta asociación le pueda ayudar en su trabajo.

La Licda. Escobar también ha colaborado con otros departamentos del IPSM, por ejemplo, ofreciendo un seminario para el personal de un orfanato y los niños mayores de éste.

**Cambios Dramáticos para el Mejoramiento de los Programas para Niños**

Tanto la Licda. Escobar como la Licda. Romero informan que las diferencias en las guarderías y los centros de desarrollo infantil, antes y después de la beca y el programa de seguimiento, son obvios: hay mucho más materiales didácticos para que los niños los utilicen, la decoración en las salas es más vistosa y las encargadas de cuidados tienen más confianza al dirigir reuniones con padres de familia. Además, los miembros del personal son ahora mejores líderes y mucho más organizados en sus labores. Son más creativos y ven que su trabajo en atención a los niños es muy valioso e importante. Las Licdas. Escobar y Romero observan que "cada día se ve algo que ellos han aprendido e implementado." El personal también se ha vuelto más activo en los comités de sus comunidades. Se han formado comités locales de padres de familia y representantes de otras organizaciones, tales como la oficina del alcalde y clubes de adolescentes, los cuales evalúan y monitorean el trabajo de las guarderías. También ayudan con actividades de recaudación de fondos y el mantenimiento de las guarderías. La Licda. Romero participó recientemente en un actividad multiplicadora en liderazgo, a la cual asistieron 40 personas en una de las comunidades que ella supervisa.

**Lazos Estrechos con las Comunidades Fomentan Otros Programas de Desarrollo**

Asimismo, la Licda. Escobar trabaja con personas de mayor edad en su comunidad, y se ha involucrado con un grupo comunitario que siembra árboles en el parque. Ella piensa que estas oportunidades amplían sus horizontes. Se encuentra mejor capacitada para

presentar y defender sus puntos de vista, y su sentido de logro y autoconfianza ha aumentado dramáticamente.

La Licda. Romero vive en un área rural. Las habilidades que aprendió sobre planificación de proyectos han sido de gran ayuda al utilizarlas en su comunidad. Ella se ha convertido en un buen recurso para otros al elaborar y presentar proyectos, y se ha involucrado en un grupo local que recientemente ha terminado de construir una iglesia en la comunidad.

**Apoyo Total de la Directora Ejecutiva**

La Licda. Mejía ha estado en el ISPM por más de cuatro años. A pesar de no ser becaria, como Directora Ejecutiva, ha apoyado en gran manera el programa de CAPS/CLASP. Cree que la capacitación y preparación de su personal es la clave del éxito de la institución, para prevenir y resolver los problemas que los niños y adolescentes enfrentan en El Salvador.

Ella cree que el impacto que el programa ha tenido en el ISPM es claro. La actitud y grado de compromiso de la mayoría del personal seleccionado para participar en esta capacitación ha aumentado considerablemente. También ha visto muchas mejoras en la forma en que los maestros se relacionan con sus alumnos: tienen una nueva visión de su trabajo y usan nuevas técnicas didácticas para apoyarla. Está convencida de que el programa de seguimiento es la razón por la cual los becarios han sido capaces de implementar con éxito lo que han aprendido. El programa de seguimiento brindó a esos empleados el deseo de mejorar su profesionalismo, dándoles la oportunidad y los medios para hacerlo. Ha visto el efecto multiplicador en acción en la institución, y cree que la mayoría de los otros empleados han sido muy receptivos a la capacitación brindada por los becarios. El sacrificio de permitir a los empleados del ISPM dejar sus puestos de trabajo por seis semanas también ha valido la pena. Evaluaciones conducidas por los comités locales en los centros del ISPM indican que los servicios han mejorado en alto grado.

**Nueva ONG Emprende Salud Comunitaria y Desarrollo Institucional**

Los Becarios Asociados para la Salud Comunitaria de Oriente (BASCO) fue fundado en marzo de 1996. El empuje principal de BASCO va dirigido a la salud comunitaria, salud mental, campañas de educación pública (por ejemplo, desnutrición, programas de vacunación), medicina natural (alternativa, herbal), y medicina preventiva. Trabaja para fortalecer las organizaciones comunitarias, con un énfasis en la sostenibilidad.

La personería jurídica de BASCO está en proceso. La organización comenzó con 25 miembros y ha aumentado a 30. Actualmente se encuentra trabajando en San Miguel, con planes de extenderse a La Unión, Morazán y Usulután. Los miembros, quienes actualmente contribuyen monetariamente a financiar la asociación, están considerando contactar una ONG para obtener financiamiento.

**Participante en Rehabilitación Construye un Puente entre la Salud Pública y los Programas de Salud Comunitaria de las ONGs**

**Saúl Nelson Gómez**[8], un participante en el Programa de Rehabilitación Vocacional para Descapacitados Físicos I, continúa ofreciendo sus habilidades en el campo de rehabilitación en El Salvador, tanto como miembro asalariado del personal como voluntario comunitario. Durante las mañanas en la semana trabaja en un programa de colocación de empleos en el Instituto Salvadoreño de Rehabilitación de Inválidos (ISRI) en San Miguel. Se dedica cada tarde a trabajar con niños escolares locales que paceden del Desorden de Deficiencia de Atención (ADD) en un programa de inclusión. Los sábados ayuda a estudiantes en la carrera de educación especial en la Universidad Francisco Gavidia. Y, sorprendentemente, Saúl todavía encuentra tiempo para ser voluntario como miembro de la Junta Directiva de BASCO, contribuyendo con su experiencia en la rehabilitación física y ocupacional.

Saúl atribuye el fortalecimiento de su habilidades profesionales a su experiencia de capacitación en los Estados Unidos de América. Su participación en un prácticum, trabajando con estudiantes discapacitados en la Universidad de California en Berkeley, perfeccionó sus técnicas vocacionales de rehabilitación. La instrucción de liderazgo causó un gran impacto en él, influenciando su metodología de capacitación. Saúl continúa utilizando extensivamente la bibliografía que el programa de los Estados Unidos le proporcionó para capacitar a sus colegas del ISRI.

**La Formación de BASCO Fue Posible por medio del Programa de Capacitación en los Estados Unidos**

**Miguel Angel Baires**[9], becario en el programa de capacitación CLASP para Trabajadores Comunitarios de Salud Mental, es el Presidente y Fundador de BASCO. El dice que el programa de capacitación en los Estados Unidos tuvo un gran impacto en su trabajo en El Salvador, contribuyendo directamente a la formación de BASCO. También se benefició personalmente, aprendiendo que todo es posible si todos colaboran.

**Antiguos Enemigos Encuentran una Base Común y Aprenden a Colaborar**

La experiencia de capacitación de Miguel en los Estados Unidos resultó en una importante historia de éxito en El Salvador. Su grupo de capacitación estaba integrado por individuos anteriormente afiliados al FMLN y por soldados del gobierno afiliados ahora al Ministerio de Salud: dos grupos de personas con ideologías políticas diametralmente opuestas. Las tensiones crecieron mucho durante los primeros días del programa de capacitación, pero al final, este grupo diverso aprendió a trabajar unido, formando un equipo sólido. Ahora, los miembros de ambos contingentes comprenden la Junta Directiva de BASCO.

## Servicios Médicos de Rescate y Emergencia para los Pobres en Zonas Urbanas y Rurales

En la recuperación de los doce años de conflicto armado, los servicios de rescate y emergencia médica en El Salvador, especialmente en las áreas rurales, han luchado para mantenerse. Estos servicios importantes son prestados principalmente por voluntarios con poca o ninguna capacitación formal. El número telefónico de emergencia 1-2-3 es manejado por la Policía Nacional Civil (PNC), que a su vez alerta al cuerpo de voluntarios de servicios de rescate de El Salvador para responder a las llamadas. Los tres grupos que brindan estos servicios son los Comandos de Salvamento, la Cruz Verde y la Unidad de Rescate-El Salvador. Para llenar las necesidades de destrezas médicas de emergencia y de rescate, la AID, por medio de tres programas CLASP II para

Socorristas Voluntarios atienden a un paciente "herido" como parte de un ejercicio práctico en los Estados Unidos

Socorristas, capacitó a 76 voluntarios de servicios médicos de estas organizaciones. Un número significativo procedentes de éstos es procedente de municipalidades de las zonas ex-conflictivas del Plan de Reconstrucción Nacional (PRN).

**Dra. Guadalupe Aracely Somoza**[10], quien participó en uno de los programas de capacitación en los Estados Unidos, es la Presidenta actual de los Comandos de Salvamento, la primera mujer presidente en los 35 años de existencia de la organización.

**La Capacitación Hace Posibles Grandes Cambios Personales e Institucionales**

La experiencia de capacitación de la Dra. Somoza le infundió un fuerte sentido de autoconfianza. Para su institución, la capacitación ha hecho posible prestar servicios más eficientes al público salvadoreño. Y, además de aumentar la atención a la capacitación de su propio personal, los Comandos ahora ofrecen programas de capacitación para la comunidad, que incluye escuelas públicas. La educación en las escuelas varía, desde enseñar a niños del primer grado a no tocar objectos calientes, hasta una capacitación más sofisticada para los alumnos de bachillerato, siguiendo un currículum especializado de salud. El ayudar a la comunidad frecuentemente ayuda a los Comandos. Muchos de los estudiantes que escogen a los Comandos para llenar el requisito de servicio voluntario en la obtención de su título de bachiller, se quedan como voluntarios en la organización después de su graduación.

***Antes de la capacitación en los Estados Unidos de América, simplemente se recogían a los pacientes y eran trasladados al hospital. Ahora, después de la capacitación, tienen la habilidad de proporcionar una apropiada intervención médica de emergencia en el mismo lugar.***

Antes de su capacitación en los Estados Unidos de América, **Edgar Johnny Ramos**[11] dirigía un grupo de cinco Comandos voluntarios; ahora es el jefe de la unidad de rescate completa. Johnny reflexiona en cómo ha progresado la organización desde que sus miembros fueron capacitados. En verdad, él mismo es responsable de introducir cambios claves en el equipo de rescate aéreo (helicóptero), resultando en una operación más sofisticada y mejor coordinada.

**Efraín Méndez Solís**[12], el Tesorero de la Junta Directiva, corrobora que los cambios en la institución, como resultado de la capacitación, han sido dramáticos. Antes del primer programa de capacitación en 1991, los Comandos contaban solamente con 2,000 voluntarios. Y estos voluntarios escasamente entrenados solamente recogían a los pacientes y los transportaban a un hospital. Ahora, después de la capacitación, tienen la habilidad de proporcionar una apropiada

intervención médica de emergencia en el mismo lugar. Además, los 45 voluntarios de los Comandos de Salvamento capacitados en los tres programas CLASP II, utilizaron las habilidades y destrezas que aprendieron en los Estados Unidos para capacitar, a su vez, a un 75% de la actual fuerza nacional de voluntarios de la organización que ha crecido a 3,500 miembros.

**Colaboración Comandos-Sector Privado: Una Relación de Mutuo Beneficio**

Como parte de una campaña comunitaria combinada de extensión y recaudación de fondos, los Comandos han comenzado, en años recientes, a dirigirse al sector privado. Los miembros han contactado a gerentes de grandes empresas para ofrecerles seminarios sobre primeros auxilios. Una vez que convencieron a estas compañías que equipar a sus empleados con habilidades básicas de primeros auxilios podría reducir el tiempo perdido en accidentes en el trabajo, empezaron a atraer clientes del sector privado, deseosos de recibir capacitaciones de los Comandos. A su vez, los Comandos, que cobran a las compañías una cuota por la capacitación, obtienen fondos operacionales. Estos fondos son utilizados para comprar el equipo y suministros necesarios, otra vez beneficiando a la comunidad general.

**Colaboración de Varias Fuentes, pero la Mejor Proviene de Otros Salvadoreños**

El Northeast Metro Technical College, la institución norteamericana responsable de la capacitación para los tres programas CLASP II para Socorristas Voluntarios, ha continuado colaborando con las organizaciones médicas de emergencia de El Salvador, desde que se completó la capacitación en los Estados Unidos. Ha sido instrumental en obtener donaciones tales como una ambulancia del Departamento de Bomberos de la Ciudad de Saint Paul, Minnesota.

***Antes de la capacitación en los Estados Unidos de América, no existía una colaboración verdadera entre los Comandos de Salvamento y la Cruz Verde, sino más bien había una rivalidad entre ambos para ver quien atendería primero una emergencia. [Ahora] los Comandos llamarán a la Cruz Verde si una emergencia se da en el área de éstos últimos.***

No obstante este generoso apoyo, el sendero más prometedor para el crecimiento continuo de los servicios médicos de emergencia viene de la cuidadanía salvadoreña, incluyendo a los mismos voluntarios de rescate. El actual programa de capacitación comunitaria de los Comandos está floreciendo. Recibe una gran cantidad de publicidad, gracias a la cooperación de la prensa local, y es altamente estimado. Los Comandos también colaboran con Cruz Verde y la Unidad de Rescate en simulácros de eventos de rescate. Los miembros concuerdan que este tipo de colaboración

inter-institucional no podría haber ocurrido antes de la capacitación en los Estados Unidos de América.

**La Experiencia de Capacitación en los Estados Unidos de América Disuelve Viejas Rivalidades**

En realidad, antes de la capacitación en los Estados Unidos, no existía una colaboración verdadera entre los Comandos de Salvamento y la Cruz Verde, sino más bien había una rivalidad entre ambos para ver quien atendería primero una emergencia. Como resultado de la capacitación, los Comandos están ahora cooperando plenamente con la Cruz Verde, prestando servicios de emergencia de rescate, y llamarán la Cruz Verde si una emergencia se da en el área de estos últimos.

**La Cruz Verde Reporta Cambios y Exitos Institucionales Similares**

**Julio César Cabrera**[11] y **Laura Espinoza**[10], voluntarios de la Cruz Verde (similar a la Cruz Roja en los Estados Unidos) también participaron en un programa de capacitación CLASP II para Socorristas. Desde su regreso a El Salvador, han trabajado diligentemente para mejorar los servicios de la Cruz Verde, reclutando y capacitando a nuevos voluntarios. Hacen presentaciones en las escuelas y en los centros comunitarios y de salud, para enseñar habilidades básicas de primeros auxilios y promover los beneficios del voluntariado con la Cruz Verde.

Los domingos, desde el mes de junio hasta septiembre de 1996, Julio César y Laura dirigieron un programa de capacitación para nuevos reclutas en la Oficina de Seguimiento CLASP II. El último día de clases, los nuevos reclutas demostraron sus habilidades de primeros auxilios y rescate en un despliegue dramático, evaluado por los instructores en base a precisión y competencia.

**Voluntarios Médicos de Emergencia Solicitan Apoyo a la Comunidad Internacional**

Un resultado valioso de la capacitación de los grupos de rescate y salvamento ha sido el esfuerzo coordinado y concentrado para recaudar fondos para la sostenibilidad. Como instituciones autofinanciados, la Cruz Verde, Los Comandos de Salvamento y la Unidad de Rescate, dependen de donaciones para pagar medicina, materiales y otros recursos. Los esfuerzos típicos de recaudación de fondos han incluído colectas de dinero en las calles, ventas de comida y solicitudes de donaciones de restaurantes y otras organizaciones privadas. La capacitación ha dado a estos voluntarios el ímpetu para iniciar campañas ambiciosas y más sofisticadas de recaudación de fondos, para complementar los fondos recaudados dentro de sus comunidades. Recientemente, miembros de estos grupos viajaron a Nueva York y Washington D.C., en busca de donantes y fueron capaces de asegurar la donación de una ambulancia.

## Conclusiones para el Futuro del Cuidado de la Salud en El Salvador

Como lo ha observado el Ministro Interiano del MSPAS, existe una nueva visión para el sistema de prestación de servicios de cuidados de la salud en El Salvador. Desde el Ministro hasta los directores de departamentos de hospitales y centros médicos, el proceso de descentralización ha impactado no solamente los procedimientos administrativos y financieros, sino también el tratamiento y estrategias de servicio. Los ejes centrales del "nuevo" sistema de cuidados de la salud pública son:

1. ***Un enfoque centralizado en el Cliente***. Esta reconfiguración de auto-imágen refleja un cambio en la jerarquía de prioridades desde la responsabilidad de seguir las políticas de las agencias del gobierno central hasta una obligación en base al cliente: el pueblo salvadoreño. La retroalimentación brindada por los pacientes no solamente es solicitada, sino es fundamental para definir los cambios en las políticas y procedimientos institucionales.

2) ***Enfasis en la medicina preventiva y no solo la curativa.*** Los encargados gubernamentales de prestar el servicio de cuidados de salud están preparando campañas de educación pública de gran escala, para que el pueblo entienda que "su salud es también su propia responsabilidad, no solamente la del gobierno." Los mecanismos para estos esfuerzos incluyen charlas a nivel comunitario utilizando promotores de salud, y eventos públicos como las "ferias de salud."

3) **Una concientización de la importancia de la colaboración con las ONGs,** y una apreciación para la riqueza de recursos humanos en el sector privado a nivel comunitario. Para el MSPAS y el ISSS, los beneficios de esta nueva relación de cooperación han sido dobles:

   a. Las relaciones más estrechas con ONGs en base comunitaria representan lazos más estrechos con las mismas comunidades, frecuentemente en áreas rurales más remotas. Esto significa un acceso rápido para estas comunidades a programas de servicio y educación, y una mayor aceptación de parte de los miembros de la comunidad; y

   b. Las agencias del sector público pueden aprovecharse al máximo de las clínicas y servicios de las ONGs. Mejores programas preventivos de salud representan al fin

menos pacientes seriamente enfermos que necesitan ir a los hospitales públicos. Esto también resulta en un ahorro económico para el sector público.

**NOTAS:**

1. S059 Reforma de Cuidados de Salud 2, 01/11/95 - 12/12/95, International Health Programs (Programas Internacionales de Salud)
2. S063 Reforma de Cuidados de Salud 3, 24/01/96 - 05/03/96, Management Sciences for Health (Manejo de Ciencias para la Salud)
3. S054 Reforma de Cuidados de Salud 4, 24/01/96 - 05/03/96, International Health Programs (Programas Internacionales de Salud)
4. S055 Supervisores de Supervivencia Infantil 1, 01/06/95 - 12/07/95, Institute for Training and Development (Instituto para Capacitación y Desarrollo)
5. S078 Reforma de Cuidados de Salud 5, 16/09/96 - 15/11/94, Institute for Training and Development (Instituto para Capacitación y Desarrollo)
6. S047 Trabajadoras en Albergues Infantiles 3, 21/09/94 - 15/11/94, Institute for Training and Development (Instituto para Capacitación y Desarrollo)
7. NAPA Promotores de Desarrollo Comunitario 1, septiembre - octubre 1991, Jackson State University
8. S022 Discapacitados Físicos, 26/05/93 - 06/07/93, World Institute on Disability
9. S028 Salud Mental, 22/03/94 - 16/05/94, Institute for Training and Development (Instituto para Capacitación y Desarrollo)
10. S012 Grupo de Socorristas 2, 30/06/92 -31/08/92, Northeast Metro Tech
11. S002 Grupo de Socorristas 1, 30/06/91 -31/08/91, Northeast Metro Tech
12. S023 Grupo de Socorristas 3, 31/08/93 - 08/11/93, Northeast Metro Tech



160

# CAPITULO 8

## USO INCREMENTADO DE PRACTICAS AMBIENTALES SEGURAS EN AREAS FRAGILES SELECCIONADAS

### Desarrollo Sostenible para Conservar los Recursos Ambientales de El Salvador

Los recursos naturales de El Salvador se están reduciendo rápidamente. Un país con una de las más altas densidades de población en Latinoamérica, junto con un estado avanzado de deterioro de los recursos naturales en su territorio, causan un tremendo impacto negativo en la capacidad de El Salvador para soportar su población futura y asegurar una alta calidad de vida. Además de las presiones de sobrepoblación, la cual continúa creciendo, una distribución desequilibrada de la riqueza y una expansión de la economía, son las razones principales para la explotación de los recursos naturales. El agotamiento y degradación de los recursos renovables y no-renovables son los impedimentos para el desarrollo sostenible a largo plazo de El Salvador. Aún más serio es el hecho de que el bienestar de otras naciones alrededor del mundo, incluyendo los Estados Unidos de América, está siendo amenazado en forma creciente por prácticas ecológicas inseguras de sus vecinos. El Salvador no es la excepción; sus propios problemas ambientales no están confinados a sus fronteras.

De acuerdo a una publicación de la AID. "Estrategias para el Desarrollo Sostenible" (marzo 1994), los problemas ambientales son ocasionados por el mal uso de los recursos por parte de los hombres. Por lo tanto, soluciones trabajables deben dirigirse a la interacción entre los seres humanos, sus intereses económicos, el medio ambiente natural y los recursos que los rodean. En países como El Salvador, la pobreza y la falta de educación para estrategias alternativas de sostenibilidad, obligan a los individuos a escoger explotación a corto plazo en lugar de un manejo a largo plazo. Debido a que el daño al medio ambiente es irreversible, la necesidad de una acción es urgente.

La noticia alentadora es que durante los últimos años, El Salvador ha comenzado un período de recuperación económica y social, fortalecido por el proceso de paz. Unificando el apoyo internacional con los intereses del gobierno y la sociedad, se están haciendo esfuerzos para lograr el desarrollo sostenible, el cual contribuirá a la restauración de los recursos naturales y al mejoramiento del medio ambiente y la calidad de vida para la población.

El Gobierno de El Salvador, a través de la Secretaría del Medio Ambiente (SEMA), diseñó la "La Estrategia Nacional de Medio Ambiente y Plan de Acción",

presentado por El Salvador durante la Cumbre Ecológica en Río de Janeiro, Brasil, en 1992. Para llevar a cabo esta estrategia, es esencial la participación de los sectores privados y públicos, las ONGs y comunidades organizadas. Como consecuencia, el Proyecto CLASP II identificó y capacitó a personas provenientes de varias regiones e instituciones ambientalistas. Un total de 139 participantes recibieron capacitación bajo este objetivo estratégico.

Mientras el programa CLASP, especialmente a través del programa de seguimiento, ha proporcionado una educación de concientización sobre el medio ambiente a todos los becarios, las historias que siguen destacan el trabajo de varios de los participantes, representando a varias instituciones, cuyos logros han llevado a aumentar el uso de prácticas ambientalistas seguras.

## Prácticas Ambientalistas Seguras en Areas Protegidas

El Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU) tiene un total de 80 empleados y está bajo el Ministerio de Economía. Su misión es promover el turismo en El Salvador. Administra 13 centros turísticos en todo el país y dos parques, El Cerro Verde en Santa Ana y Parque Denninger en el área central de La Libertad. Los parques son áreas extensas con varios ecosistemas y son utilizados para investigación y recreación. Los centros turísticos son más pequeños y se consideran como áreas no protegidas. Históricamente, su uso ha sido solamente recreacional. Gracias a los programas de capacitación CAPS y CLASP II, sin embargo, los centros turísticos se encuentran ahora introduciendo programas de educación ambiental en sus operaciones. Puesto que hay 13 centros turísticos localizados en El Salvador, el número de visitantes potenciales que podrían ser educados en materia de medio ambiente es grande.

La Unidad de Recursos Naturales del ISTU está dirigida por la Licda. Irma de Sánchez. La misión de la Unidad es la educación ambiental y la administración ambiental de los centros del ISTU. La introducción de una unidad ambiental dentro del ISTU se debe al amor por la naturaleza de uno de los antiguos directores de dicha institución. A través de donaciones y su esfuerzo personal, los dos parques y los 13 centros turísticos pasaron a la jurisdicción del ISTU.

### Capacitando a una Masa Crítica

Los tres empleados en la Unidad de Recursos Naturales que la Licda. de Sánchez supervisa son becarios CLASP. Ellos son **Lorenzo Héctor Galdámez**[1], quien participó en un programa de medio ambiente de largo plazo en 1992, **Carlos Escobar**[2], del programa de corto plazo Promotores del Medio Ambiente en la Universidad de Idaho, 1996, y **Marta Morán de Salazar**[3], quien participó en un programa de corto plazo de Promotores de Medio Ambiente en Massachussetts en 1996. Tres de los promotores de medio ambiente voluntarios del ISTU han recibido también capacitación CLASP. Dos de ellos actualmente son administradores de centros turísticos y el

tercero es el Director del Parque Nacional del Cerro Verde.

Un pequeño grupo de enfoque se sostuvo con los cuatro miembros del personal de la Unidad, incluyendo a la Licda. de Sánchez. La Licda. de Sánchez afirma que siempre ha visto la necesidad de una capacitación. Cuando el Proyecto CLASP II presentó las oportunidades para su personal, ella los motivó para que se involucraran. Ella siente que su personal y toda la institución, especialmente el personal del parque y del centro turístico, y sus visitantes, se han beneficiado de esta capacitación. "La capacitación ha sido excelente", dice ella. "Me siento apoyada tecnicamente por mi personal. La capacitación les ayudó a ayudarme a cumplir con los objetivos de la Unidad".

**Incrementando la Atención Pública en Materia del Medio Ambiente**

La Unidad de Recursos Naturales del ISTU está educando al personal del parque y al público en general, sobre cómo usar y mantener los parques. En el Cerro Verde se ha inaugurado recientemente un camino interpretativo, el cual fue el Plan de Acción que Carlos y Héctor elaboraron durante su capacitación en los Estados Unidos. Es el primer camino de ese tipo en el ISTU, el cual espera el personal replicar en otras áreas del Cerro Verde, así como también en otros parques y centros turísticos.

El personal también ha capacitado a todos los guardabosques y guías turísticas de otra unidad del ISTU, sobre técnicas de educación ambiental. En total, más de 400 miembros del personal han recibido capacitación en eduación ambiental, con énfasis en cómo educar al público visitante. Los logros de esta pequeña unidad son varios. Ejemplos son los que siguen:

1) La unidad ha brindado capacitación a los vendedores y operadores de pequeños negocios, quienes vienen a vender en las áreas del parque. La capacitación ha tratado el problema de basura y cómo mantener limpias las áreas del parque. El personal también ha dado charlas en comunidades vecinas, para aumentar la conciencia sobre el medio ambiente. Han proporcionado también capacitación específica a un selecto número de miembros de la comunidad, para prepararlos para trabajar en los viveros de árboles de los parques. El financiamiento fue proporcionado por la *Cooperación Canadiense.*

2) Puesto que a los estudiantes de bachillerato se les pide completar cierto número de horas de servicio social antes que puedan graduarse, algunos de ellos vienen a los parques y facilidades del ISTU. La Unidad dirige capacitaciones sobre conciencia del medio ambiente para estos estudiantes.

3) En 1994, 180 miembros de las fuerzas armadas fueron capacitados en una serie de seminarios en cada una de las tres

regiones geográficas del país. Diez soldados de cada base fueron seleccionados en base a sus habilidades de liderazgo, y capacitados en educación ambiental y el establecimiento de viveros. El propósito de este programa fue mejorar los jardines de las bases de los militares, así como también capacitar a estos soldados que eventualmente regresarían a sus comunidades, como parte del proceso de re-integración civil. Este programa de capacitación fue financiado por el ISTU, el cual tiene una larga historia de colaboración con el Departamento de Defensa. Muchas veces se envía a los soldados a limpiar los parques y los centros turísticos.

4) Un proyecto en el Parque Nacional Cerro Verde está dirigido hacia los visitantes del sendero interpretativo del parque. Sus tres componentes son:

- ✓ saneamiento ambiental (campañas de basura);
- ✓ desarrollo de otro sendero interpretativo;
- ✓ presentaciones de títeres con mensajes ecológicos, incluyendo libros de ilustración; y
- ✓ un folleto del parque.

La Unidad está supervisando estas actividades. El personal espera poder replicar este proyecto en todos los centros turísticos.

5) La Unidad ha coordinado capacitaciones dirigidas a líderes comunitarios y personas que viven cerca de los parques y centros turísticos. Una tentativa es un proyecto de un año que tiene como meta cuatro comunidades alrededor del Parque Nacional Denninger. Aproximadamente 15,000 personas visitan los recursos de este parque. Con fondos de la Fundación Técnica para el Medio Ambiente (FUTECMA) y otras fuentes, el ISTU maneja proyectos de reforestación en estas comunidades, los cuales incluyen un componente educativo. La capacitación se ha enfocado en temas diversos como la importancia del control de los incendios, los efectos de los incendios y basura, y aún sobre administración de pequeños negocios; este último es para que los residentes puedan ver la ventaja económica de cuidar los parques. Las comunidades están ahora muy motivadas y han solicitado más capacitación. Algunos conversos están trabajando ya en los víveros de los parques y en actividades de reforestación.

6) Marta de Salazar y un colega están trabajando en anuncios de servicios públicos de medio ambiente para la radio y la televisión, que se transmitirán durante el verano de 1997.

Todas estas actividades han tenido un efecto multiplicador. Como lo dice la Licda. de Sánchez, "Existe un gran potencial en una pequeña semilla." Las evaluaciones de los intructores han sido muy positivas.

***Los salvadoreños tienen ahora un mejor entendimiento de la necesidad de preservar los recursos naturales. Los niños están aprendiendo sobre temas del medio ambiente en la escuela... Como parte del curriculum regular... Los políticos asisten a congresos sobre el medio ambiente... El Gobierno y las ONGs están colaborando para mejorar la calidad del medio ambiente.***

**El Papel de CLASP II**

Los cuatro becarios CLASP II expresan que han visto un cambio definitivo en la actitud del público durante los últimos cinco o seis años. La gente tiene un mejor entendimiento de la necesidad de preservar los recursos naturales. Ha aumentado la demanda de atención a los problemas de la contaminación del aire y agua. Los niños están aprendiendo ahora sobre temas del medio ambiente en las escuelas, como parte del curriculum regular. Funcionarios y políticos asisten a congresos y eventos sobre el medio ambiente. Actualmente, numerosas agencias gubernamentales y no gubernamentales están colaborando para mejorar la calidad del medio ambiente.

El programa de seguimiento de CLASP II ha desempeñado un importante papel al aumentar la conciencia de los becarios CLASP II, en relación a los temas del medio ambiente. Como parte del programa de capacitación del seguimiento, todos los becarios han recibido algún tipo de capacitación de concientización. Héctor, María, Carlos y otros participantes de programas de medio ambiente han facilitado algunos de estos programas de capacitación.

La Licda. de Sánchez felicita al personal de seguimiento de CLASP II por su apoyo. El personal de seguimiento de CLASP II ha asistido a las capacitaciones del ISTU y les ha dado su sello de aprobación. También les han proporcionado materiales y apoyo logístico. De esta manera, el ISTU ha recibido un estímulo para continuar su trabajo en beneficio del medio ambiente.

**El Efecto Multiplicador de Invertir en un Individuo**

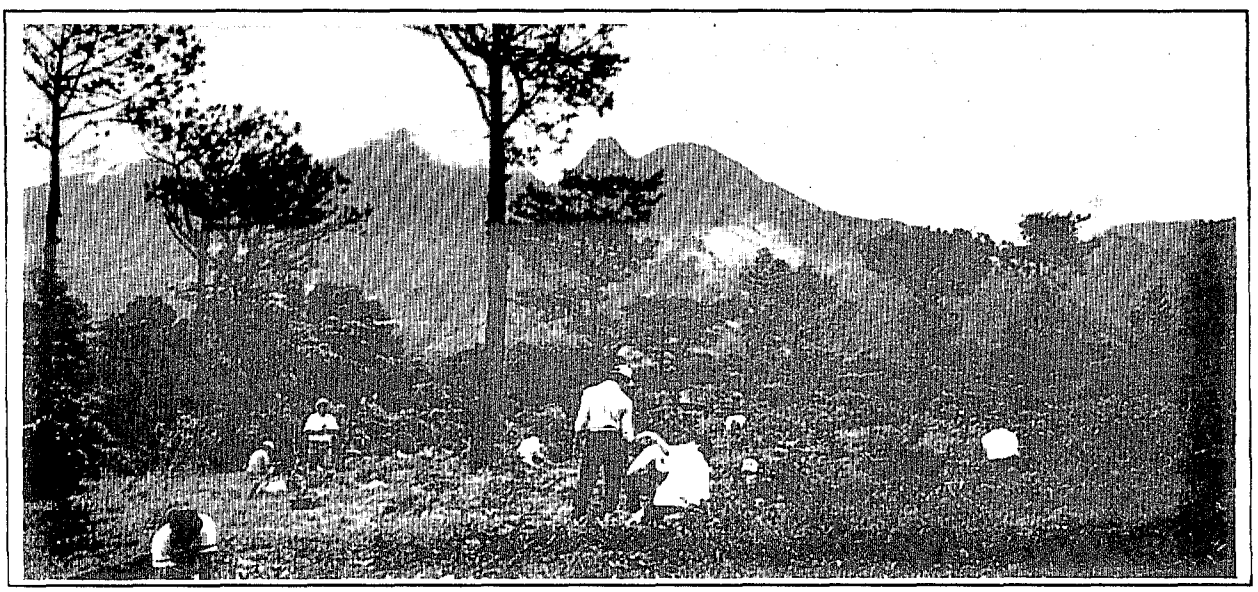
**Sylvia Perez**[1] asistió a un programa CLASP II de largo plazo para Especialistas del Medio Ambiente en 1992. Cuando fue seleccionada como recipiente de la beca, servía como voluntaria en la Unidad Ecológica Salvadoreña (UNES); una organización que cuenta con 25 grupos ambientalistas, financiada por la Fundación Interamericana y la Agencia Europea.

Después de completar su programa de capacitación, fue contratada por la UNES como coordinadora de programas. Una

de sus primeras actividades fue un proyecto financiado por la Secretaría del Medio Ambiente (SEMA) y FUTECMA. Sylvia y otro participante de este programa de capacitación de medio ambiente de largo plazo, **María Esther Ticas**[1], diseñaron e implementaron un proyecto de educación ambiental para niños de 6 a 14 años, de una comunidad urbana marginal. En esta comunidad existía una concentración de periquitos silvestres. Niños del vencindario estaban cazando polluelos de periquitos para venderlos. Muchos de estos pájaros eran capturados tan jovenes que luego morían. El propósito del proyecto educativo fue disminuir la venta de los periquitos, especialmente los más jóvenes, para prevenir la disminución de su número. Las dos participantes formaron a los niños en un grupo ecológico llamado "Los Periquitos".

Durante el año de Sylvia con UNES, continuó elaborando y coordinando proyectos educativos. También supervisó el trabajo de más de 10 promotores ambientales que fueron a sus comunidades en las regiones central y occidental, para coordinar actividades en:

- ✓ reforestación;
- ✓ educación ambiental en escuelas, grupos comunitarios y grupos ecológicos;
- ✓ proyectos de letrinas; y
- ✓ tecnologías apropiadas, tales como cocinas eficientes.



Ex-becarios trabajan en un proyecto de reforestación

En 1994, ella recibió una beca de la Oficina Regional de Programas de Centro América (ROCAPS), para estudiar su grado de maestría en la Universidad de Idaho. Fue la única salvadoreña seleccionada entre un grupo de participantes centroamericanos. Terminó su grado en Recursos, Recreación y Turismo, con énfasis en Educación Ambiental en agosto de 1995. En el

verano de 1995, justo después de completar su grado, el Dr. Sam Ham, profesor en la Universidad de Idaho, le solicitó ayudarle como instructora auxiliar en un curso de dos semanas que él estaba presentando a diez profesionales del medio ambiente de cinco instituciones diferentes en El Salvador. Esto fue financiado por el proyecto PROMESA (ahora Green Project), financiado por la AID y manejado por la Academia de Desarrollo Educativo (AED).

Después de completar su maestría y regresar a El Salvador, fue contratada por Green Project como consultora para dar seguimiento a los 10 profesionales capacitados por el Dr. Ham. Presentó dos seminarios de seguimiento que reforzaron la capacitación del Dr. Ham y proporcionó asistencia técnica. El Dr. Ham dice que ésta es la primera vez que de su seminario, un seguimiento ha sido brindado a capacitadores en el país. Ahora está él replicando este modelo en Nicaragua. Las 10 personas capacitadas a través del programa de la Universidad de Idaho han capacitado a su vez a 60 personas (40 guardaparques y guías turísticos, más otros 20 profesionales).

Sylvia ha continuado como consultora para Green Project, contratada para trabajar en varias actividades diferentes. Green Project tiene tres áreas de concentración: Educación sobre el Medio Ambiente, la cual incluye educación formal e informal; investigación y demostración de tecnología apropiada (otro participante del programa de capacitación de largo plazo de 1992 trabaja en esta área en Sonsonate); y políticas ambientales.

Una de las responsabilidades de Sylvia fue elaborar un Plan de Administración para el Parque El Imposible en Ahuachapán, el área protegida más extensa en El Salvador. El plan incluyó abrir el área para el acceso público. Silvia estaba a cargo de la investigación y desarrollo de las secciones de Educación del Medio Ambiente e Interpretación. También formaba parte de un equipo de tres personas que elaboraron el plan final para la administración y sostenibilidad que se presentó a la Fundación Ecológica de El Salvador (SALVANATURA), una ONG que implementará el plan en colaboración con el Gobierno de El Salvador.

Actualmente se encuentra trabajando en el diseño de una conferencia nacional de educación ambiental a desarrollarse en noviembre de 1996 para 300 asistentes. La agenda incluirá presentaciones de expertos locales para todos los asistentes; en la tarde se formarán sesiones de trabajo para 120 a 200 especialistas en el campo del medio ambiente, divididos en grupos estratégicos. Estos grupos desarrollarán ideas, guías, métodos y estrategias para la educación ambiental. Sylvia está a cargo de todos los aspectos técnicos. Ella selecciona a los facilitadores y expositores, prepara las guías, y ayuda con la logística. Trabaja directamente con el Coordinador Técnico para la Educación Ambiental de Green Project.

Su última responsabilidad de contrato con el Green Project es preparar un documento sobre los resultados de este Congreso, para ser distribuido a nivel nacional.

Los prospectos profesionales de Sylvia son brillantes. Está en discusión con un grupo privado de ingenieros consultores, en relación a una posición de conducir estudios de impacto ambiental para los proyectos de construcción de dicha firma. Sin embargo, está investigando la posibilidad de regresar a los Estados Unidos y obtener su grado de Doctorado. Eventualmente le gustaría enseñar a nivel universitario en El Salvador.

***Sylvia está en deuda con esta oportunidad que le abrió las puertas para su carrera profesional. Según sabe ella, es la única persona en El Salvador con un post-grado en Educación Ambiental.***

En su tiempo libre, Sylvia redacta un libro (casi la mitad por terminar) sobre interpretación ambiental, para personas que trabajan en el manejo de áreas protegidas y reservas naturales en El Salvador. Será un manual de "cómo hacer" adaptado para los desafíos ambientales específicos de El Salvador. Ella siente que este manual llenará una necesidad importante y podrá ser un recurso para las personas que trabajan en ese campo.

Ella dice que su participación en el programa CLASP II le hizo posible recibir su siguiente beca a Idaho. Está en deuda con esta oportunidad que le abrió las puertas para su carrera profesional. Según sabe ella, es la única persona en El Salvador con un post-grado en Educación Ambiental.

Una interesante conexión entre las dos experiencias de beca de Sylvia es que. como parte de su programa universitario. realizó un internado de dos meses en el Laboratorio Marino Baruch en Georgetown, Carolina del Sur, donde había sido una interna como parte de su programa CLASP. Realizó investigaciones sobre la calidad del agua y proporcionó programas de educación ambiental en el Centro Natural de Bellfield. Aquí se reunió nuevamente con sus amigos e instructores que había conocido durante el programa CLASP. contactos profesionales y personales con los cuales todavía se comunica.

## Prácticas Ambientalistas Seguras para los Agricultores

**Esdras Enoc Martínez**[4] es el Director de la Escuela Vocacional Agrícola (EVA) en El Cármen, La Unión, región oriental de El Salvador. Su historia es un ejemplo del compromiso de un individuo. determinado a hacer el mejor uso de sus oportunidades de capacitación, que ha sobrepasado los rangos. El participó en un programa de corto plazo para Promotores del Medio Ambiente en Oregon, 1991.

Esdras participó en este proyecto de beca con el compromiso de regresar y trabajar para EVA. Ahora, como Director de la escuela y empleado de Visión Mundial, supervisa y coordina todas las actividades, y con frecuencia también capacita. Aunque el medio ambiente es su especialidad y responsabilidad principal, también administra otros

proyectos para Visión Mundial tales como educación o salud, pero siempre hay un componente de medio ambiente.

Durante el tiempo de su beca, se encontraba trabajando como promotor de desarrollo rural para Visión Mundial, una ONG internacional de desarrollo. La misión de Visión Mundial es en la educación, salud, vivienda, medio ambiente y agricultura. Enoc supervisa cuatro comunidades.

Enoc también fue miembro voluntario de *Amigos de la Tierra*, una ONG local del medio ambiente. Visión Mundial y Amigos de la Tierra han colaborado en ciertas actividades. De esta manera él fue seleccionado para la beca.

**La Escuela Vocacional Agrícola (EVA)**

En octubre de 1987, Visión Mundial financió la creación de una escuela, la Escuela Vocacional Agrícola. La misión de EVA es capacitar a las personas de las comunidades rurales para que mejoren su forma de vida.

EVA enseña a agricultores, principalmente hombres, prácticas agrícolas apropiadas y sostenibles. Hay un instructor a tiempo completo e instructores adicionales se utilizan para cursos específicos. Los estudiantes viven en las comunidades donde se les proporciona vivienda y alimentación. Cuando EVA se inició, los estudiantes acampaban en el campo. Actualmente cuentan con agua potable, pero no con electricidad.

EVA tiene varios programas que sirven las necesidades de las personas de las comunidades rurales:

1) Los estudiantes pueden recibir un diploma no formal al finalizar sus dos años de clases combinadas con prácticas. Esto se adecúa a los agricultores con sus parcelas propias. Cuatro grupos de 25 estudiantes son capacitados cada dos años.

2) Además de este curso, EVA también ofrece aproximadamente seis seminarios cortos (dos días a la semana) por año, sobre: conservación de suelos, reforestación, irrigación y técnicas de post-cosecha. Uno de los cursos a ser ofrecido para finales de noviembre de 1996 es sobre cómo almacenar maíz y fríjol.

3) También EVA ofrece un diploma de bachillerato en agricultura. Esta es una iniciativa de tres años en coordinación con el Ministerio de Educación. Quince estudiantes, tres de los cuales son mujeres, estuvieron en el primer grupo de graduados. Uno de los seis instructores es un antiguo estudiante de EVA.

Becas de dos años son financiadas por Visión Mundial. Los seminarios y talleres más cortos se financian de varias maneras. Los asistentes pagan una cuota inicial o son auspiciados por instituciones de sus comunidades. También hay un

financiamiento del Programa de Desarrollo para Refugiados y Desplazados (PRODERE), una organización italiana que ha financiado 30 becas. El Centro de Tecnología Agrícola y Forestal del Ministerio de Agricultura también proporciona fondos para los estudiantes, y la Embajada de Holanda ha ayudado a financiar la construcción de los edificios de la escuela. Otra fuente de apoyo es el Ministerio de Educación, el cual autoriza los diplomas recibidos por los estudiantes de bachillerato y por los estudiantes del plan de dos años.

EVA está coordinando actualmente un proyecto con el Fondo Ambiental de El Salvador (FONAES), para establecer un vivero. La meta del proyecto es producir 6,000 arbolitos para reforestar 500 manzanas en El Cármen.

Visión Mundial también ha financiado un proyecto para reforestar 21 manzanas en un parque arbolado en El Cármen. Está reforestando con especies locales y planea abrir este parque al turismo.

La metodología de la escuela es una combinación de 20% de teoría y 80% de práctica. Utiliza parcelas experimentales para demostrar el uso de técnicas sostenibles. También se cultivan jardines orgánicos, donde se dan demostraciones sobre el uso de fertilizantes orgánicos y pesticidas e insecticidas no químicos. Las evaluaciones y el seguimiento también desempeñan un papel importante en el currículum orientado a resultados.

El curriculum incluye los siguientes módulos:

- ✓ Manejo de recursos naturales
- ✓ Cultivos de plazo largo, como árboles frutales
- ✓ Cultivo de granos básicos, tales como maíz, frijol y sorgo
- ✓ Desarrollo comunitario
- ✓ Granjería de animales pequeños (conejos, peces)
- ✓ Tecnologías de post-cosecha

En 1993, EVA recibió un premio de medio ambiente nacional otorgado por SEMA, en coordinación con el Gobierno de El Salvador y una compañía cervecera. Enoc está muy orgulloso de su papel y del reconocimiento nacional que EVA ha recibido.

---

***El Cármen fue seleccionado como el lugar apropiado para establecer la Escuela Vocacional Agrícola, precisamente porque el suelo en esta área se encuentra severamente deteriorado... Si se demuestra que prácticas sostenibles pueden funcionar en este lugar, entonces las personas se convencerán que pueden funcionar en cualquier parte.***

---

Con miras al futuro, el plan educativo de cinco años de EVA se enfoca en los efectos negativos de técnicas de talas y quemas de árboles, así como también la forma de mantener sanos árboles recién plantados como parte del esfuerzo de reforestación.

Enoc sueña con crear varios centros satélites pequeños, con EVA como la entidad modelo y coordinadora. Ya que la

escuela ya posee una parcela experimental en San Vicente, su sueño podrá volverse realidad muy pronto.

**Participación en el Seguimiento**

Enoc ha permanecido activo como becario CLASP. Ha participado y ha sido facilitador e instructor en los seminarios de seguimiento en San Miguel.

Siente que ha habido "cambios dramáticos" en El Cármen y comunidades vecinas, en relación a la protección del medio ambiente, especialmente en la manera en que los agricultores están cultivando. El Cármen fue seleccionado como el lugar apropiado para establecer la Escuela Vocacional Agrícola, precisamente porque el suelo en esta área se encuentra severamente deteriorado; el clima es muy caliente y con lluvia limitada. Si se demuestra que prácticas sostenibles pueden funcionar en este lugar, entonces las personas se convencerán que pueden funcionar en cualquier parte. En verdad, muchos estudiantes provienen de regiones donde es fácil cultivar, y cuando regresan a casa, sus resultados son con frecuencia aún mejores de los que observaron en EVA. Enoc dice que para él, ésa es su mayor satisfacción.

Por ejemplo, en un escenario típico de talas y quemas de árboles, una manzana puede producir 15 quintales de maíz. EVA ha demostrado que utilizando tecnología apropiada, una manzana puede producir **67** quintales de maíz. Esta tecnología apropiada simplemente cuenta con utilizar 1) fertilizantes orgánicos y 2) variedades mejoradas de maíz. "No se puede negar esta dramática diferencia," dice él.

Enoc declara que ha puesto en práctica la mayoría de las habilidades que aprendió en su capacitación CLASP; y no solamente las técnicas ambientales, sino también la capacitación de liderazgo, educación informal y habilidades de planificación de proyectos.

El Plan de Acción que elaboró en su capacitación fue un proyecto pequeño para capacitar a 50 agricultores. Después de su regreso, puso ésto en práctica en el EVA. Dice que el curso en los Estados Unidos de América fue de un gran valor, puesto que le ha servido para darle nuevas ideas. Por ejemplo, en base a las estrategias del manejo de parques nacionales que observó durante su capacitación en los Estados Unidos, se le ocurrió un plan para manejar pequeñas parcelas de tierra en EVA.

También elogia el programa de seguimiento (especialmente el Centro de Recursos de Seguimiento) por apoyar sus actividades, tanto con ayuda técnica como con libros de texto. Con frecuencia, los seminarios de seguimiento para otros participantes CLASP II han incluído una visita de campo al EVA. Recientemente presentó un seminario sobre conservación de suelos para 15 personas, con el apoyo de CLASP.

Enoc acaba de recibir su título en Trabajo Social, lo que espera será de utilidad en su trabajo comunitario de extensión. De promotor comunitario para Visión Mundial, antes de su participación en la capacitación CLASP II, se ha convertido

en el Director de EVA. Como Director tiene grandes responsabilidades, no solamente a nivel local, sino también a nivel nacional e internacional. Ha recibido visitantes de Honduras, Chile, Guatemala, Costa Rica y México, quienes han venido a observar cómo funciona la EVA.

El atribuye muchos de los cambios positivos que ha experimentado a nivel personal, institucional y profesional, a su participación en este programa. El dice que los cambios han sido de "180 grados." Más que cualquier otra cosa, el programa de capacitación le permitió romper con su rutina y le brindó las herramientas para ver y hacer cosas de una manera nueva. Dice, "Todavía estoy aquí y mi esperanza es continuar con este trabajo."

## De Sastre a "La Carrera que Siempre Quise": Ambientalista

**Ernesto Henríquez Campos**[5] era sastre antes de su participación en el programa CLASP II. Ahora está estudiando para ser ingeniero agrícola y muy pronto terminará su carrera. Dice que su participación en el programa CLASP II "abrió las puertas a la carrera que siempre quise."

Ernesto participó en el programa de capacitación de largo plazo Manejo Agrícola/Ambiental de Menor Escala, desde 1989 a 1992, en Chico, California.

Cuando regresó, trabajó casi dos años para Visión Mundial, como instructor en EVA y coordinando un proyecto pequeño en Visión Mundial. En la EVA, implementó un proyecto de uva orgánica. Los estudiantes las cultivaron y comercializaron. Trajo consigo la idea que había visto en Chico, de usar solamente fertilizantes orgánicos para huertos y puso ésto en práctica en la EVA. Todavía se encuentra con estudiantes que capacitó, quienes continúan prácticando métodos sostenibles, lo cual es muy satisfactorio.

***Lolotique es un ejemplo de cambio particularmente dramático. Uno puede ver ahora surcos horizontales alrededor de las colinas en lugar de verticales. Las personas ya no están quemando sus parcelas. Lo que es más satisfactorio para Ernesto es cuando las personas lo invitan a comer lo que ellos han cultivado, utilizando técnicas agrícolas sostenibles.***

Actualmente trabaja en un proyecto de conservación de suelos con una ONG, la Universidad de La Paz en Lolotique, San Miguel. La Universidad tiene un personal de cinco personas, cuatro técnicos y una secretaria. Está financiada por FONAES a través de un arreglo de canje de deuda con el Gobierno Canadiense.

La meta del proyecto, la cual ya se ha sobrepasado, era construir 17,500 metros de barreras de piedra y plantar 35,000 pinos. El proyecto cubre un área de 35 hectáreas. Ernesto capacita, da asistencia técnica y dirige el trabajo de 60

agricultores del área. Su capacitación se concentra en concientización ambiental, conservación de suelos (tanto teórico como práctico), control de erosión y protección de suelos.

Un componente de este programa es la formación de un Comité Ecológico con 10 representantes comunitarios. Este comité supervisa y capacita a nuevas personas, aumentando la concientización de sus comunidades. FONAES continuará el seguimiento de este proyecto. Se produjo un video de este proyecto, destacándolo como uno de las iniciativas más efectivas que FONAES ha financiado. La Universidad de La Paz está promoviendo este modelo en otras comunidades.

De acuerdo con Ernesto, las técnicas agrícolas sostenibles son imperativas en esta región, donde el suelo se deteriora y el agua está contaminada, causando muchos problemas de salud. Admite que toma tiempo y esfuerzo cambiar las actitudes y hábitos de la gente. Pero, poco a poco, han visto las ventajas de métodos alternativos y han cambiado sus prácticas.

Lo que es más satisfactorio para él, es cuando las personas lo invitan a comer lo que ellos han cultivado, utilizando técnicas agrícolas sostenibles. Lolotique es un ejemplo de cambio particularmente dramático. Ahora, en las colinas, se pueden ver los surcos horizontales en lugar de verticales. La gente ya no está quemando sus parcelas. Están usando la tierra con mayor eficiencia.

Ernesto ha participado activamente en las actividades CLASP II de seguimiento. Con otros dos becarios, preparó y presentó seminarios de dos días a otros participantes en San Miguel y Usulután. Los seminarios trataron la situación actual del medio ambiente en El Salvador y sus posibles soluciones. También incluía un componente práctico con los participantes reforestando un área.

Ernesto dice que la capacitación y las habilidades de comunicación que aprendió a través de la beca CLASP II, le han ayudado a educar e informar a los adultos con quienes trabaja. Afirma que ha encontrado estas técnicas sumamente éxitosas.

También aprendió el inglés a través del programa de capacitación, lo cual ha sido de mucho valor. Cuando se encuentran visitantes extranjeros en la región, con frecuencia se le pide que los acompañe y interprete para ellos. Dice que el proyecto CLASP le abrió todo tipo de puertas. Ha hecho muchos amigos y ha sido capaz de ayudar a otros cuando han necesitado sus habilidades.

Ernesto espera iniciar un proyecto piloto tomando la idea de la organización Futuros Agricultores de América (FFA), cuyas actividades observó durante su estadía en los Estados Unidos de América. Siente fuertemente que los jóvenes agricultores llevarán a la agricultura al próximo siglo y, por lo tanto, deben ser capacitados adecuadamente. Trajo consigo muchos materiales de la FFA y ha elaborado un proyecto basado en la FFA, el cual ha presentado a FONAES. FOANES fue receptivo y está buscando una organización para que lo maneje. Ernesto también intenta

presentar la idea a ADIBECAPSO, la Asociación de Desarrollo Integral de Becarios CAPS del Oriente en San Miguel.

Ernesto recuerda un proverbio referido a él por uno de los instructores en los Estados Unidos de América, y el cual él ha adoptado como su lema: "Las plantas florecen donde uno las siembra." Ernesto ha encontrado su lugar para comenzar.

**Plan de Manejo de Recursos Naturales para el Aeropuerto Internacional de El Salvador**

**Israel Martínez**[1] es un joven con grandes responsabilidades.

Durante el año pasado, él ha estado empleado por la Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma (CEPA) en el Aeropuerto Internacional de El Salvador. Con 6,000 empleados, CEPA supervisa el aeropuerto, dos puertos marítimos y el sistema de ferrocarril. Israel es el único Ingeniero Ambiental/Agrícola en CEPA. Supervisa a 100 personas dentro del Departamento de Obras Civiles. Sus responsabilidades incluyen supervisar el mantenimiento del sistema de drenaje (24 kilómetros de canales) y un proyecto de tres años de reforestación en *275 manzanas*. También está encargado de la protección del medio ambiente dentro de la jurisdicción del aeropuerto, la cual cubre 1,230 manzanas.

A pesar de que no es la primera vez que Israel se hace cargo de responsabilidades de trabajo tan importantes, es un reto hacer malabares con las demandas de los servicios del aeropuerto y la protección de la vida silvestre y vegetación circundante.

Israel fue participante en el programa de largo plazo de Especialistas del Medio Ambiente, en 1992. Cuando regresó de los Estados Unidos, continuó trabajando en una ONG, la Asociación Salvadoreña para la Promoción, Capacitación y Desarrollo (PROCADES). PROCADES implementa proyectos en vivienda, educación y salud. Israel diseñó proyectos basados en las ideas que trajo consigo después de su capacitación. Pocos meses después de su regreso, recibió otra beca: cinco meses de capacitación teórica en Israel y dos meses de práctica en El Salvador. La capacitación se enfocó en planificación de desarrollo rural y fue posible gracias a un acuerdo entre los gobiernos de Israel, Alemania y El Salvador.

Israel ganó mucha experiencia en esta capacitación. Regresó a PROCADES e implementó proyectos que había diseñado durante su capacitación.

Uno de esos proyectos, financiado por el MInisterio de Agricultura, incluye proporcionar educación ambiental en escuelas rurales. Al norte de San Salvador, cerca de la ciudad de Apopa, desarrolló un curriculum y materiales para 20 centros de desarrollo infantil, los cuales sirven aproximadamente a 500 niños entre los 7 y 14 años. Por seis meses, viajó a cada una de las 20 escuelas cada dos semanas, para dar

clases de dos horas. También organizó visitas de campo tales como visitas al zoológico.

Un colega completó los últimos seis meses de este proyecto cuando otro proyecto propuesto por Israel fue financiado y necesitaba su liderazgo. Para preparar a su colega para que se hiciera cargo del proyecto educativo, elaboró un manual de instructor para el resto del curriculum.

El nuevo proyecto de Israel estaba dirigido a ex-combatientes que regresaban a sus comuinidades. El financiamiento vino a través de un proyecto de vivienda de las Naciones Unidas, como parte de la ayuda en la transición de la guerra a la paz. El proyecto, manejado por PROCADES, proporcionó los materiales de construcción, la tierra y el crédito para permitir a los ex-combatientes empezar a cultivar en 30 a 35 asentamientos en la región oriental del país. Se les pidió a los ex-combatientes que asistieran a un seminario de dos días en el asentamiento sobre construcción y cultivo, utilizando prácticas ambientalistas seguras. Aproximadamente 1,250 personas recibieron esta capacitación.

Israel continuó elaborando proyectos. Sin embargo, el financiamiento disminuyó eventualmente y no pudo implementar lo que había diseñado. Renunció a su trabajo y estuvo desempleado por un año. Durante ese tiempo, trabajó como voluntario en la Oficina de Seguimiento de CLASP II, dando seminarios de reforestación a participantes de diferentes sectores. Tres de esos seminarios culminaron en la siembra de árboles en el Volcán de San Salvador y el Parque Nacional Denninger.

Esta experiencia, de acuerdo a Israel, fue satisfactoria porque "hicimos algo concreto. Fue increíble ver a toda esa gente, como una cadena humana sembrando árboles".

Israel ha regresado recientemente a trabajar nuevamente en el aeropuerto en una base diferente. Actualmente se encuentra trabajando en varios proyectos interesantes, los cuales tienen el potencial de provocar un impacto importante en la protección y conservación de porciones extensas de tierra manejadas por el aeropuerto

***[Facilitando seminarios de segumiento] culminaron en la siembra de árboles en el Volcán de San Salvador y el Parque Nacional Denninger... fue una experiencia satisfactoria porque "hicimos algo concreto. Fue increíble ver a toda esa gente, como una cadena humana, sembrando árboles".***

Un plan es desviar a los pájaros de las áreas de pistas, para que no representen un peligro a los aviones que aterrizan. Se están construyendo estanques a cierta distancia de las pistas como atracción para las aves.

La vida silvestre en esta tierra es abundante: culebras, pájaros, armadillos y venados. En el pasado, cuando los



175

trabajadores del aeropuerto capturaban estos animales, los mataban. Israel ha comenzado a educar al personal sobre la importancia de los animales y ha obtenido una respuesta positiva.

El aeropuerto está en el proceso de adquir 1,600 manzanas adicionales cerca del océano. Israel espera involucrarse en el diseño de un plan de conservación. Hay muchos venados en esta tierra que necesitan ser protegidos.

Otro proyecto al que espera contribuir es una campaña de educación pública anti-basura y embellecimiento en el camino de acceso que lleva de San San Salvador al aeropuerto.

A pesar de que Israel está a cargo de la supervisión y el trabajo de coordinación en otras áreas tales como aire acondicionado, agua y materiales de construcción, dice que nunca perderá su interés en los temas de medio ambiente y continuará llevando esa perspectiva en su empleo. Su participación en las becas "me abrió varias puertas, abrió mi mente y me dió una visión más amplia. Fui capaz de ver cómo otros resuelven los problemas, tanto en Estados Unidos de América, como en Israel, y aprender cómo adaptarlos a mi realidad." Relata que su capacitación a través de CLASP II fue fundamental para adquirir su empleo actual, puesto que CEPA solamente contrata a individuos muy bien capacitados y preparados adecuadamente.

Desde su participación en la capacitación CLASP II, sus ganancias se han multiplicado. Cuando dejó PROCADES, su salario mensual era de ¢3,000. Ahora gana ¢7,000, con excelentes beneficios. No hay duda que este es un joven con un gran potencial. Su alto nivel de motivación y la capacitación que ha recibido en materia de medio ambiente. combinado con su posición de trabajo actual, crean el potencial para que tenga un impacto significativo en el medio ambiente en El Salvador.

## Cooperativas Reforestando Areas Deterioradas

**David Salomón Romero**[6] ha sido empleado por varios años del Instituto Salvadoreño para la Reforma Agraria (ISTA), bajo el Ministerio de Agricultura. Antes de su participación en el programa de capacitación CLASP II en 1992. trabajó con unas cooperativas. coordinando su trabajo con una agencia canadiense de desarrollo.

Dice que su participación en CLASP II ha sido "una gran experiencia." Siente que la capacitación que recibió en planificación, contabilidad básica y administración, tanto en los Estados Unidos como en El Salvador. fue muy ventajosa.

De acuerdo a David, siempre estuvo activo en su comunidad, pero su visión no era tan amplia; solamente funcionaba dentro de su "pequeño mundo." La experiencia de la capacitación le ayudó a ver más allá de lo que conocía y de lo con que se sentía cómodo; le hizo darse cuenta de que "podía hacer mucho más de lo que había pensado que podría

hacer." Para él, este fue el resultado más importante de su beca.

Después de su capacitación en los Estados Unidos de América, regresó al ISTA. Comenzó a pensar en lo que podría hacer para conservar y proteger el medio ambiente.

Uno de sus primeros intentos fue un proyecto de reforestación nacional, el cual coordinó con otro becario, **Edgar González**[5] de Sonsonate y también empleado del ISTA. Para este proyecto se creó una nueva posición en el ISTA, Coordinador de Bosques y Medio Ambiente (un puesto para cada uno de las tres regiones geográficas de El Salvador). David asumió esta posición para la región oriental del país y Edgar para la región occidental. El proyecto fue financiado por el Fondo de Inversión Social (FIS) y administrado por el ISTA. David trabajó con 17 cooperativas, sembrando árboles y proporcionando capacitación a los funcionarios y miembros de las cooperativas. Aproximadamente 600 hectáreas (20 a 40 hectáreas por cooperativa) fueron reforestadas.

La capacitación se refirió al manejo y cultivo de bosques para madera, como un negocio viable y sostenible para las cooperativas. La presentación se concentró en cómo coordinar el trabajo, comercializar la madera y otras áreas técnicas. Cuando finalizó el proyecto, el ISTA dió un apoyo de seguimiento a los miembros de las cooperativas. Como parte de ese proyecto, David también dictó un seminario de capacitación para 280 personas sobre manejo de pesticidas y prevención de envenenamiento por pesticidas.

Cada cooperativa tenía aproximadamente 100 miembros, de modo que este proyecto benefició directamente a unas 1,700 personas. En verdad, también benefició a las familias y vecinos de estos 1,700 miembros. David estima que aproximadamente 3,000 personas fueron servidas en este intento.

En 1995, Davis fue promovido a Director de Zona. Tiene 11 cooperativas bajo su dirección en San Miguel. Coordina todas las actividades con un enfoque en materia de medio ambiente. Dice que a pesar de que tiene más responsabilidades, su salario no se ha incrementado. Sin embargo, siente que está aprendiendo y aprovechando de cada experiencia.

Los materiales que David elaboró para sus sesiones de capacitación (con la ayuda de CLASP) están siendo utilizados ahora por otros facilitadores. Por ejemplo uno de sus colegas, usa un video para educar a 500 alumnos en San Miguel sobre los peligros de las pesticidas y prevención de envenenamiento.

**Voluntariado**

Voluntariamente, David organizó un proyecto de reforestación en su comunidad, San Alejo, La Unión. Residentes de otra comunidad cercana, Terreno Blanco, escucharon acerca de ésto y le pidieron que les ayudara a hacer lo mismo. La comunidad sembró

eucaliptos y árboles de teca, los cuales eventualmente podrán ser vendidos para madera por los residentes.

**La Asociación CAPS Se Mantiene en Marcha**

David es el Presidente de ADIBECAPSO, la Asociación de Desarrollo Integral de Becarios CAPS del Oriente, un grupo voluntario de 35 miembros. Ha ocupado su posición como Presidente desde 1995 y su período vencerá en marzo de 1997. La historia, las actividades actuales y el potencial de esta asociación se presentan en detalle en el Capítulo "Manteniendo el Impetu: Sostenibilidad a Largo Plazo y Proyecciones para el Futuro."

David, quien actualmente estudia leyes, es un promotor entusiasta para la ADIBECAPSO. Dice, "queremos que la asociación crezca, sea autosuficiente y capaz de competir por fondos internacionales, para invertir en el desarrollo de la región oriental". Otra meta de la asociación es generar empleo en las regiones que más necesitan de ayuda. "No nos pueden detener ahora. No podemos volver hacia atrás", dice David.

**Desarrollo Comunitario para el Medio Ambiente**

**Juan Francisco Vásquez**[2] trabaja en La Unión como promotor comunitario para la Dirección de Desarrollo Comunal (DIDECO). Ha trabajado 20 años para DIDECO. Es el supervisor para su zona y está encargado de la planificación y coordinación del trabajo con sus promotores regionales. Juan fue becario de CLASP II en un programa de corto plazo sobre medio ambiente.

***La conciencia sobre materia del medio ambiente del ciudadano promedio ha aumentado. De acuerdo a un informe de la AID, en 1993, solamente un 15.3% de los hombre y un 12% de las mujeres encuestados podían nombrar tres problemas ambientales que enfrentaba El Salvador. Un año después, el 42.8% de los hombres y el 30.7% de las mujeres encuestados pudieron hacerlo.***

DIDECO trabaja en comunidades con grupos de 25 personas como mínimo. Juan se especializa en actividades ambientales. Una de éstas es un pequeño proyecto de reforestación en el cual la comunidad establecieron un vivero con una donación de ¢50.000 colones. También se ha involucrado en proyectos más grandes de reforestación, como el de Olomega, un proyecto de ¢1.5 millones, que proporcionará 50.000 árboles para sembrar.

Juan utiliza las técnicas de capacitación que aprendió en los Estados Unidos en los seminarios que dicta a los consejos de organizaciones de desarrollo comunal. Estos seminarios cubren temas tales como relaciones humanas, habilidades de comunicación, liderazgo y administración financiera. Atribuye a la



178

capacitación CLASP II el haberle ayudado a perfeccionar sus habilidades de liderazgo y desarrollo organizacional.

## Conclusiones

Los programas de capacitación de la AID que apoyan mejoras en el manejo del medio ambiente y de recursos naturales, claramente han tenido un gran impacto durante los últimos años. El Gobierno de El Salvador ahora reconoce el carácter multisectorial del manejo de recursos naturales, haciendo notar la importancia tanto de asuntos verdes como café. Una estrategia ambiental nacional se ha completado, y están entrando en vigencia leyes, normas y mecanismos reguladores.

De acuerdo a un informe de la AID, en 1993, solamente un 15.3% de los hombres y un 12% de las mujeres encuestados podían nombrar tres problemas ambientales que enfrentaba El Salvador. Un año después, el 42.8% de los hombres y el 30.7% de las mujeres encuestados pudieron hacerlo. Ciertamente la conciencia sobre materia del medio ambiente del ciudadano promedio ha aumentado. Las historias en este capítulo son solamente una muestra de las contribuciones hechas por los becarios CLASP II, capacitados en los programas de medio ambiente.

Más allá del impacto de estos especialistas del medio ambiente, todos los becarios CLASP II pueden jugar un papel importante en la protección del medio ambiente. Muchos de los participantes CLASP II, ya sea en programas de educación, desarrollo municipal o salud, han recibido una capacitación de concientización en cuanto al medio ambiente a través del programa de seguimiento. Aunque no son expertos en temas relacionados con el medio ambiente, cada participante que ha comercializado el uso de hornillas mejoradas, que ha hablado a un vecino sobre jardines orgánicos, o ha limpiado su calle, está contribuyendo a mejorar el futuro de El Salvador.

**NOTAS:**

1. A007 Especialistas del Medio Ambiente, 18/11/91 - 12/08/92, Universidad del Sur de Illinois y Universidad de Carolina del Sur.
2. S067 Usuarios de Recursos Ambientales 1, 18/03/96 - 28/04/96, Institute for Training and Development
3. S068 Usuarios de Recursos Ambientales 2, 18/03/96 - 28/04/96, Institute for Training and Development
4. S004 Promotores del Medio Ambiente, 22/09/91 - 12/11/91, Oregon State University.
5. NAPA Administración Agrícola en Pequeña Escala, agosto 1989 - mayo 1991, California Polytechnic State University.
6. NAPA Promotores del Medio Ambiente, junio - agosto 1992, Jackson State University.

# CAPITULO 9

## LA TRANSICION DE LA GUERRA A LA PAZ

### El Salvador Cambia las Espadas por Arados

La firma formal de los Acuerdos de Paz. en enero 16 de 1991, y el resultante cese al fuego en febrero 1°, señaló para El Salvador el comienzo de la recuperación política, económica y social, después de 12 años de guerra. En 1991, un estudio económico financiado por la AID estimó los costos de recuperación para la economía de El Salvador en US$1.3 billones. Esta cantidad representa más o menos el 20% del Producto Doméstico Bruto 1991 de El Salvador (PDB), y se complicaba por el hecho de que la inversión privada en 1991 contabilizó solamente el 10.2% del PDB, más abajo del 13.5% registrado en 1978. Las exportaciones también fueron afectadas en forma similar, de US$1.1 billón en 1979-80 a $588 millones en 1991.

El Gobierno de El Salvador (GOES) debe recuperarse de 12 años de recursos esenciales, habiéndose desviado de prestar servicios sociales básicos a apoyar los gastos de guerra, especialmente en las zonas ex-conflictivas. Problemas socio-económicos muy serios deben solucionarse si se quiere que perdure la paz. Algunos de los obstáculos son:

- ✓ Falta de garantías de seguridad económica y personal;
- ✓ ingresos bajos y falta de acceso equitativo a la tierra y empleos;
- ✓ sistema de justicia ineficiente;
- ✓ instituciones gubernamentales centralizadas e ineficientes;
- ✓ desconfianza contínua en la conducción de programas sociales del gobierno
- ✓ implicaciones sociales en la re-integración de los ex-combatientes y sus familias en la sociedad salvadoreña; y
- ✓ rápido deterioro del medio ambiente.

Con el fin de la guerra, los Estados Unidos dió gran prioridad al mantenimiento de la paz, con una meta principal de buscar la sostenibilidad y el crecimiento económico equitativo. Este último aspecto permitiría a los salvadoreños un mejor acceso a empleos, con el resultado de beneficios económicos a largo plazo.

Con esta meta en mente, se inauguró en 1992 el Proyecto de cinco años "Paz y Recuperación Nacional" de la AID/San Salvador. Este paquete global de asistencia de largo alcance se enfoca en los siguientes resultados distintos y medibles:

1) Reactivar los factores de producción (tierra, trabajo, capital) para generar oportunidades de empleo en las zonas ex-conflictivas.

2) Re-establecer el acceso a los servicios básicos, restaurando la infraestructura pública esencial.

3) Construir instituciones democráticas a nivel local e incrementar la participación ciudadana, apoyando las iniciativas gubernamentales y de PVO de desarrollo local en las zonas ex-conflictivas.

Bajo CLASP II, la AID patrocinó varios programas de capacitación dirigidos exclusivamente a personas que habitan y trabajan en las áreas del PRN, tales como:

- ✓ voluntarios de rescate y salvamento;
- ✓ consejeros de rehabilitación para discapacitados físicos;
- ✓ trabajadores de salud mental;
- ✓ líderes de pequeñas empresas;
- ✓ trabajadores de guarderías infantiles;
- ✓ directores y supervisores de ONGs;
- ✓ líderes femeninas y
- ✓ promotores de desarrollo comunitario.

Sin embargo, muchos de los grupos de capacitación de CLASP II, aunque no especificados como programas del PRN, contenían un porcentaje significativo de participantes que provenían de las áreas del PRN (por ejemplo: Alcaldes y Participación Ciudadana en el Manejo de Agua). Así, aunque los casos que se presentan a continuación representan programas identificados por el PRN, el éxito y los logros detallados en los otros capítulos de este informe, también contribuyen en gran parte a cumplir con los objetivos de desarrollo del PRN de USAID.

**Una Comunidad Víctima de la Guerra Trabaja por un Futuro Pacífico**

Segundo Montes es una comunidad localizada en el centro de una zona ex-conflictiva al norte del departamento de Morazán. Se compone de cinco barrios con una población aproximada de 7,500 habitantes ó 1,300 familias. Su economía depende de la agricultura y pequeñas industrias y negocios.

Desde el fin de la guerra, esta comunidad ha recibido ayuda de una variedad de agencias donantes, incluyendo USAID. Catorce residentes de esta comunidad han participado en los programas de capacitación CLASP, desde administración de pequeñas empresas hasta rehabilitación vocacional y educación.

Los logros de estos catorce residentes después de la capacitación se destacan en la comunidad. Dos becarios de un programa de participación ciudadana en educación trabajan para el sistema escolar local. Han dirigido un curso de alfabetización de siete meses para 140 adultos residentes. También han formado una escuela de padres con hijos en cuatro guarderías, y han brindado capacitación a trabajadores de guarderías en aspectos como nutrición, higiene y desarrollo infantil.

***Una de las iniciativas principales de la Asociación para el Desarrollo Integral de la Mujer ha sido dirigir seminarios sobre los derechos de la familia y de la mujer. Estos seminarios atraen generalmente de 20 a 30 participantes, incluyendo a hombres...***

Otros dos participantes de un programa de capacitación para personal de rehabilitación, regresaron al Centro de Rehabilitación de Segundo Montes, el cual proporciona servicios externos e internos hasta para 60 pacientes al mes. Según tres de sus colegas (quienes no tuvieron la oportunidad de participar en la capacitación CLASP), estos becarios han sido generosos en cuanto a compartir sus nuevas y valiosas destrezas.

El primer rótulo que uno encuentra cuando llega a la comunidad Segundo Montes es un restaurante, *El Comedor*. Antes era un lugar de reuniones de grupos de la guerrilla, ahora es administrado por una becaria CLASP capacitada en administración de la pequeña empresa. En el año en que ella se ha encargado del establecimiento, ha logrado cambios importantes en la decoración y el menú. Ella dice que el negocio es bueno.

**Invirtiendo en las Mujeres como Recursos Locales**

**Mabel Vicenta Reyes**[1] participó en 1994 en el programa de capacitación de administración de la pequeña empresa, para microempresarios de las zonas ex-conflictivas. Ahora ella es la Directora de la Asociación para el Desarrollo Integral de la Mujer (ADIM), una ONG en la cual era voluntaria antes de recibir la capacitación. En Segundo Montes, la ADIM cuenta con 124 miembros que luchan por trabajar con cada sector de la comunidad en beneficio de las mujeres. Además de Mabel, la asociación posee un personal de 5 mujeres que trabajan como promotoras comunitarias.

Durante su capacitación en los Estados Unidos, Mabel contactó al Fondo Global para la Mujer. A su regreso al país, solicitó apoyo a dicha organización y después recibió la suma de US$5,000. Esta modesta cantidad ha sido muy útil para complementar los fondos de la ADIM, pagando los salarios de Mabel y las otras dos promotoras.

Una de las iniciativas principales de ADIM ha sido dirigir seminarios sobre los derechos de la familia y de la mujer. Estos seminarios atraen generalmente de 20 a 30 participantes, incluyendo a hombres, para lo cual ADIM hace un esfuerzo especial para reclutar.

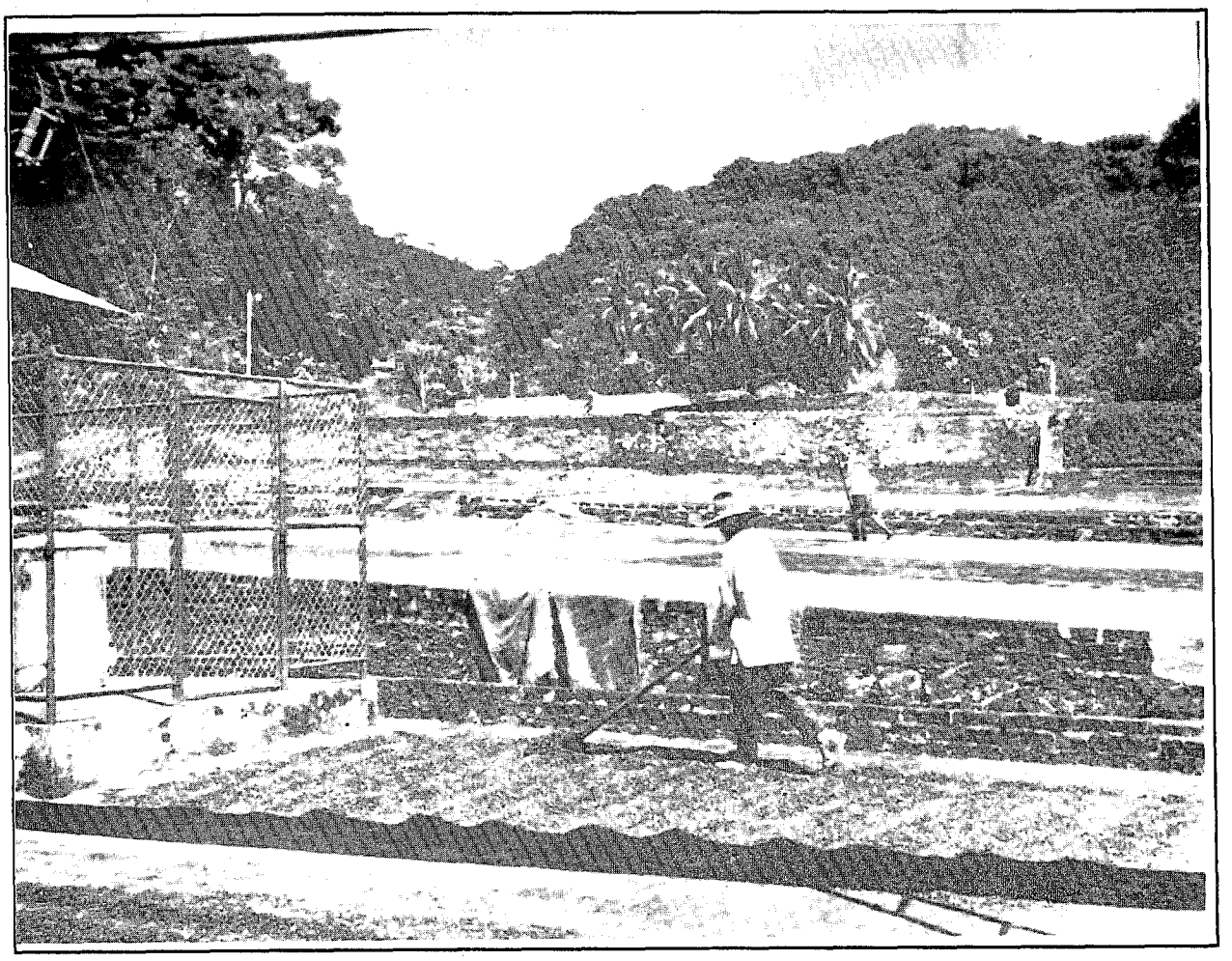
A continuación se presentan otros logros de ADIM:

1) Hasta la fecha, ADIM ha educado a 396 familias (incluyendo a 60 hombres) sobre la nueva Ley Familiar de El Salvador, la cual requiere que los padres mantengan a sus hijos. Además de facilitar discusiones sobre esta ley, ADIM trabaja como defensora de la mujer, ayudándolas a obtener el apoyo paterno para sus hijos.



182

2) ADIM está apoyando a un grupo de mujeres que manejan su propia pequeña empresa, Productos El Izote, donde se producen mermeladas, legumbres encurtidos y salsas. Mabel obtuvo los fondos para esta iniciativa a través del Comité de Coordinación de la Organización de la Mujer (COM). Desde entonces ha capacitado a otras empleadas para que asuman las operaciones diarias de la empresa. Entre futuros proyectos del negocio se incluye buscar una distribución afuera de la comunidad Segundo Montes y colocar en cada producto una etiqueta de los ingredientes utilizados, así como también la fecha de vencimiento.



Un miembro de la Cooperativa *Las Marías* extiende granos de café para que se sequen al sol

3) A través del proyecto de Mujeres en Desarrollo de la UNESCO, ADIM tiene su propio programa de radio, "Aprendiendo, haciéndolo". Este programa se transmite en Morazán gracias a la colaboración del director de



183

una estación de radio local, que también es un becario CLASP. Tomando a las mujeres como su base de oyentes, se transmite al aire durante un programa popular de música ranchera. Las cinco promotoras de ADIM desarrollan los temas y redactan los programas. Las transmisiones hasta la fecha han cubierto una variedad de temas tales como los derechos de las mujeres, el trabajar dentro y fuera del hogar, y la delicuencia juvenil.

Mabel atribuye al programa de capacitación en los Estados Unidos de América, haberle proporcionado habilidades útiles así como una nueva visión. También destaca lo valioso que ha sido el componente de seguimiento CLASP, y piensa que el apoyo que su grupo de capacitación recibió después de su regreso a El Salvador, fue clave para el éxito de la capacitación.

Mabel reflexiona que mientras existan los obstáculos, uno tiene que "romper las paredes para salir adelante". La capacitación le ha permitido poder hacerlo.

## Cooperativa *Las Marías*: Ex-combatientes trabajan juntos para Formar una Empresa Doméstica e Internacional de Exportación

**Rosalío Gómez**[1] y **Gualberto Hernández**[2] son miembros de la Junta Directiva de la *Cooperativa Las Marías*, que produce y comercializa café cultivado localmente, en el departamento de Usulután. Además de generar el ingreso necesario para esta zona ex-conflictiva, el proyecto cafetalero es un camino para que los ex-combatientes del FMLN (10% de ellos son discapacitados físicamente como resultado de la guerra) promuevan proyectos comunitarios.

Esta cooperativa fue establecida oficialmente en julio de 1996, con un crédito proporcionado por la Comunidad Económica Europea y el Gobierno de El Salvador. Cuatro becarios CLASP (tres de un programa de capacitación para microempresarios de las zonas ex-conflictivas, y uno del programa de rehabilitación vocacional para los discapacitados físicos) son miembros de la Junta Directiva.

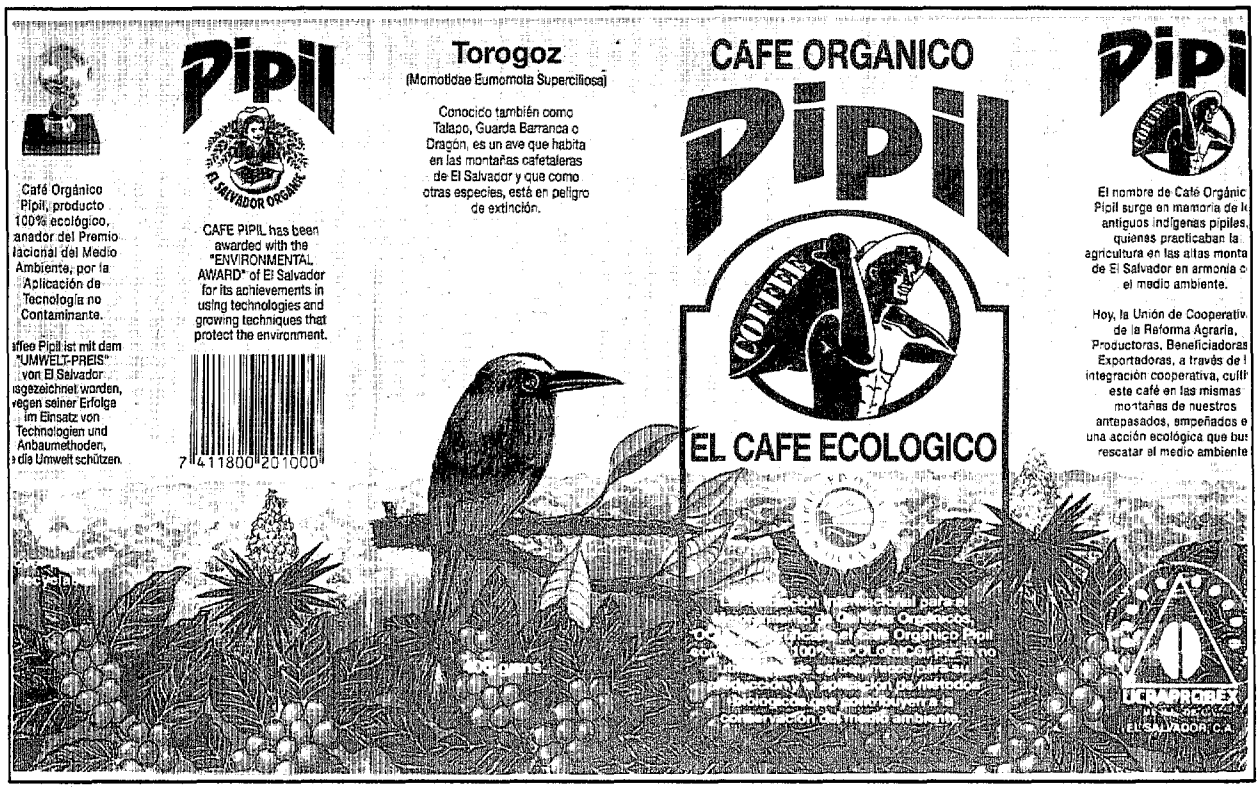
La cooperativa maneja el ciclo completo de producción, desde el cultivo hasta el procesamiento, empaque y comercialización del producto. Actualmente produce de 15,000 a 20,000 quintales de café al año en 540 manzanas de tierra. Cada miembro tiene su propia parcela de tres manzanas.

***La cooperativa maneja el ciclo completo de producción, desde el cultivo hasta el procesamiento, empaque y comercialización del producto. Actualmente produce de 15,000 a 20,000 quintales de café al año en 540 manzanas de tierra. Cada miembro tiene su propia parcela de tres manzanas.***

Este gran proyecto también exporta su producto a los Estados Unidos y Europa.

Para asegurar su éxito en el mercado internacional, los miembros deben poner mucha atención a la bolsa de valores, los precios internacionales del café y la economía nacional. Lo importante de hacer ésto, y cómo hacerlo, es una cosa que algunos miembros de la Junta Directiva aprendieron como parte de su capacitación en los Estados Unidos.

Además de producir el café tradicional (marca *El Tigre*), la cooperativa también ofrece una marca orgánica, *Café Pipil*. Los requisitos para la producción de café orgánico son muy estrictos; las granjas deben estar libres de pesticidas por cinco años para poder calificar y ser certificados como productores de café orgánico. Para cumplir estos requisitos, *Las Marías* han contratado a un inspector experto en la producción de café orgánico. Dicho experto es el primero de su clase en El Salvador.




La Cooperativa *Las Marías* vende su café orgánico bajo la marca "Pipil"

En menos de un año, la membresía de *Las Marías* ha crecido de 11 miembros fundadores a 101 miembros, no obstante al riguroso proceso de admisión de la cooperativa. Para ingresar a la cooperativa, un candidato primero debe cancelar una inscripción de ¢100. La solicitud se presenta ante el comité de selección para asegurar que se ha cumplido con los requisitos. La



185

asamblea general (todos los miembros) revisan la solicitud, y el aplicante debe recibir un voto mayoritario (50% más uno) para poder ser admitido a la cooperativa.

Reflexionando sobre sus respectivas experiencias de capacitación, Rosalío y Gualberto coinciden en que la capacitación les dió el conocimiento, la habilidad y la voluntad de trabajar. Han regresado a El Salvador con una motivación renovada y un nuevo espíritu empresarial.

La capacitación también convenció a Gualberto que el trabajar unidos en un grupo produce resultados, que sí existe la fuerza en la unión.

Ambos aseguran que la cooperativa nunca hubiera surgido si no hubiese sido por la capacitación recibida en los Estados Unidos.

## Re-integración de los Ex-combatientes con Discapacidades en la Sociedad Salvadoreña

Los siguientes participantes entrevistados pertenecen a un programa de capacitación de ocho semanas sobre destrezas de rehabilitación vocacional para consejeros que trabajan con ex-combatientes con discapacidades físicas (como también psicológicas), como resultado de la guerra. El programa en sí fue diseñado para miembros de la Asociación Salvadoreña de Lisiados y Discapacitados de Guerra (ASALDIG), una ONG formada exclusivamente por ex-combatientes del FMLN. A excepción de dos personas, los participantes en el grupo eran miembros de la ASALDIG. Los dos participantes mencionados pertenecen a la Asociación de Discapacitados de la Fuerza Armada de El Salvador (ALFAES). ALFAES fue invitada por ASALDIG para participar en el programa de capacitación, dirigido por el Instituto Mundial de Discapacidades (World Institute on Disability - WID), a finales de 1993. La mayoría de los participantes del programa de capacitación tenían discapacidades como resultado de la guerra. De los entrevistados a continuación, los primeros cinco son miembros de ASALDIG; cuatro de ellos trabajan para otras organizaciones fuera de ASALDIG.

***... la impresión más grande que la capacitación en los Estados Unidos dejó en Rufino Canales, fue la manera en que las personas discapacitadas se integran en la sociedad norteamericana, con relativamente poca discriminación. Relata que fue como una revelación ver como las personas discapacitadas viven en los Estados Unidos.***

### Ayudando a las Familias de Ex-combatientes y a Jóvenes a través de Compartir una Visión de Vida con Discapacidades en los Estados Unidos

Según **Rufino Canales**[2], la impresión más grande que la capacitación en los Estados Unidos le dejó fue la manera en



186

que las personas discapacitadas se integran en la sociedad norteamericana, con relativamente poca discriminación. Relata que fue una revelación ver como las personas discapacitadas viven en los Estados Unidos.

La capacitación sobre liderazgo también fue muy inspiradora, enseñándole a Rufino que las personas de todos los caminos de la vida, pueden ser líderes en varias circunstancias diferentes. En efecto, desde su regreso Rufino ha llevado esta idea en su corazón, iniciando una variedad de actividades en beneficio del pueblo de Jocoaitique, una comunidad del PRN localizada en el departamento de Morazán.

Durante los últimos dos años, Rufino ha estado trabajando con la *Fundación 16 de Enero*, una ONG de salud mental especializada en el tratamiento de individuos con desórdenes de estrés post traumático (PTSD), una condición psicológica comúnmente asociada con personas que han sufrido durante una guerra. Como consejero, Rufino trabaja con ocho grupos de 10 personas cada uno, durante dos horas a la semana utilizando los métodos de consejería que aprendió en su capacitación en los Estados Unidos. También motiva a su clientela, contándoles historias de éxito de personas que conoció en los Estados Unidos y que han logrado sobreponerse a sus grandes discapacidades.

ASALDIG ha construído un centro de recreo para los jóvenes, con el objetivo de cubrir las necesidades de jóvenes ex-combatientes e hijos de ex-combatientes. Rufino promueve activamente actividades recreativas para los jóvenes y actualmente se encuentra entrenando a un equipo de fútbol, formando un equipo de softbol para muchachas, y cabildeando para que el Alcalde de Jocoaitique construya una cancha de basketbol.

Además de trabajar con niños y adolescentes, imparte charlas a los padres de familia, ayudándoles a enfrentrar los problemas de los adolescentes, tales como las pandillas juveniles y el abuso de drogas. Apoya a los jóvenes con quienes trabaja para motivar a sus padres a llegar a las reuniones.

Otro proyecto en desarrollo es una pequeña biblioteca comunitaria en su propia casa. Rufino regresó de la capacitación con tres valiosos libros sobre salud comunitaria y como trabajar con niños discapacitados. Además de utilizar estas referencias en su trabajo, los presta frecuentemente a miembros de la comunidad, junto con otros libros que ha coleccionado. Espera expandirse a una operación más formal muy pronto.

Con todas estas actividades, Rufino aún tiene tiempo para estudiar. Con una beca de ASALDIG, está estudiando para obtener su título de bachiller. Después de su graduación, Rufino piensa continuar sus estudios superiores en leyes.

**Trabajando a través de una ONG establecida para Capacitar y Buscar Empleo a Clientes Físicamente Discapacitados**

**Juan Alexander Escobar**[2] trabaja con Concientización para la Recuperación

asamblea general (todos los miembros) revisan la solicitud, y el aplicante debe recibir un voto mayoritario (50% más uno) para poder ser admitido a la cooperativa.

Reflexionando sobre sus respectivas experiencias de capacitación, Rosalío y Gualberto coinciden en que la capacitación les dió el conocimiento, la habilidad y la voluntad de trabajar. Han regresado a El Salvador con una motivación renovada y un nuevo espíritu empresarial.

La capacitación también convenció a Gualberto que el trabajar unidos en un grupo produce resultados, que sí existe la fuerza en la unión.

Ambos aseguran que la cooperativa nunca hubiera surgido si no hubiese sido por la capacitación recibida en los Estados Unidos.

## Re-integración de los Ex-combatientes con Discapacidades en la Sociedad Salvadoreña

Los siguientes participantes entrevistados pertenecen a un programa de capacitación de ocho semanas sobre destrezas de rehabilitación vocacional para consejeros que trabajan con ex-combatientes con discapacidades físicas (como también psicológicas), como resultado de la guerra. El programa en sí fue diseñado para miembros de la Asociación Salvadoreña de Lisiados y Discapacitados de Guerra (ASALDIG), una ONG formada exclusivamente por ex-combatientes del FMLN. A excepción de dos personas, los participantes en el grupo eran miembros de la ASALDIG. Los dos participantes mencionados pertenecen a la Asociación de Discapacitados de la Fuerza Armada de El Salvador (ALFAES). ALFAES fue invitada por ASALDIG para participar en el programa de capacitación, dirigido por el Instituto Mundial de Discapacidades (World Institute on Disability - WID), a finales de 1993. La mayoría de los participantes del programa de capacitación tenían discapacidades como resultado de la guerra. De los entrevistados a continuación, los primeros cinco son miembros de ASALDIG; cuatro de ellos trabajan para otras organizaciones fuera de ASALDIG.

***... la impresión más grande que la capacitación en los Estados Unidos dejó en Rufino Canales, fue la manera en que las personas discapacitadas se integran en la sociedad norteamericana, con relativamente poca discriminación. Relata que fue como una revelación ver como las personas discapacitadas viven en los Estados Unidos.***

### Ayudando a las Familias de Ex-combatientes y a Jóvenes a través de Compartir una Visión de Vida con Discapacidades en los Estados Unidos

Según **Rufino Canales**[2], la impresión más grande que la capacitación en los Estados Unidos le dejó fue la manera en

que las personas discapacitadas se integran en la sociedad norteamericana, con relativamente poca discriminación. Relata que fue una revelación ver como las personas discapacitadas viven en los Estados Unidos.

La capacitación sobre liderazgo también fue muy inspiradora, enseñándole a Rufino que las personas de todos los caminos de la vida, pueden ser líderes en varias circunstancias diferentes. En efecto, desde su regreso Rufino ha llevado esta idea en su corazón, iniciando una variedad de actividades en beneficio del pueblo de Jocoaitique, una comunidad del PRN localizada en el departamento de Morazán.

Durante los últimos dos años, Rufino ha estado trabajando con la *Fundación 16 de Enero*, una ONG de salud mental especializada en el tratamiento de individuos con desórdenes de estrés post traumático (PTSD), una condición psicológica comúnmente asociada con personas que han sufrido durante una guerra. Como consejero, Rufino trabaja con ocho grupos de 10 personas cada uno, durante dos horas a la semana utilizando los métodos de consejería que aprendió en su capacitación en los Estados Unidos. También motiva a su clientela, contándoles historias de éxito de personas que conoció en los Estados Unidos y que han logrado sobreponerse a sus grandes discapacidades.

ASALDIG ha construído un centro de recreo para los jóvenes, con el objetivo de cubrir las necesidades de jóvenes ex-combatientes e hijos de ex-combatientes. Rufino promueve activamente actividades recreativas para los jóvenes y actualmente se encuentra entrenando a un equipo de fútbol, formando un equipo de softbol para muchachas, y cabildeando para que el Alcalde de Jocoaitique construya una cancha de basketbol.

Además de trabajar con niños y adolescentes, imparte charlas a los padres de familia, ayudándoles a enfrentrar los problemas de los adolescentes, tales como las pandillas juveniles y el abuso de drogas. Apoya a los jóvenes con quienes trabaja para motivar a sus padres a llegar a las reuniones.

Otro proyecto en desarrollo es una pequeña biblioteca comunitaria en su propia casa. Rufino regresó de la capacitación con tres valiosos libros sobre salud comunitaria y como trabajar con niños discapacitados. Además de utilizar estas referencias en su trabajo, los presta frecuentemente a miembros de la comunidad, junto con otros libros que ha coleccionado. Espera expandirse a una operación más formal muy pronto.

Con todas estas actividades, Rufino aún tiene tiempo para estudiar. Con una beca de ASALDIG, está estudiando para obtener su título de bachiller. Después de su graduación, Rufino piensa continuar sus estudios superiores en leyes.

**Trabajando a través de una ONG establecida para Capacitar y Buscar Empleo a Clientes Físicamente Discapacitados**

**Juan Alexander Escobar**[2] trabaja con Concientización para la Recuperación

Espiritual y Económica del Hombre (REDHO), una ONG que lleva a cabo programas en áreas tales como medio ambiente, crédito agrícola y alfabetización en comunidades ex-conflictivas. Alex comenzó a trabajar para CREDHO en febrero de 1994, poco tiempo después de su regreso de su capacitación en los Estados Unidos, e inmediatamente buscó las vías para ayudar a personas con discapacidades físicas para que se integren a la productividad de su pais. Enlistó a cuatro personas con discapacidades físicas en un programa de capacitación del CREDHO, sobre medicina natural. Aunque CREDHO no tenía un programa de rehabilitación vocacional en esa época, Alex trabajó extensamente con estos individuos, aplicando las habilidades de rehabilitación vocacional que adquirió en el programa de capacitación en los Estados Unidos de América. Eventualmente, por medio de los contactos de CREDHO, pudieron encontrar trabajo en una granja camaronera en Sonsonate, donde todavía laboran. A su vez, estos individuos están capacitando a otras personas con discapacidades, transmitiéndoles lo que Alex les enseñó. Uno de los retos más desafiantes para Alex es la superación de una mentalidad de perdedor que muchas personas discapacitadas tienen en El Salvador; por ejemplo, que siempre necesitan ser cuidados y atendidos. En su trabajo, Alex promueve la independencia y auto-sostenibilidad. De esta manera, se sintió satisfecho cuando sus cuatro clientes decidieron, por iniciativa propia, establecer un ADESCO que fundó una cooperativa camaronera.

Desde el año pasado, Alex ha estado trabajando con un grupo de 15 líderes comunitarios de Panchimalco y Planes de Renderos, en San Salvador. Este grupo está involucrado en proyectos de agua potable, construcción de caminos y alfabetización. Otros intentos incluyen clases de alfabetización para adultos y un proyecto para promover la restauración histórica y preservación cultural de Panchimalco.

Alex también se encuentra trabajando en un proyecto de un año de reforestación, con el Fondo Ambiental de El Salvador (FONAES) en Panchimalco, Sonsonate y Santa Ana. Planea presentar un proyecto paralelo de agua a FONAES para obtener financiamiento de esta institución.

**Una ONG con miras hacia el Futuro de Proporcionar Prótesis y Capacitación para los Salvadoreños con Discapacidades**

**José Elías Saavedra**[2] ha estado trabajando por un año con Promoción de la Organización de Discapacitados de El Salvador (PODES), ayudando a amputados a obtener y usar sus prótesis. Además de fabricar prótesis, PODES patrocina mini-talleres con médicos y fisioterapistas en los 14 departamentos, para que capaciten a la población en el uso de las prótesis. Cuando los clientes necesitan cirujías rehabilitativas, PODES procura las citas en los hospitales. El *Fondo Mundial de Rehabilitación* tiene un proyecto de cinco años (finalizará en 1997) para financiar estas operaciones. Fondos adicionales son proporcionados por

*Médicos sin Fronteras.* No obstante estos recursos financieros, PODES es realista acerca de futuros financiamientos y de agencias donantes y, antes de que llegue el día en que los fondos extranjeros se acaben, se están haciendo serios esfuerzos para convertise en autofinanciables. Como una medida de ahorro, por ejemplo, PODES ha comenzado a fabricar prótesis y almacenar piezas de repuesto en El Salvador, en lugar de importarlas como se hacía en el pasado.

Elías atribuye que su experiencia de capacitación en los Estados Unidos, le ha ayudado a relacionarse mejor con sus compañeros de trabajo. Ha logrado compartir animosamente con sus colegas lo que aprendió.

Categóricamente afirma que si no hubiese sido por la capacitacion, él no estaría en el lugar donde se encuetra ahora. La experiencia ha cambiado su perspectiva completamente.

**La Experiencia Estadounidence de un Consejero se Traduce en Grandes Expectativas y Altas Metas para ASALDIG**

**José Santos Ayala**[2] actualmente se encuentra trabajando en un proyecto que proporcionaría una carta de identificación a todos los miembros de ASALDIG, haciendo más fácil de esta manera la recolección de los beneficios de los veteranos. Entre otros proyectos de ASALDIG en los que él ha colaborado, está un programa de salud mental financiado por el Gobierno de Canadá y programas para alcohólicos con discapacidades físicas.

Para José Santos, quien es en sí un discapacitado físico, la revelación más grande de la capacitación en los Estados Unidos, fue que las personas con discapacidades podrían ser esenciales para ayudar a otras en las mismas condiciones. También aprendió a formular un Plan de Acción, lo cual le enseñó como organizar sus pensamientos y transmitir sus ideas a otros. Se impresionó de ver como el estado de California, donde recibió su capacitación, se ha movilizado y organizado para eliminar las barreras arquitectónicas y la discriminación contra personas con discapacidades físicas. José Santos salió de los Estados Unidos de América con una nueva visión para ASALDIG, convencido de que ésta podría lograr más como organización.

**Para José Santos ... la revelación más grande de la capacitación en los Estados Unidos, fue que las personas con discapacidades podrían ser esenciales para ayudar a otras en las mismas condiciones.**

En su trabajo, José Santos realiza gran cantidad de consejería individual. Habla con orgullo sobre un cliente en particular que había perdido un brazo y una pierna. El cliente había estado trabajando en una cooperativa camaronera, pero como pensó que estaba siendo discriminado, renunció a su empleo. Se sumergió en una gran depresión y se volvió un alcohólico. Después de la intervención de José

Santos, este cliente dejó el alcohól y regresó a trabajar.

**Capacitaciones sobre Autoestima y Liderazgo Permiten a los Becarios Dirigir los Programas de Salud de ASALDIG**

**José Adilio Rosales**[2] regresó de los Estados Unidos altamente motivado y organizado.

En abril de 1994, fue seleccionado para unirse a la Junta Directiva de ASALDIG y actualmente se encuentra a cargo de los programas de salud de dicha asociación. Unos de los proyectos que promueve era un programa de salud mental de diez meses, dirigido a los discapacitados en San Vicente, Cuscatlán, La Libertad y Usulután. Este programa fue financiado por la Fundación Anti-drogas de El Salvador (FUNDASALVA). Esta organización proporcionó un equipo de 12 psicólogos que conducían sesiones de terapia. Adilio asistió en forma individual y en grupo, así como también participó en talleres más grandes.

Actualmente, Adilio se encuentra trabajando en un proyecto de hogares para personas con problemas psicológicos, el cual está siendo financiado por CARITAS y el Gobierno de Holanda.

Para Adilio, lo más destacado del programa en Estados Unidos fue la capacitación sobre microempresa y liderazgo. Uno de los resultados más importantes de la capacitación, ha sido el fortalecimiento de su autoestima.

**La capacitación en los Estados Unidos Ayuda a un Promotor de Salud de ALFAES a Dirigir Programas de Colocación de Empleos y a Motivar Líderes Comunitarios**

**Juan Hernández Rodríguez**[2] actualmente se encuentra involucrado en proyectos de desarrollo comunitario para ALFAES. Trabaja principalmente como promotor de salud, dictando charlas informales en la comunidad. Juan trabaja principalmente con grupos, pero también se encarga de casos individuales cuando se justifican Provee sesiones de seguimiento para estos clientes.

ALFAES patrocina tres proyectos de colocación de empleos (cooperativas), financiados por la Comunidad Económica Europea: en agricultura, trabajo con créditos y la venta de ropa. Juan elaboró las propuestas, luego sirvió como administrador de los proyectos una vez éstos fueron aprobados. Otras dos cooperativas se encuentran actualmente en etapa de organización.

ALFAES también ayuda a los líderes comunitarios a organizarse y cabildear ante el gobierno local, en nombre de sus comunidades. Juan capacita a estos líderes en participación ciudadana.

Como uno de los dos participantes capacitados de ALFAES, Juan encontró beneficiosa la capacitación en los Estados Unidos, facultándolo para iniciar cambios necesarios en las comunidades ex-conflictivas de El Salvador.

## Facultando a las Mujeres a Estimular la Microempresa y el Desarrollo Comunitario en la Región del PRN

Otra prioridad en las regiones ex-conflictivas dentro del PRN de El Salvador fue el apoyo a los proyectos de desarrollo económico y social, a través de la Asociaciones de Desarrollo Comunitario (ADESCO). Durante el último año del proyecto CLASP II, un total de 63 mujeres fueron capacitadas en liderazgo, participación ciudadana y habilidades de desarrollo comunitario. Su efecto en la microempresa y el desarrollo comunitario ha sido dramático desde su regreso. Una presentación detallada de estos hechos se expone en el Capítulo 10, "La Mujer y el Desarrollo".

## Conclusión

El objetivo de la AID de salvar vidas, disminuir el sufrimiento y reforzar el potencial de desarrollo, al ayudar a El Salvador a hacer la transición de la guerra a la paz, se categoriza por la Agencia como "Objetivo Estratégico Especial (SSO)". Los resultados e indicadores de resultados para este SSO pueden verse como un sumario de resultados bajo los Objetivos Estratégicos de la AID (SOs), con un enfoque geográfico y social en residentes afectados en las regiones del PRN. De esta manera, los éxitos al alcanzar este SSO se miden en los éxitos bajo los otros SOs, que han tenido un impacto en las personas que viven en las zonas ex-conflictivas identificadas (Ver Cuadro 9-1, Departamentos y Municipalidades Designadas del PRN.)

Los Resultados Intermediarios del SSO son un perfeccionamiento y expansión de los tres resultados del Proyecto Paz y Recuperación Nacional de la AID:

1) Factores de producción reactivados para responder a las oportunidades económicas;

2) Acceso a servicios sociales básicos y re-establecimiento de infraestructura;

3) Construcción de instituciones democráticas locales y aumento de la participación ciudadana;

➡ Re-integración de los ex-combatientes.

Los estudios de casos y las historias de los resultados de la aplicación de la capacitación en este capítulo, ilustran los beneficios derivados de los proyectos comerciales y de desarrollo iniciados por los becarios, para los residentes de las zonas ex-conflictivas. Los casos mencionados anteriormente se enfocan en lograr cumplir con estos cuatro Resultados Intermediarios del SSO, pero también aparecen en el plan global de la AID para la recuperación socioeconómica y social de El Salvador, después de la guerra.

**NOTAS:**

1. S036 Líderes Comunitarios 2, 26/09/94 - 05/11/94, Mississippi Consortium for International Development.

2. S025 Discapacitados Físicos 2, 28/10/93 - 21/12/93, World Institute on Disability.

## CUADRO 9.1: DEPARTAMENTOS Y MUNICIPALIDADES DESIGNADAS DEL PRN

SANTA ANA (3)
C Texistepeque
D Santa Rosa Guachipilín
D Masahuat

CHALATENANGO (20)
B Chalatenango
C Nueva Concepción
D Agua Caliente
D Arcatao
D Citalá
D El Carrizal
D La Laguna
D La Palma
D Las Vueltas
D Nombre de Jesús
D Nueva Trinidad
D Ojos de Agua
D San Antonio de la Cruz
D San Antonio Los Ranchos
D San Fernando
D San Francisco Morazán
D San Ignacio
D San Isidro Labrador
D San José Cancasque
D San José Las Flores

LA LIBERTAD (4)
B Quezaltepeque
B San Juan Opico
D San Matías
D San Pablo Tacachico

SAN SALVADOR (6)
A Apopa
C Aguilares
C Guazapa
C Tonacatepeque
D El Paisnal
D Nejapa

CUSCATLAN (4)
D El Rosario
D San José Guayabal
D Suchitoto
D Tenancingo

LA PAZ (6)
C Santiago Nonualco
D Jerusalén
D Mercedes de la Ceiba
D Paraíso de Osorio
D San Pedro Nonualco
D Santa María Ostuma

CABAÑAS (9)
B Ilobasco
C Sensuntepeque
D Cinquera
D Guacotecti
D Jutiapa
D San Isidro
D Tejutepeque
D Villa Dolores
D Villa Victoria

LA UNION (6)
D Anamorós
D Concepción de Oriente
D El Sauce
D Lislique
D Nueva Esparta
D Polorós

USULUTAN (17)
C Berlín
C Jiquilisco
C Santiago de María
D Alegría
D California
D Concepción Batres
D Estanzuelas
D Ereguayquín
D Jucuarán
D Jucuapa
D Nueva Granada
D San Agustín
D San Dionisio
D San Francisco Javier
D Santa Elena
D Tecapán
D Villa El Triunfo

SAN MIGUEL (11)
D Carolina
D Chapeltique
D Chinameca
D Ciudad Barrios
D Nuevo Edén de San Juan
D San Antonio de Mosco
D San Gerardo
D San Jorge
D San Luis de la Reina
D San Rafael de Oriente
D Sesori

MORAZAN (21)
C San Francisco Gotera
D Arambala
D Cacaopera
D Corinto
D Delicias de Concepción
D El Rosario
D Guatajiagua
D Gualococti
D Joateca
D Jocoaitique
D Meanguera
D Osicala
D Perquín
D San Fernando
D San Isidro
D San Simón
D Sensembra
D Sociedad
D Torola
D Yamabal
D Yolaiquín

SAN VICENTE (8)
D Apastepeque
D Guadalupe
D San Esteban Catarina
D San Ildefonso
D San Sebastián
D Santa Clara
D Tecoluca
D Verapaz

---

**CODIGOS A LAS POBLACIONES MUNICIPALES:**

| | | | |
|---|---|---|---|
| A | Más de 80,000 | C | 20,000 to 40,000 |
| B | 40,000 to 80,000 | D | Menos de 20,000 |

# CAPITULO 10

## LA MUJER Y EL DESARROLLO

**El Salvador Da el Primer Paso hacia la Igualdad de Oportunidades para el Hombre y la Mujer**

Aunque El Salvador aún no ha alcanzado el estatus de una "nueva sociedad", se encuentra en el proceso de romper estructuras opresivas tradicionales que han negado la igualdad y el derecho a la autodeterminación de hombres y mujeres. El proyecto CAPS/CLASP, ha brindado a los salvadoreños, una parte significativa de ellos siendo mujeres, capacitación en una variedad de sectores importantes para el desarrollo del país. Muchos de estos programas de capacitación han sido desarrollados paralelos al plan estratégico actual de la oficina de Mujeres en Desarrollo (WID) de la AID, el cual se enfoca en aumentar el estatus económico de las mujeres, incrementar las oportunidades educativas para las niñas así como el rol de las mujeres en el gobierno y la sociedad civil.

Igualmente importante, el proyecto también ha proporcionado tanto a hombres como a mujeres la oportunidad de ver su cultura desde un nuevo ángulo adquiriendo un entendimiento más extenso sobre como las limitaciones de los derechos de la mujer han impedido el potencial de desarrollo de El Salvador.

El proyecto CLASP II ha incorporado el mandato de que al menos un 40% de los participantes seleccionados para la capacitación sean mujeres. El proyecto sobrepasó este mandato, contando un 47.6% de mujeres entre todos los participantes. Más allá del éxito en su reclutamiento, también se promovió el concepto de incluir como un componente principal el desarrollo de la mujer, en lugar de visualizar la participación de las mujeres como una "añadidura" en el ciclo del proyecto. Se tomaron medidas para asegurar que los temas relacionados con la mujer fueran tomados en cuenta durante todo el desarrollo del proyecto.

Por ejemplo, para asegurar la inclusión de las mujeres, el reclutamiento y el proceso de selección CLASP identificó mujeres salvadoreñas líderes para programas de capacitación especialmente diseñados para ellas. En otros programas se hicieron esfuerzos especiales con instituciones intermediarias para que nominaran candidatas femeninas calificadas. Además, todos los programas de capacitación incluyeron un componente de liderazgo y Experimente América, los cuales trataban temas relacionados con la integración de las mujeres en los proyectos de desarrollo y su papel como líderes en la sociedad. Los participantes, tanto hombres, como mujeres, fueron expuestos al papel activo de las mujeres

en la sociedad estadounidense. Conocieron a mujeres políticas, mujeres en posiciones de tomar decisiones y mujeres profesionales en todas las ramas de la vida. Durante la estadía como huéspedes de familias estadounidenses, los participantes observaron el cumplimiento de tareas hogareñas y los papeles de los miembros de la familia estadounidense.

El éxito de cualquier proyecto se encuentra ligado principalmente con el grado de su sostenibilidad. Tal sostenibilidad sería imposible sin la integración de las mujeres como las mayores contribuyentes. En las presentaciones de las historias de éxito, que ilustran la facultad de las mujeres y su participación en los proyectos de desarrollo de El Salvador, se demostrará en este capítulo cómo las actividades de capacitación CAPS/CLASP no solamente han beneficiado a numerosas mujeres salvadoreñas, sino también han creado un efecto multiplicador en todas las esferas de la vida salvadoreña.

## Cambiando el Ministerio del Interior desde sus Cimientos

Un ejemplo concreto y dramático del involucramiento de las mujeres como agentes de cambio fue la capacitación de 63 mujeres líderes en el programa de Participación Cívica en Desarrollo Comunitario, durante el último año del proyecto. Pocos meses después de la finalización de su capacitación en los Estados Unidos, un porcentaje grande de estas becarias habían comenzado ya a transmitir sus conocimientos y habilidades adquiridas a sus propias comunidades y también fuera de ellas. Estas mujeres, la mayoría de ellas con poca base educativa y representando las Asociaciones de Desarrollo Comunitario (ADESCO) locales, las cuales están bajo el patrocinio del Ministerio del Interior se encuentran coordinando seminarios y charlas que abarcan una serie de temas que van desde liderazgo hasta microempresas y género. Ellas han sido esenciales en la movilización de los recursos comunitarios y en el uso de los grupos de interés para buscar soluciones a los problemas de la comunidad.

***Las participantes regresaron de su capacitación con un altísimo grado de entusiasmo para empezar a trabajar en su comunidades, aplicando lo que habían aprendido... [Considerando que] las mujeres líderes aparentaban timidez e inseguridad de sí mismas antes de su partida hacia los Estados Unidos.***

### La Perspectiva de los Directores

Se realizó una entrevista con el **Ing. Marco Aurelio Zacapa** y el **Lic. José Genaro Benítez**, Director y Director Asistente de la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO), la cual es la entidad nacional dentro del Ministerio del Interior encargada de supervisar todas las ADESCOs. Estos dos caballeros proporcionan una perspectiva nacional en relación al impacto que puedan tener las mujeres líderes que trabajan en el Ministerio. De acuerdo a ellos, las

participantes regresaron de su capacitación con un altísimo grado de entusiasmo para empezar a trabajar en sus comunidades, aplicando lo que habían aprendido. Demandaron en términos coherentes y urgentes que el Ministerio apoyara sus esfuerzos. El Ing. Zacapa menciona el hecho que las mujeres líderes aparentaban timidez e inseguridad en sí mismas antes de su partida hacia los Estados Unidos. Después de su regreso, dice él, "No podíamos callarlas, aún si hubiéramos querido. Eran mujeres diferentes."

**El Ministerio Aprovecha Nuevas Ideas y Destrezas para Llenar Necesidades Comunitarias**

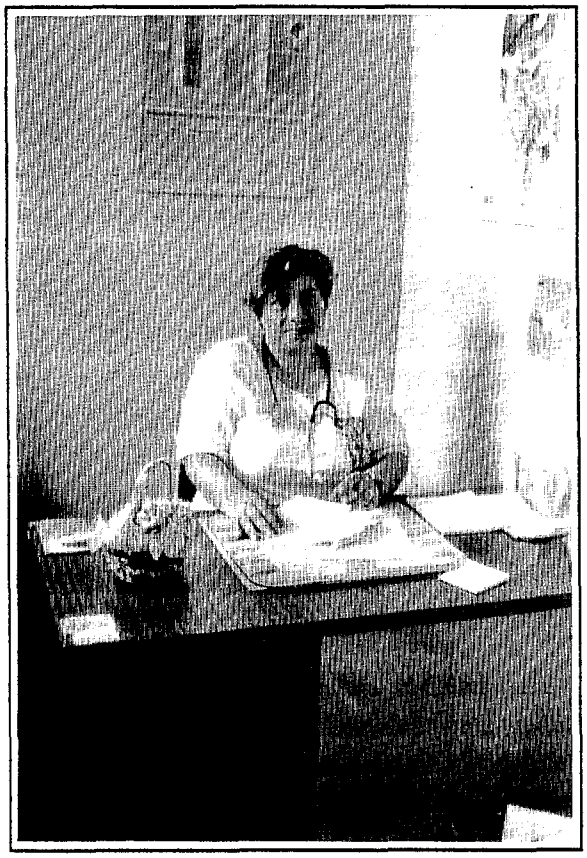
Para responder a estas demandas y debido a que los supervisores vieron la necesidad de aprovechar este entusiasmo, el Ministerio del Interior desarrolló un plan de acción a nivel nacional que proponía coordinar el trabajo comunitario de estas mujeres.

Algunas mujeres, por ejemplo grupos en Chalatenango y San Miguel, han formado comités ADESCO-CLASP. Al establecer redes de trabajo, como las dos arriba mencionadas que son formales, y las numerosas informales que se han originado en los lugares donde las participantes están intercambiando información y recursos, el Ing. Zacapa se inclina a creer que las mujeres líderes están cambiando la estructura interna del Ministerio desde sus cimientos. Las ideas y cambios que ellas trajeron a sus comunidades están forzando al Ministerio a ver de cerca formas más eficaces para llenar las necesidades de las comunidades.

**Alcaldes y Líderes Comunitarios Dependen de las Mujeres Líderes para Empezar Proyectos Comunitarios**

El Ing. Zacapa y el Lic. Benítez están sorprendidos y motivados por el trabajo que estas mujeres ya han comenzado, no solamente dentro de sus propias comunidades, sino también en comunidades vecinas. Muchas han establecido nexos con alcaldes, ayudadas por las comunicaciones sostenidas por el Ministerio del Interior con los alcaldes para que colaboren con ellas. A través de los alcaldes, las mujeres han establecido relaciones con el Fondo de Inversión Social (FIS) para obtener el financiamiento de algunos de sus proyectos.

Las mujeres líderes de las áreas rurales han sentido que sus comunidades han colocado sobre ellas una intensa responsabilidad. Los líderes comunitarios sienten que pueden contar con estas mujeres para que se les enseñe cómo elaborar propuestas, recaudar fondos y establecer redes de trabajo. Aunque este cambio de actitud ha sido bien recibido, las mujeres líderes lo consideran como un reto. Para responder a este reto, muchas han recurrido a establecer redes de trabajo entre ellas mismas y han buscado ayuda con otros líderes, como directores de cooperativas y ONGs. Al trabajar con los miembros de la comunidad, las mujeres líderes ya han implementado campañas de salud pública, proyectos ambientales, programas para aliviar problemas con las pandillas juveniles y campañas de fumigación.



La Dra. Guadalupe Aracely Somoza, actual Presidente de los *Comandos de Salvamento* y la primera mujer presidente en los 35 años de existencia de la organización

**Esposos Cambian su Actitud Negativa a una de Apoyo a la Participación de sus Esposas en Actividades Comunitarias**

Al principio, los esposos de algunas de las mujeres líderes casadas estuvieron renuentes a dejar participar a sus esposas en actividades cívicas. Sin embargo, la nueva firmeza adquirida por las mujeres les ha permitido enfrentar este reto. Sus esposos están comenzando a ver los beneficios económicos de la participación de sus esposas en actividades de desarrollo, no solamente para sus comunidades sino también para ellas mismas. Poco a poco los esposos están cambiando su mentalidad.

**Ampliando el Ambito de las Mujeres Líderes**

Como un ejemplo de liderazgo en zonas rurales, **Dora Alicia Núñez de Castañeda**[1] y **Nery Chacón de Murcia**[1], de Nueva Concepción, Chalatenango, dirigían varios talleres en sus propias comunidades, cuando decidieron llegar a otras comunidades y se reunieron 25 líderes comunitarios en un taller especial de liderazgo. Entre los asistentes se incluían 18 hombres y 7 mujeres. Tanto Dora Alicia como Nelly han enfrentado el machismo en sus comunidades. Su experiencia de capacitación en los Estados Unidos cambió su actitud acerca de sí mismas, como también sobre la manera en que ellas son vistas por otros. A través de su nuevo conocimiento y habilidades recién adquiridas, ganaron respeto y credibilidad. Los hombres, así como también otras mujeres líderes, dependen ahora de Dora Alicia y Nelly para que los guíen en la resolución de muchos problemas de la comunidad.

**Optimizando los Recursos Existentes**

**Sofía Esperanza Mata de Miranda**[2], de San Miguel, fue seleccionada para la capacitación como miembro de una ADESCO. Por medio del programa CLASP se creó el camino para su

designación como promotor comunitario, y fue contratada por la oficina regional de DIDECO en San Miguel. Como promotor comunitario, Sofía imparte charlas a mujeres para efectuar un cambio de actitud hacia aquello que siempre se les ha dicho a ellas; por ejemplo, que deben cocinar y limpiar para sus esposos. Durante el proceso, su propia autoestima mejoró y su esposo ha cambiado, ayudando incluso en la casa.

Sofía también está utilizando su conocimiento en agricultura para instruir a otras mujeres en comunidades rurales sobre cómo hacer uso de los recursos naturales locales. Ha viajado fuera de su comunidad, *Cantón el Brazo*, a una cooperativa en el departamento de Usulután, para demostrar el valor nutritivo del frijol de soya. También está comercializando la cocina de barro, la *hornilla mejorada*. En sus lecciones de cocina de frijol de soya, Sofía utiliza esta pro-ambientalista hornilla mejorada, proporcionando de forma simultánea información sobre el uso de la leña como un aspecto destructivo del medio ambiente. Una de sus metas es instruir a tantos miembros comunitarios como le sea posible sobre las ventajas del uso de las hornillas mejoradas, las cuales ahorran hasta un 50% de leña en comparación con los hornos tradicionales. Sofía está ayudando a resolver un problema nacional al traer tecnología apropiada a nivel local.

También está activa en la asociación de becarios, fungiendo actualmente como su Vice-Presidenta. Logró asegurar el financiamiento, por un año, de un proyecto de reforestación programado para iniciarse en 1997, en el cual será voluntaria.

## Una Segunda Oportunidad para Jóvenes con Desventajas

Otra mujer que trabaja en la zona ex-conflictiva es **Carmen Elena Velado**[3]. Cármen ha promovido el entendimiento y colaboración entre ONGs, instituciones cívicas y usuarios, produciendo una diferencia real en la educación de los residentes rurales en un área casi no tocada por el Ministerio de Educación salvadoreño. Inicialmente formando parte del grupo de apoyo para el Programa de Mujeres Líderes en 1990, Carmen participó más tarde en la capacitación CLASP para representantes de ONGs en 1995. Cuando regresó de su capacitación en los Estados Unidos en 1995, se cambió de su primera organización, la Fundación para la Asistencia Internacional Comunitaria (FINCA), a la Fundación para el Desarrollo de la Mujer y el Niño (FUNDEMUN). En FUNDEMUN, comenzó a trabajar con mujeres en situaciones desventajadas y niños de la calle. Con una habilidad para coordinar recursos, Carmen pudo brindar una educación a unos 60 niños de la calle cada año. Los estudiantes de mayor edad recibieron una capacitación vocacional que les permitió ganar una certificación técnica. Carmen también trabaja con unas monjas en una escuela parroquial administrada por el gobierno, ofreciéndoles clases pre-escolares. De este primer impulso nació PROCIPOTES, una nueva ONG.

**El Programa Expande y Diversifica los Servicios Comunitarios**

El éxito del programa PROCIPOTES demandó su expansión y, recientemente, Carmen Elena puso sus esfuerzos en la negociación de un préstamo del Banco Agrícola, con el objetivo de extender la matrícula a más estudiantes. Una vez se expandió su proyecto, contrató a tres profesionales para agregar a su cuadro de voluntarios. Las clases sobre salud e higiene se están ofreciendo ahora junto con los servicios de salud mental y terapia a aquellos que los necesitan. La agencia también ofrece evaluaciones médicas y terapia familiar.

Como Gerente General, Carmen Elena trabaja con el Proyecto Educativo Interdisciplinario para Menores para ofrecer talleres vocacionales. Ha recaudado fondos y colaborado con la municipalidad y otras agencias gubernamentales locales. Se han formado los comités inter-institucionales, constituidos por propietarios de negocios locales, maestros, amas de casa y la policía. Estos comités generosamente han donado recursos a PROCIPOTES.

**Políticos y Medios de Comunicación Responden y Prestan Apoyo**

Un trabajo de esta naturaleza a menudo pasa desapercibido porque no se ha originado en el gobierno. A Carmen le tomó árduo trabajo, dedicación y persistencia para ganar el apoyo de los políticos locales. Sin embargo, su programa gradualmente ha ganado apoyo y reconocimiento. Incluso se le ofreció un espacio gratis en un programa de radio para anunciar el trabajo de la institución. El periódico local también se incorporó con artículos y editoriales de apoyo.

**La Experiencia de Capacitación en los Estados Unidos es la Inspiración para un Nuevo Panorama Pro-Activo**

Carmen atribuye sus cambios de actitud personal a la capacitación que recibió en El Paso Community College. Siente que esta oportunidad abrió su mente y aumentó sus redes de trabajo. Ha mantenido contacto con organizaciones e individuos que conoció en los Estados Unidos, con frecuencia obteniendo materiales y recursos muy necesitados. Este tipo de intercambio profesional ha permitido que tanto ella como su equipo se mantengan actualizados profesionalmente y también motivados. Mirando hacia atrás, reflexiona que si no hubiese salido del país, se habría contentado con finalizar sus estudios y fijarse solamente en metas personales.

**Una ONG establecida Mejora sus Servicios**

El Centro para la Familia y Orientación Comunitaria (CREFAC) es una ONG que durante 29 años ha proporcionado educación y capacitación vocacional para los residentes más desventajados de San Salvador. CREFAC sirve a las áreas rurales marginales de la ciudad, así como también a la capital.

**Efecto Multiplicador Beneficia a CREFAC así como también a otras ONGs**

Cinco de los directores de CREFAC, incluyendo a la Directora Ejecutiva, **Olimpia de Deras**[4], Director Adjunto, **José Luis Pérez**[3] y otro personal, como **Norma Torres**[3] y **Carlos Ernesto Granados**[5], recibieron capacitación a través de CLASP. Desde el regreso de estas personas de su capacitación en los EE. UU., se pide constantemente a CREFAC que ofrezca capacitaciones a otras instituciones. En los talleres de capacitación que presentan, estos becarios usan muchos de los conceptos que aprendieron en los Estados Unidos.

***[CREFAC] es un ejemplo claro de como el capacitar una masa crítica de personas con poder de toma de decisiones (la mayoría mujeres, en este caso) dentro de una institución, hace impacto en el funcionamiento de dicha institución.***

Sin embargo, la primera prioridad de estos becarios después de regresar a El Salvador fue capacitar a 44 personas del personal de CREFAC. Esta capacitación resultó en un cambio de actitud dentro de la institución. Antes de la capacitación, se seguía un modelo tradicional (vertical) de gerencia. Después de la capacitación se han incorporado nuevas técnicas gerenciales que siguen los principios de Administración de Calidad Total. El personal se encuentra ahora colaborando con otras ONGs y entidades comunitarias tales como las Cámaras de Comercio, sindicatos y agencias gubernamentales. También han aprendido como ser mejores administradores. Esto es un ejemplo claro de como el capacitar una masa crítica de personas con poder de toma de decisiones (la mayoría mujeres, en este caso) dentro de una institución, hace impacto en el funcionamiento de dicha institución. Los directores tienen planes para que la institución conserve su independencia y continúe ofreciendo mejores servicios a los sectores público y privado. También se han comprometido a establecer lazos, para aumentar la eficacia de CREFAC a través de la sinergía.

**Liderazgo para Cambios dentro de la Familia y la Comunidad**

**Cleotilde Pereira de Hernández**[6] tiene once hijos que van desde los 20 meses hasta los 29 años. También tiene ocho nietos. Toda su vida ha vivido en el *Cantón Cerro El Coyol,* una zona bastante rural en el departamento de Morazán. Cleotilde, como la llaman sus amigos, fue una de las mujeres líderes que participó en el programa de capacitación de Participación Cívica en Desarrollo Comunitario, en junio y julio de 1996. A pesar de que no ha pasado mucho tiempo desde su regreso, se encuentra muy entusiasmada trabajando en su comunidad, con un renovado sentido de confianza y prioridad, el cual atribuye a su participación en este programa de capacitación.

Continúa su trabajo con una organización de comunidad-base llamada *Asociación del Desarrollo del Nuevo Amanecer.* Esta organización, incorporada legalmente en Morazán, cuenta con 39 miembros.

## Ayudando a las Comunidades a Organizar sus Ideas en Projectos Activos de Desarrollo

Una de las tantas actividades que Cleotilde ha coordinado desde su regreso es la finalización de una cerca de piedras alrededor de la escuela local. La Oficina de Seguimiento de CLASP ayudó a Cleotilde en la preparación de una propuesta para obtener fondos. La Cooperación Canadiense le proporcionó fondos (¢25,000) para la construcción de la cerca. La comunidad formó un grupo de padres de familia para construir la escuela.

***Cleotilde está activa en su comunidad porque, como ella lo expresa, "Quiero verla prosperar." Ella cree que solamente si su comunidad prospera, también lo harán sus hijos.***

La idea de construir una escuela nació en 1979. En aquellos tiempos, unos pocos padres de familia de la comunidad habían iniciado un programa de estimulación temprana para los niños, el cual era apoyado por DIDECO, cuando comenzó la guerra y, como dice Cleotilde, "todo se paró en sus rieles". Ahora, después de varios años de espera, la comunidad finalmente ha terminado la escuela.

## Para la Comunidad, Apoyar a las Mujeres a Ayudar a sus propias Familias es la Clave al Exito

Cleotilde también está trabajando en huertos familiares. Ha comenzado con su propio huerto y recientemente cosechó 100 pepinos. Está probando estrategias alternativas para mejorar el suelo. Si tiene éxito, promoverá la idea entre sus vecinos.

Tanto Cleotilde como su esposo se encuentran activos en la ADESCO local; su esposo es el Presidente. Ella dice, "casi nunca estoy en casa". Está activa en su comunidad porque, como ella lo expresa, "quiero verla prosperar". Ella cree que solamente si su comunidad prospera, también lo harán sus hijos.

Desde su regreso, también ha hecho presentaciones a miembros de ADESCO sobre lo que ella aprendió en los Estados Unidos. La mayoría de sus charlas se enfocan en sobre como elaborar, preparar e implementar proyectos. Ella ha utilizado los materiales que trajo de los Estados Unidos para sus charlas en las comunidades. El día en que fue entrevistada llevaba consigo un manual que recibió durante su capacitación en los EE.UU. Cuando se le preguntó sobre lo que hacía, respondió que ella usaba su tiempo de viaje en autobús para revisar sus materiales de capacitación.

**Las Habilidades de una Communicación Eficaz van Mano a Mano con una Mayor Autoestima y Confianza**

Cleotilde afirma que antes de recibir su capacitación no sabía como dirigirse o comunicarse con las autoridades de las instituciones. Pensaba que nadie la escucharía a ella, una mujer rural, pobre y tímida. En los EE.UU., y a través de las actividades iniciales de seguimiento, ha ganado autoestima y aprendió como comunicarse con personas en diferentes niveles de autoridad. Ya no duda en preguntar a las personas en posiciones de dirigencia lo que ella quiere, y es muy bien recibida. "Puedo decirles cómo trabajo y qué es lo que quiero. Ellos pueden ver que soy una persona seria y que estoy trabajando para mi comunidad."

Por ejemplo, el agua potable no está disponible para todos los hogares en su comunidad; hay 150 familias sin agua potable. Para combatir este problema, Cleotilde reunió todo el papeleo necesario y está tratando de cabildear ante el gobierno para recibir asistencia al respecto.

También ha cabildeado en la Oficina de Extensión de Agricultura y Ganadería, para obtener una donación de dos libras de *maicillo* por persona, harina para hornear pan y tortillas para su comunidad.

El personal de Development Associates observó el grupo de capacitación de Cleotilde en la orientación pre-partida en San Salvador, en una conferencia al final de la capacitación en los Estados Unidos seis semanas después, y nuevamente cuando los becarios regresaron a sus comunidades y asistieron a las actividades de seguimiento. El personal de Development Associates se sorprendió de los cambios en estas mujeres, especialmente en sus actitudes y conductas. Dicen que las mujeres son mucho menos tímidas, más comunicativas y coherentes. Dicen ellos que algunas incluso usan pantalones por primera vez. El día de esta entrevista, Cleotilde usaba pantalones.

## Aumentar el Acceso de la Mujer a las Oportunidades Económicas

Las oportunidades económicas para los desventajados en El Salvador son muy pocas, y para las mujeres son aún mucho menos. Sin embargo, los programas de capacitación de pequeña y micro-empresas en CAPS/CLASP han abierto algunas puertas.

La mujeres becarias CAPS/CLASP de los programas de administración de pequeña empresa, han manejado de forma eficaz sus propias pequeñas empresas, incorporando principios de Administración de Calidad Total, y han sido un elemento esencial en la promoción del desarrollo de pequeños bancos comunitarios en las áreas rurales.

**Rosario Márquez de Paz**[7] es un ejemplo de una becaria CLASP que encontró la manera de mejorar su propio negocio, una escuela para



204

cosmetólogas, al implementar mejores servicios y ofrecer descuentos a residentes de escasos recursos económicos en su comunidad. Luego prosiguió a tomar otro paso.

**ONG Ofrece Independencia Financiera para Mujeres Micro-empresarias**

Como Presidenta de la Asociación de Desarrollo Comunal de San Carlos (ADESCOSCAR), Rosario introdujo la idea de establecer bancos comunales para prestar dinero a tasas de interés entre el 2% y 4% a micro-empresas rurales, con preferencia para aquellos negocios administrados por mujeres. Cada recipiente de préstamo pudo establecer una cuenta de ahorro, y esta base permitió a cada persona volverse financieramente independiente. Más detalles sobre la historia de Rosario se pueden encontrar más adelante en este capítulo y en el Capítulo 4 sobre acceso expandido y oportunidad económica para los pobres de áreas rurales de El Salvador.

**Zonas Marginales Urbanas y Areas Rurales Tienen Problemas Comunes, y se Benefician de Similares Actividades de Desarrollo de Micro-empresas**

Otro segmento de la población que ha sido impactado por el proyecto CLASP está localizado en las áreas marginales urbanas, las cuales comparten muchas de las características de la pobreza rural. Algunas mujeres CLASP que viven en San Salvador han tratado las necesidades de las mujeres de estas áreas. Un ejemplo es **María de los Angeles Alas**[8], quien abrió una clínica de salud/ejercicio/gimnasio en San Salvador, y con su red de becarios CLASP, presentó talleres sobre desarrollo de micro-empresas a mujeres desventajadas económicamente en la ciudad. María compartió sus experiencias como propietaria de una pequeña empresa y dió a las asistentes sugerencias prácticas sobre el tema. La mayoría de las mujeres que asistieron a los talleres venían de las zonas marginales.

**Las Cooperativas Crecen a medida que los Participantes Aplican las Nuevas Habilidades Organizativas**

Posiblemente las cooperativas son las que más se han beneficiado de los programas de capacitación CLASP de pequeña empresa. Las cooperativas varían en tamaño y propósito, desde la producción de café hasta la crianza de pollos y cultivo de vegetales para enlatados. Miembros de la Asociación para el Desarrollo Integral de la Mujer (ADIM) en la zona de Segundo Montes, han sido capacitados por mujeres becarias CLASP, sobre el cultivo de vegetales y procesos de enlatado.

Bajo la dirección de la participante CLASP **Mabel Reyes**[9], cuya historia se presenta en el Capítulo 4, nació un proyecto llamado *Productos Izote.* Las mujeres de esta cooperativa son capacitadas en el procesamiento y enlatado de vegetales, salsas y jamones para el mercado.

La historia de **María Asunción Hernández de Claros**[10] es otro ejemplo de cómo las cooperativas ayudan en la integración de la mujer, tomándolas en

cuenta como recurso. Detalles de su historia se pueden encontrar en el Capítulo 4.

En verdad, las cooperativas han resultado ser la infraestructura productiva rural que ofrece esperanzas tanto a hombres como a mujeres. Desde el desarrollo de la *Cooperativa El Izote* hasta la *Cooperativa Las Marías,* (descrita en el Capítulo 9), y las muchas otras cooperativas dirigidas y reforzadas por becarios, la mayoría ha dado a las mujeres un lugar donde pueden cosechar los beneficios de su trabajo. Las mujeres que forman estas cooperativas, junto con los bancos comunales que les ofrecen préstamos, están demostrando que sus efuerzos son sostenibles.

**Ex-Participantes Forman Asociaciones CAPS**

Con la finalización de los programas CLASP, muchas asociaciones se han formado por becarios CAPS/CLASP, todas con diferentes metas y objetivos. Algunas de ellas son también cooperativas. **Elsa Pineda de Arévalo**[11] es la Presidenta de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Becarios CAPS de Responsabilidad Limitada (ACOOCAPS DE R.L.). Ella supervisa el trabajo de la asociación y ha sido parte esencial en el diseño de muchas de sus directrices y actividades. ACOOCAPS fue fundada en noviembre de 1995; tiene 19 miembros en su mesa directiva y, a diferencia de otras asociaciones participantes, se concentra en la generación de suficientes beneficios para estimular la economía local. Preocupada por la falta de empleo, la Asociación ha ofrecido préstamos a intereses bajos para las micro-empresas, con el objetivo de promover empleos y estimular la economía local. También ha invitado a personas no CAPS para que se incorporen a ella, permitiendo así que más miembros de la comunidad obtengan sus beneficios. El Instituto Salvadoreño para la Promoción de Cooperativas (INSAFOCOOP) ha estado aconsejando a los miembros en la administración de créditos y cuentas de ahorro.

El "saber cómo" ganado por las mujeres que participaron en los programas CLASP, está contribuyendo hacia su independencia económica. La mayoría de jefes de hogar en el Salvador son mujeres. La capacitación CLASP les ha dado a las mujeres salvadoreñas las herramientas para construir su camino fuera de la pobreza.

**Mujeres Salvadoreñas: Una Fuerza de Voluntariado**

Es interesante observar que las mujeres participantes en los programas de capacitación de pequeña empresa no son las únicas que han sido un factor de re-estímulo en la economía de El Salvador. Las mujeres de todos los senderos de la vida, y de diferentes profesiones, han tomado ventaja de las oportunidades para mejorarse a sí mismas y a sus comunidades. A continuación se presentan unos cuantos ejemplos de mujeres que han contribuido al desarrollo de su país.

**Enriqueta Fuentes de Fuentes**[12] sirvió como alcaldesa de Yoloaiquín, departamento de La Unión, de 1980 a 1987, uno de los períodos más difíciles y peligrosos en la historia de esa región. Ella se siente orgullosa de haber logrado la instalación de líneas telefónicas, agua y escuelas en su municipalidad. Enriqueta afirma que durante su período como Alcaldesa nunca aceptó un salario.

Antes de servir como Alcaldesa, ella había sido maestra de escuela primaria por 17 años. Aunque hace mucho tiempo desde que se jubiló, su dedicación a los niños de su comunidad se mantiene fuerte y continúa dando su servicio voluntario en las escuelas locales.

Continuando una larga y leal alianza con los becarios CAPS, Enriqueta fue nombrada recientemente Gerente General de la nueva Asociación de Desarrollo Integral de Becarios CAPS de Oriente (ADIBECAPSO). A la edad de 70 años, ella comercializa con éxito la hornilla mejorada para recaudar fondos para la Asociación.

**Mujeres Ayudan a Mujeres a Desarrollar su Potencial Completo**

Otro ejemplo es **María Isabel Cañadas**[2], quien participó en el Programa de Mujeres Líderes en 1992. María trabaja como consejera en una escuela privada y también es voluntaria como Presidenta de la Asociación de Muchachas Guías de El Salvador. Esta asociación tiene un personal de 12 voluntarias. Después de su regreso de la capacitación en los Estados Unidos, María Isabel decidió combinar los esfuerzos de la Muchachas Guías con el Programa Nacional para el Desarrollo Profesional (PRONAFORP). La meta de esta sociedad era identificar a mujeres, particularmente aquellas que viven en áreas marginales urbanas, para capacitarlas en un negocio dado. Hasta ahora, este programa continúa capacitando a mujeres en habilidades de pequeña empresa y destrezas técnicas tales como panadería y costura, por medio de talleres organizados por la Asociación de Muchachas Guías. PRONAFORP coloca a los graduados, ya sea en la industria maquilera en el país o en otras instituciones. El sueño de María Isabel es ofrecer a jóvenes mujeres desventajadas la oportunidad de hacerse financieramente independientes y a la vez desarrollar su potencial personal.

**El Sector Privado Contribuye a este Esfuerzo**

María no solamente ha aplicado sus habilidades de organizar redes de trabajo en el sector público, sino que también está dispuesta a involucrar al sector privado. Algunas empresas salvadoreñas han donado la harina para los cursos de panadería y los materiales para las galletas de las Muchachas Guías, las cuales se venden una vez al año.

**Trasmitiendo Motivación a la Próxima Generación**

María Isabel dice que su participación en el programa de capacitación CLASP, además de impartirle habilidades de trabajo en equipo y liderazgo, la impulsó a analizar su propio potencial, convenciéndola que podía hacer casi

todo lo que se propusiera. Regresó muy motivada, dispuesta a iniciar algunos cambios. Los cambios en su lugar de trabajo son obvios, pero también su vida personal ha sido impactada. Ella es madre soltera con dos hijos que son ya jóvenes adultos. Su hija recibió recientemente un premio de una beca para ir a Costa Rica con un grupo de jóvenes mujeres líderes. María cree que sus cualidades de optimismo y afirmación las ha transmitido a sus hijos.

**El Aumento de la Autoconfianza Lleva a la Potencialización Personal y al Exito de Carrera**

Antes del programa de capacitación CLASP II, **Morena de Melgar**[13] estaba complacida con su vida en el hojar y en su trabajo, donde había estado trabajando por diez años con jóvenes salvadoreños. Desde su regreso, se ha vuelto una "nueva mujer". La capacitación la motivó e inspiró, tanto en lo personal como en lo profesional, y ella ha ganado autoconfianza para hacer ahora sugerencias a sus supervisores. Al descubrir el potencial de Morena, el Director del Instituo Salvadoreño para la Protección de Menores creó una nueva posición para ella dentro del Instituto, como Asistente del Director. Esto significó un aumento en el salario al igual que una promoción. Morena ha estado trabajando recientemente con el Director en un proyecto de prevención de crímenes juveniles, así como también en la promoción del mismo Instituto. Ha sido invitada a seminarios en Colombia y Estados Unidos, financiados respectivamente por las Naciones Unidas y la Agencia de Información de los EE.UU.

Después de su experiencia en la capacitación CLASP II, Morena regresó a El Salvador y se matriculó en la universidad. Se graduó en 1996 con una licenciatura en Trabajo Social. Morena atribuye a la capacitación CLASP II el haberle permitido valorarse a sí misma como una fuerte trabajadora, estudiante, madre y mujer.

**Con su Ejemplo, una Mujer Enseña Positivismo y Autodeterminación**

Si las encuestas han mostrado que las mujeres salvadoreñas tiene poco interés en la política, la becaria CLASP **Miriam de Jesús Alvarado Padilla**[6] está trabajando para cambiar este concepto. Toda su vida ha luchado por la autodeterminación, y siente profundamente que las mujeres deberían estar libres del yugo cultural que han sufrido por siglos. Ella es una persona muy activa en su ADESCO, e imparte charlas a mujeres jóvenes tanto en su propia casa como en las oficinas de su organización comunitaria, informándoles acerca de sus derechos.

***El 70% de las mujeres salvadoreñas no tienen carnet electoral, y en las elecciones de 1994, solamente un 35% de la población votante eran mujeres. [El Consejo Municipal dirigido por mujeres] proporciona clases sobre derechos de la mujer, sus deberes y responsabilidades como ciudadana.***

La historia de la vida de Miriam es ciertamente una de lucha y determinación. Cuando era joven, ella era la "segunda madre" para sus 14 hermanos. Su padre no le permitía que estudiara o dejara la casa, ordenándole que su lugar era en la cocina, limpiando y ayudando en el cuidado de sus hermanos y hermanas. Miriam dice que realmente no tuvo una niñez; su niñez fue de trabajo. No intimidada por sus circunstancias, a la edad de 19 años le informó a su madre que iría a la escuela. Miriam se enfrentó a su padre una mañana y salió de la casa para matricularse en la escuela local. Tenía 27 años cuando terminó el noveno grado. A la edad de 31 finalizó su bachillerato y actualmente, a los 38 años, está estudiando para obtener su título de licenciatura en Educación.

Miriam siente que ha podido influenciar positivamente a sus siete hermanos en relación al trato de las mujeres. Su padre se siente ahora orgulloso de ella y ha permitido que sus hermanas menores asistan a la escuela. Su hermana más pequeña se graduó recientemente de la universidad y trabaja en una empresa publicitaria.

Miriam se mantiene comprometida con el derecho de la mujer de tomar su propio lugar junto al hombre en el desarrollo del país. Sin embargo, se da cuenta que el cambio es difícil y lento. Siente que cualquier cambio para mejorar la situación de la mujer debe comenzar con la mujer misma, asumiendo cada vez más un papel de liderazgo en el hogar. Miriam está agradecida por la oportunidad que tuvo de participar en el programa CLASP. "El sólo hecho de dejar mi cantón fue algo", dice ella, pero posiblemente el mayor beneficio fue darse cuenta de su vasto potencial como mujer y como ciudadana.

## Las Mujeres Construyen la Democracia

### Las Mujeres Emprenden el Liderazgo en el Gobierno Municipal

**Adela Ortez del Cid**[14], becaria CLASP y Alcaldesa de Cacaopera en Morazán, tiene el único Concejo Municipal constituido casi totalmente por mujeres. El Concejo no solamente apoya talleres para las mujeres de la comunidad, en los que aprenden sobre diferentes tópicos, sino que también imparte clases sobre derechos de la mujer, sus deberes y responsabilidades como ciudadanas. Estas clases se basan en la ley nacional, la cual también tiene una sección sobre la mujer. Estas clases son dirigidas hacia una verdadera necesidad. El Centro Salvadoreño de Encuestas (CENSALE) ha revelado que el 70% de las mujeres salvadoreñas no han obtenido su carnet electoral, y en las elecciones de 1994, solamente un 35% de la población votante eran mujeres. Cuando la Alcaldesa Del Cid fue propuesta para su segundo período, comunicó la necesidad de tener en el partido político que ella representaba, la carrera para otras mujeres. Cuando los líderes del partido estuvieron totalmente en contra, ella retiró su candidatura. Ahora ella está considerando postularse como diputada en la Asamblea Nacional, donde siente que puede hacer más para beneficiar a las mujeres salvadoreñas.

### Una ADESCO Dirigida por Mujeres Ayuda a Realizar Importantes Mejoras en Apopa

**Rosario Márquez de Paz**[7] comenzó como trabajadora y miembro activa de la ADESCO en su comunidad. Fue elegida presidenta de la asociación como resultado de sus habilidades de liderazgo, trabajando estrechamente con el Alcalde y el concejo municipal para mejorar la comunidad. Fue por medio de sus esfuerzos que su ciudad pavimentó una calle, se plantaron árboles en las áreas públicas y se mejoró el sistema eléctrico de la comunidad. Ha organizado actividades para recaudar fondos, coordinado un proyecto de drenaje de aguas lluvias y motivado a la ciudadanía al voluntariado. Está considerando postularse para Alcaldesa en las próximas elecciones y si gana, se convertirá en la primera mujer alcalde de Apopa.

### Trabajando Juntos para Ayudar al Medio Ambiente

La capacitación CLASP se enfatizó el entendimiento de los conceptos fundamentales de la participación ciudadana. Todos los becarios, sin importar su programa de capacitación, fueron motivados a buscar caminos para mejorar la participación ciudadana mientras tratan al mismo tiempo los problemas de sus comunidades. **María Tobar Serrano**[15], de las primeras becarias CAPS, se convirtió en una de las fundadoras de la Asociación Ecológica de Chalatenango (ASECHA), una asociación de becarios que cuenta con 40 miembros trabajando en el mejoramiento del medio ambiente. María era la única mujer en el grupo de ASECHA. Entre sus muchas contribuciones está la adquisición de fondos del Fondo del Medio Ambiente de El Salvador (FONAES), para comprar 20,000 vástagos para una campaña de reforestación, la cual fue un rotundo éxito.

ASECHA ha promovido un sentido de voluntariado y ha ganado el apoyo del alcalde y otros políticos locales. Es un ejemplo de como la colaboración gobierno-ciudadanía puede trabajar para el beneficio de todos.

## Conclusión

Los perfiles de las mujeres que se presentan aquí, representan una amplia muestra de la sociedad salvadoreña. Ellas son empresarias, directoras de ONGs, activistas comunitarias, políticas y trabajadoras sociales. Algunas son profesionales altamente educadas; muchas otras son voluntarias en sus comunidades rurales, con muy poca preparación previa.

Lo que todas estas mujeres comparten es un renovado compromiso y un gran potencial para aportar un cambio importante dentro de sus comunidades, colaborando armónicamente hombres con mujeres. De esta manera, ellas se encuentran preparadas debido a la metodología holística de la capacitación empleada por el modelo CAPS/CLASP, el cual se ha enfocado en impartir útiles habilidades técnicas, mientras se desarrollan de forma simultánea la autoestima de la mujer, sus mecanismos

personales para enfrentarse a diferentes situaciones y las habilidades para resolver conflictos. Mientras esta atención al desarrollo personal ha resultado ser de beneficio para todos los participantes, ha tenido tal vez un efecto más profundo en las mujeres participantes. Antes de la capacitación, muchas de ellas no reconocían sus habilidades de liderazgo ni su potencial como ciudadanas productivas. De igual manera, no estaban acostumbradas a recibir un refuerzo positivo de parte de sus familias y comunidades. La experiencia de la capacitación les dió las herramientas para transcender las barreras culturales puestas sobre ellas.

Las historias en este capítulo, y a lo largo de la Parte B, son una pequeña muestra de las muchas mejoras y reformas que las mujeres participantes han hecho dentro de sus familias y comunidades, y aún a nivel institucional y nacional. A pesar de que sus esferas de influencia pueden variar, han regresado mejor preparadas para contribuir al desarrollo de El Salvador.

**NOTAS:**

1. S071 Desarrollo Comunitario 1; 28/05/96 - 08/07/96, Interface Network.
2. NAPA Mujeres Líderes, mayo - julio 1992, Institute for Training and Development.
3. S062 ONGs para Areas del PRN 2 (Supervisores), 08/11/95 - 19/12/95, El Paso Community College.
4. S060 ONGs para Areas del PRN 1 (Directores), 02/10/95 - 22/10/95, El Paso Community College.
5. S070 Líderes de Capacitación de Empleo, 19/02/96 - 31/03/96, Interface Network.
6. S076 Desarrollo Comunitario 2/Mujeres Líderes, 28/05/96 - 08/07/96, Mississippi Consortium for International Development.
7. S053 Desarrollo Comunitario 2 14/03/95 - 25/04/95, Mississippi Consortium for International Development.
8. NAPA Administración de Pequeña Empresa, julio - agosto 1990, Institute for Training and Development.
9. S036 Líderes Comunitarios 2, 26/09/94 - 05/11/94, Mississippi Consortium for International Development.
10. NAPA Promotores del Medio Ambiente, junio - agosto 1992, Jackson State University.
11. NAPA Administración Pública, agosto - septiembre 1986, Universidad de Nuevo México (University of New Mexico).
12. Alcaldes 2, septiembre - octubre 1986, United Schools of America.
13. S013 Trabajadoras para Guarderías 1, 08/09/92 - 10/11/92, Institute for Training and Development.
14. NAPA Alcaldes Municipales 1, octubre - noviembre 1991, Academy of State and Local Government.
15. Maestros de Escuelas Primarias, noviembre - enero 1991, Interface Network.

# PARTE C.

## DE VISTA HACIA EL FUTURO: LECCIONES APRENDIDAS Y SOSTENIBILIDAD DE LOS RESULTADOS DE LA CAPACITACION

**Lecciones aprendidas** - Durante el transcurso del proyecto CLASP II/El Salvador surgieron lecciones que generaron una serie de principios guías que deberían ser considerados en el diseño de futuros esfuerzos de desarrollo de capacidades humanas. Los siguientes principios guías y lecciones específicas se presentan en el Capítulo 11:

❶ ***Propiedad del País Anfitrión***

- ✓ involucrar las instituciones del país anfitrión en todas las etapas del ciclo de capacitación;
- ✓ reclutar de instituciones comprometidas del país anfitrión, las cuales apoyan la aplicación de las nuevas habilidades y conocimientos adquiridos de los becarios, después de su regreso; y
- ✓ obtener la participación de supervisores, tomadores de decisión y otras partes claves involucradas en los programas de capacitación.

❷ ***Diseño y Administración del Programa***

- ✓ establecer y apegarse a la calendarización adecuada para cada paso en los procesos inter-relacionados de los programas de capacitación integrales de becarios;
- ✓ facilitar la comunicación y la cooperación entre todas las partes involucradas, desde la pre-partida de los becarios hasta la visita del proveedor de la capacitación, siempre que fuese posible;
- ✓ perfeccionar los objetivos de los programas de capacitación con resultados específicos y medibles;
- ✓ desarrollar una masa crítica de becarios a través de la repetición de programas;
- ✓ desarrollar asociaciones de trabajo eficaces entre la agencia de programación y el proveedor de la capacitación; y
- ✓ seleccionar a instituciones capacitadoras conscientes y capaces de cumplir las necesidades especiales de los becarios de circunstancias de post-guerra.

❸ ***Sostenibilidad de las Actividades de Seguimiento***

- ✓ descentralizar las actividades de seguimiento a un nivel regional, para aumentar los contactos y participación de los becarios; y

- ✓ estimular al becario un sentido de responsabilidad y propiedad compartida al asumir las actividades de seguimiento.

**Sostenibilidad** - En el contexto CLASP II, la sostenibilidad asumió dos formas separadas, pero de refuerzo mutuo:

❶ ***La Sostenibilidad del Impacto de la Capacitación***, resultó de una estrategia desarrollada y perfeccionada a lo largo de la vida del proyecto, la cual incluyó varios componentes claves:

- ✓ énfasis en los papeles y responsabilidades de las instituciones intermediarias;
- ✓ regionalización del apoyo CLASP II a través de sus centros de recursos;
- ✓ enfocarse en los planes de acción desde la pre-partida hasta las etapas del seguimiento;
- ✓ apoyo a las actividades del efecto multiplicador;
- ✓ apoyo constante de parte del Equipo de Ayuda Técnica en el país; y
- ✓ sostenibilidad de la capacitación técnica de seguimiento y oportunidades de redes de información para los becarios que regresaban.

❷ ***Autosostenibilidad de las Organizaciones y Grupos CAPS/CLASP II***, que incluyen:

- ✓ desarrollo organizacional (planeamiento estratégico, declaraciones de la misión y estatutos organizacionales);
- ✓ administración financiera;
- ✓ elaboración de propuestas;
- ✓ establecimiento de la personería jurídica; y
- ✓ generación de ingresos, incluyendo proyectos bases innovativos tales como las "hornillas mejoradas."

# CAPITULO 11

## LECCIONES APRENDIDAS

CLASP II/El Salvador continuó creciendo en base a "lecciones aprendidas" a través de la evolución del proyecto, y aprovechó la experiencia institucional acumulada de Development Associates en la administración de una variedad de proyectos de capacitación similares a CLASP. Aunque el modelo CAPS/CLASP fue concebido en una época aparentemente lejana, el proyecto CLASP II/ El Salvador se adaptó continuamente tanto al cambiante clima político de El Salvador como a las nacientes prioridades de la AID, y su correspondiente modelo estratégico de "manejo de resultados." Un número de lecciones importantes se presentan a continuación, las cuales pueden ser relevantes para el desarrollo de las estrategias futuras de la AID en el desarrollo de la capacidad humana.

### Propiedad del País Anfitrión

**❶ Participación de Instituciones del País Anfitrión en todas las Etapas del Ciclo de Capacitación**

Mientras el proyecto evolucionaba, Development Associates observó que el grado en el cual las instituciones contrapartes salvadoreñas (intermediarias) participaban en las evaluaciones de necesidades, establecimiento de los objetivos del programa, e identificación de candidatos adecuados, tenía un impacto substancial en la relevancia del diseño de la capacitación y la calidad del grupo a ser capacitado. Estas observaciones apoyan la creciente evidencia que señala la importancia significativa de la participación de las partes involucradas, especialmente la de las instituciones del país anfitrión, en todas las etapas del ciclo de capacitación.

**❷ Reclutamiento de Instituciones Altamente Comprometidas del País Anfitrión**

Aunque a todas las instituciones intermediarias se les pide demostrar su compromiso con el proyecto, al participar en conjunto con los candidatos durante la pre-partida, naturalmente variaba el grado y calidad de apoyo que proporcionaban. Se observaba que los participantes que contaban con un fuerte apoyo institucional entraban en la capacitación con un enfoque más agudo, formulaban Planes de Acción con menos dificultad, y estaban menos preocupados acerca de los obstáculos potenciales que podrían esperar después de su regreso al país. Esta experiencia hace resaltar la necesidad de seleccionar cuidadosamente las instituciones de apoyo del país anfitrión, que no solamente poseen un nivel adecuado de recursos y motivación, sino que también pueden eficazmente comunicar su apoyo a sus representantes.

### ❸ Obtener la Participación de Personas Claves en los Programas de Capacitación

Un número de programas de capacitación, particularmente durante los últimos meses del proyecto, incluyeron la participación de individuos claves en la toma de decisiones, diseñadores de políticas, oficiales de alto rango, legisladores y supervisores en posiciones de autoridad, para apoyar los esfuerzos de otros grupos de capacitación en sectores identificados para el desarrollo. Estos individuos participaron ya sea como miembros de los "grupos de apoyo" -- versiones simplificadas y mucho más especializadas de programas anteriores dirigidos a grupos a nivel de subordinado -- o como miembros de delegaciones que visitaban los lugares de capacitaciones de programas en desarrollo, para observar la capacitación, participar en experiencias de campo o trabajar con los participantes en conferencias para finalizar los Planes de Acción. Este modelo de capacitación CLASP no tradicional para los salvadoreños que no encajaban en el perfil CLASP típico de "desventajado," ha tenido resultados sumamente positivos, proporcionando una serie de experiencias comunes entre los participantes claves involucrados y trabajadores a nivel comunitario, solidificando de esta manera sus relaciones de trabajo en el proceso. En algunos casos, resultaron reformas a nivel nacional. Esta desviación exitosa del modelo CLASP II ha demostrado que el reclutar para capacitación a individuos representativos de los diversos grupos dentro de los sectores públicos y privados puede ser una estrategia eficaz en la formación de una masa crítica.

## Diseño y Administración del Programa

### ❶ Establecer y Seguir Calendarios Adecuados para el Desarrollo de un Programa

Cada paso en el proceso de desarrollo de un programa de capacitación está interrelacionado -- contribuyendo a la eficacia del siguiente -- y es integral para el éxito del programa de capacitación global. Aunque se estableció una calendarización para el desarrollo del programa en los primeros años del proyecto, no siempre pudo ser seguida por varias razones. La atención insuficiente en cualquier paso del desarrollo y preparación del programa se reflejó negativamente en la calidad de un programa determinado. No se puede sobreestimar la importancia de trabajar dentro de períodos adecuados de tiempo para cada etapa del desarrollo del programa, desde el establecimiento inicial de los objetivos de la capacitación, a través de la colocación o selección de las instituciones capacitadoras, hasta la implementación del programa.

### ❷ La Visita Pre-Programa del Representante de la Institución Capacitadora

Los programas más exitosos del proyecto deben al menos parte de su éxito a la transferencia completa y

oportuna de información importante sobre los objetivos de capacitación establecidos, información general relevante para el contexto de la capacitación, e información sobre los participantes de parte de las instituciones intemediarias salvadoreñas y la AID, a Development Associates y, finalmente, al proveedor de la capacitación. Las interrupciones de la comunicación en cualquiera de estos niveles afectaba inevitablemente el diseño y la implementación de la capacitación. Una característica única del proyecto CLASP/El Salvador, que fue más tarde copiada para otros proyectos CLASP por otras Misiones, fue la inclusión de la visita a El Salvador de un representante de la institución contratada para impartir la capacitación para un determinado programa, durante la orientación pre-partida de los participantes. El viaje del representante resultó ser una de las innovaciones más positivas del proyecto. Permitió a los proveedores de la capacitación reunir información de primera mano, relevante para el diseño de capacitación, y les dió acceso directo a las partes claves involucradas en el país anfitrión, completando de esta forma el circuito de la comunicación. El éxito del viaje del representante de la institución capacitadora ilustra la importancia de la comunicación y la colaboración entre las diferentes entidades involucradas en las distintas etapas de la capacitación.

**❸ Modernizar los Objetivos del Programa**

La tendencia del proyecto hacia programas más cortos (reducidos del calendario tradicional de nueve semanas a seis semanas o menos), junto con programas de capacitaón más especializados y a niveles más altos, señaló la reciente y urgente necesidad de establecer metas claras y concretas, priorizando y afinando el enfoque de los objetivos de la capacitación y los resultados deseados. El personal del proyecto aprendió que al intentar satisfacer demasiados requisitos del programa en un tiempo limitado, puede resultar en una capacitación superficial, con participantes frustrados al no haber tenido la oportunidad de tocar con mayor profundidad los temas claves de la capacitación.

**❹ Insistir en Grupos de Capacitación Homogéneos**

Los programas diseñados para grupos de participantes relativamente homogéneos, con necesidades y metas compatibles, y motivaciones similares, han sido generalmente los más exitosos. Entre más heterogéneo sea el grupo (ejemplo: diferentes niveles de educación, supervisores y subordinados en el mismo grupo, o participantes provenientes de una variedad de instituciones intermediarias con agendas competitivas), existe mayor posibilidad de que se experimenten dificultades de dinámicas de grupo y que se presenten retos para las instituciones capacitadoras, las cuales deben balancear las necesidades y agendas individuales con el cumplimiento de las metas establecidas del programa.

**❺ Ventajas de la Repetición de Programas**

La repetición de programas para grupos

adicionales de participantes ha resultado ser una sana estrategia del proyecto, tanto en lo programático como en lo financiero. Los programas repetidos pueden beneficiarse de las correcciones hechas posible por las evaluaciones y la retroalimentación del participante de programas anteriores. Con frecuencia son también de mayor rentabilidad, puesto que se necesita menos tiempo del personal administrativo para la preparación e inicio del programa. La repetición de programas idénticos o similares puede también contribuir al desarrollo de una masa crítica, como se demostró al final del proyecto CLASP II/El Salvador, con una serie de programas relacionados, enfocándose en áreas específicas de desarrollo identificadas como claves en la transición de la guerra a la paz.

**❻ Monitoreo del Programa y Colaboración del Contratista-Subcontratista para Resolver Problemas**

Los beneficios de un monitoreo cuidadoso y estrecho de los programas de capacitación por parte de Development Associates, fueron evidentes cuando se identificaron y rectificaron problemas potencialmente serios en sus etapas iniciales. Tal vez más importante fue el establecer relaciones eficaces con los subcontratistas, permitiendo que Delopment Associates y los proveedores de la capacitación trabajaran juntos dentro de los parámetros de sus respectivas obligaciones, así creando una especie de sinergía que contribuyó al éxito de la capacitación.

**❼ Manejando Grupos con Necesidades Relacionadas a la Post-Guerra**

Una realidad de la post-guerra en El Salvador -- y una que posiblemente persista por algún tiempo más -- ha sido la necesidad de manejar grupos de capacitación con necesidades especiales surgiendo del conflicto y la consiguiente transición de la guerra a la paz. Los dos retos más importantes en este aspecto fueron superar las dinámicas negativas grupales en grupos polarizados políticamente, y apoyar a los participantes que sufrían de traumas provocados por la guerra. Mientras otros países beneficiarios de la AID surjan de similares conflictos destructivos, será fundamental seleccionar instituciones capacitadoras con la infraestructura y mecanismos de apoyo para poder enfrentar tales retos, además de contar con un personal capacitado, conocedor y sensible a los retos de trabajo de los participantes, sus condiciones de vida y "carga" emocional.

## Sostenibilidad de las Actividades de Seguimiento

**❶ Regionalización de las Actividades de Seguimiento**

Uno de los principios fundamentales del Programa de Seguimiento en El Salvador fue su énfasis en la sostenibilidad. Mientras el proyecto evolucionaba, se volvía claro que las actividades y servicios regionales, tales como los centros regionales de recursos.

reuniones locales, y asociaciones de becarios regionales y de carácter especial, se dirigían a necesidades locales, fortaleciendo las redes de trabajo de los becarios con más eficacia. Dichas actividades se organizaban mejor y generaron más entusiasmo entre los becarios regresados, que las más tradicionales en mayor escala, tales como las reuniones anuales organizadas a nivel nacional y la asociación nacional de becarios, que fue incapaz de funcionar y finalmente fracasó.

**❷ Motivando la Responsabilidad del Becario y Propiedad Compartida**

La experiencia de CLASP II/El Salvador ha sido que las actividades de seguimiento son particularmente exitosas si son iniciadas por becarios que han regresado o si motivan y premian la propiedad y responsabilidad compartida, y la reciprocidad de parte de los participantes y sus organizaciones de contraparte. Un ejemplo del proyecto es el cambio del formato de la reunión anual nacional para crear reuniones regionales, con el acompañamiento de un cambio de responsabilidad. Con los ex-becarios al mando de las reuniones regionales, el personal de seguimiento fue testigo del mayor involucramiento de los participantes en la planificación así como de una mayor asistencia. En el proceso, los participantes también mejoraron su repertorio de habilidades profesionales y se volvieron más auto-suficientes.

# CAPITULO 12

## MANTENIENDO EL IMPETU: SOSTENIBILIDAD A LARGO PLAZO Y PROYECCIONES PARA EL FUTURO

### Estrategia Global CLASP II para Promover la Sostenibilidad

Aunque la definición varía con la naturaleza del proyecto de desarrollo, la mayoría de expertos están de acuerdo en que la sostenibilidad es la capacidad del proyecto para continuar brindando beneficios después que ha terminado la ayuda externa del donante. En la capacitación, para obtener resultados de desempeño, la sostenibilidad es sumamente importante para los objetivos del proyecto. En este análisis debe dársele una posición central a tres factores: *desarrollo de la capacidad humana*, uso de nuevas habilidades del participante en el lugar de trabajo o comunidad, desarrollándose como un "agente de cambio" y ser activo en el trabajo voluntario; *desarrollo organizativo e institucional* en el lugar de trabajo u organización comunitaria (ONG/PVO); y *sostenibilidad financiera*, generación de ingreso, recaudación de fondos de fuentes locales y externas, al igual que hacer economías de costos. El Programa de Seguimiento de CLASP II fue diseñado con el propósito de que los becarios lograran estos objetivos y los utilizaran cuando regresaran a El Salvador.

(Por favor refiérase al **Capítulo 3** para una presentación completa del diseño, objetivos y las varias actividades y componentes del Programa de Seguimiento CLASP II. Dicho capítulo también incluye una presentación de las asociaciones de becarios CAPS --ver Apéndice 5 de este informe-- y el muy exitoso Instituto Multidisciplinario Thomas Jefferson, formado como parte del Programa de Becas-Seguimiento Thomas Jefferson).

Mientras la sostenibilidad del impacto de la capacitación fue una meta implícita a mediano y a largo plazo desde el principio de CLASP II, no se analizó completamente ni se integró en el tejido del proceso de capacitación como lo hicieron otros elementos, especialmente aquellos incluídos en el ejercicio que resultó en el proceso del Programa de Desarrollo e Implementación (PD/I). No obstante, así como con la mayoría de los otros aspectos de CLASP II, el tema de la sostenibilidad pasó bajo un cuidadoso escrutinio mientras el programa evolucionaba. Se puede decir que la sostenibilidad en el contexto CLASP II asumió dos formas separadas, pero al mismo tiempo de refuerzo mutuo: 1) sostenibilidad general del impacto de la capacitación a través de individuos y programas; y 2) autosostenibilidad de las organizaciones relacionadas con CAPS y CLASP II. A continuación se presenta cada una de estas formas:

## Sostenibilidad del Impacto de la Capacitación

En términos muy generales, la sostenibilidad del impacto de la capacitación puede definirse como una influencia medible en forma constante, o de otra manera verificable de la experiencia de capacitación a través del tiempo, y manifestada por medio de la implementación contínua del aprendizaje en los contextos institucional, comunitario o familiar, en base permanente. El hecho de que la capacitación podría tener dicho impacto en individuos y grupos, especialmente en los programas de capacitación de corto plazo, ha sido sujeto de mucho debate. Los resultados irregulares históricos en la capacitación de becarios, particularmente en la época pre-CAPS/CLASP II, tendieron a corroborar la conclusión que la capacitación tenía un impacto limitado. Mientras que las leyes de la probabilidad indicaban que podría garantizarse algún impacto al menos entre un determinado porcentaje de becarios, dada la inmensa inversión en la capacitación CLASP II, la meta hubiese sido maximizar el impacto entre el mayor número posible de becarios capacitados, para asegurar la mayor recompensa de la inversión. Esta situación ayudó a estimular un nuevo análisis y nuevas o refinadas aplicaciones para ser incorporadas en CLASP II.

Una muestra de estos factores diseñados para maximizar el impacto sostenible de la capacitación, los cuales se convirtieron en razgos típicos de CLASP II, incluye los que se presentan a continuación:

### A) Enfasis en los Papeles y Responsabilidades de las Instituciones Intermediarias

Una invención temprana de CLASP II fue el Acuerdo de Beca, el cual reiteraba y formalizaba el compromiso de las instituciones intermediarias en términos de apoyo a ser ofrecido a los becarios durante la pre-partida, la capacitación en los EE.UU. y después de su regreso a El Salvador. La meta general era asegurar un grado de sostenibilidad al elaborar futuras condiciones de la parte institucional involucrada, solidificando de esta forma su apoyo. El documento de acuerdo, firmado por las instituciones, sus becarios, la AID y el contratista institucional, servía como modelo para futuras interacciones y proveía a los becarios un recurso adicional en sus relaciones con líderes insitucionales.

### B) Regionalización del Apoyo de CLASP II

La necesidad de un apoyo regionalizado para maximizar el impacto de la capacitación CLASP II fue clara casi desde su principio. Mientras el número de becarios crecía, especialmente aquellos del interior del país, se crearon bases locales más convenientes para sus servicios. Aún en un país pequeño como El Salvador, la logística es un gran obstáculo. Cuando los servicios se volvieron disponibles regionalmente a principios de CLASP II, los becarios rápidamente los accesaron y los aplicaron a sus esfuerzos. La mayor disponibilidad tenía una medida de influencia en la sostenibilidad, como ha sido documentada en el número de usuarios repetidos de los servicios y la

aplicación de recursos durante los años de CLASP II.

### C) Planes de Acción

Aunque los planes de acción habían sido parte de CAPS, se volvieron aún más importantes en CLASP II. Los Planes de Acción fueron vistos como un vehículo para la sostenibilidad, especialmente aquellos que posteriormente, podrían ser implementados en diferentes localidades. Los planes de acción y la sostenibilidad de la capacitación casi se convirtieron en sinónimos a través de las siguientes acciones:

- ✓ Se implementó un proceso actualizado y perfeccionado de planes de acción, el cual requería un compromiso mayor de parte del becario y su institución, poco después del inicio de CLASP II.

- ✓ Los Planes de Acción se convirtieron en el centro de la semana de capacitación técnica de pre-partida. Además, se dedicó un tiempo considerable a los planes de acción de los becarios durante su capacitación en los Estados Unidos.

- ✓ Un perfeccionamiento futuro antes de la implementación de los planes de acción se volvió el eje central del Seguimiento.

### D) Actividades de Efecto Multiplicador

Así como con los planes de acción, el énfasis en las actividades de efecto multiplicador bajo CLASP II, tomaron otra dimensión. Básicamente, las actividades de efecto multiplicador se usaron para inducir a los becarios que regresaban al país a compartir sus experiencias con sus contrapartes en sus instituciones, comunidades y familia. CLASP II enfatizó que las actividades del efecto multiplicador no debían consistir en un solo esfuerzo aislado en un período inmediato después del regreso del becario. De lo contrario, se pensó que el cambio en el conocimiento aplicable era complementado por un cambio de actitud, el cual haría del becario un constante "partícipe" de información, ideas y motivación, sin importar la fuente y cuando fue recibido. Este a su vez aumentaría grandemente la sostenibilidad del impacto de capacitación a largo plazo.

### E) Equipo de Ayuda Técnica

A través del Equipo de Ayuda Técnica se brindó a los becarios un apoyo constante para sus planes de acción, actividades de efecto multiplicador, elaboración de propuestas para ayuda institucional financiera o de otro tipo, y también en otros esfuerzos. El equipo proporcionó un apoyo técnico que mejoró el impacto de las actividades de los becarios, y les impartió un conocimiento y habilidades aplicables adicionales a largo plazo.

### F) Cursos de Perfeccionamiento y Conexiones de Redes de Trabajo

Por medio de la capacitación adicional de Seguimiento, los becarios tuvieron amplias oportunidades para pulir sus

habilidades y adquirir otras nuevas, junto con un nuevo conocimiento técnico. Fuera del seminario técnico normal ofrecido a los becarios, muchos otros seminarios regionales y locales se ofrecieron también. En conjunto, estos eventos ayudaron a mantener motivados a los becarios y fortalecieron el impacto de sostenibilidad de la capacitación.

Las conexiones de redes de trabajo para la sostenibilidad se incorporaron en varios eventos y actividades. Las reuniones regionales anuales proporcionaron a los becarios oportunidades para hacer estas redes de trabajo. También, se hizo un esfuerzo mayor para crear mecanismos de comunicación entre los becarios, líderes municipales (muchos de los cuales también eran becarios), y ONGs a nivel departamental. Se llevaron a cabo reuniones en todos los catorce departamentos del país. En muchos casos, esta serie de eventos abrió las puertas para diálogos contínuos y una creciente sostenibilidad .

### G) Estudio y Recomendaciones para una Mayor Sostenibilidad

Para finales de 1995, Development Associates propuso realizar un estudio para determinar la mejor manera de canalizar los recursos de CLASP II durante el último año del programa, con el fin de mejorar la sostenibilidad. El estudio resultó en una serie de sugerencias que fueron implementados y que han contribuido a futuras metas de sostenibilidad.

Casi tan importante como la sostenibilidad del mismo impacto de la capacitación es la habilidad de medir correctamente técnicas aceptadas y reconocidas. El impacto de la capacitación cubrió una gama de temas individuales y grupales, y fue identificado en seguida a través de manifestaciones observables (por ejemplo, un nuevo manual de operaciones), así como también aquellas más difíciles de encontrar, tales como los cambios en los patrones de conducto y de actitud de los becarios. La capacitación CLASP II fue sujeta a una serie de medidas de impacto, internamente a través del trabajo del Equipo de Análisis y externamente a través de varios estudios independientes. La sostenibilidad del impacto de la capacitación es evidente en muchos casos, y se trata en otras secciones de este informe.

### Autosostenibilidad de las Organizaciones CAPS/CLASP II

Paralelo a los esfuerzos de fortalecer la sostenibilidad del impacto de la capacitación entre los becarios en sus instituciones y comunidades, fue el trabajo involucrado en fortalecer las agrupaciones CAPS/CLASP II, en la mayoría de casos, ONGs o proto-ONGs conocidas como grupos de interés. Se reconoció al principio que el impacto sostenible de la capacitación podría lograrse por medio de grupos activos y autosostenibles de becarios. El legado de CAPS en esta área no fue particularmente brillante, debido al fracaso de la asociación nacional de becarios y a la vida relativamente corta de los grupos que surgieron regionalmente y en algunos departamentos. Parecía que en un alto

grado la idea de las asociaciones había sido tirada sobre los becarios en vez de nacer de ellos.

Con tal escenario, fue claro que se necesitaría un enfoque diferente. La idea de una organización nacional, con base centralizada, fue desechada completamente. Se informó a los becarios que cualquier esfuerzo futuro de organización sería de su opción, y que se ofrecería apoyo programático para aquellos que pudieran substanciar la validez de su misión, su interés y "masa crítica".

Aproximadamente 20 de estos grupos surgieron o fueron fortalecidos substancialmente durante CLASP II. La mayoría de ellos poseen actualmente personería jurídica y se han embarcado en trayectorias que han tenido diferentes grados de éxito. Aquellas organizaciones formadas antes de la capacitación de los becarios bajo CLASP II, generalmente están haciendo un mejor trabajo que aquellos grupos que se constituyeron en el contexto de la post-capacitación. Sin embargo, el impacto de la capacitación en todas las organizaciones, especialmente aquellas en las cuales los becarios CAPS/CLASP II tienen puestos claves, han sido notables y sostenibles.

Por supuesto, la autosostenibilidad no se basa solamente en la proeza organizativa. Los intereses financieros son muy importantes, especialmente en un medio en el cual el apoyo a las ONGs ha sido reducido drásticamente y, en consecuencia, han disminuido las oportunidades de la participación sostenible de las ONGs en actividades de desarrollo. Sin embargo, en un ambiente donde las ONGS están desapareciendo, un número de grupos CAPS/CLASP II se ha mantenido diestro y motivado para ser capaz de sobreponerse a las malas circunstancias de la actual situación de las ONGs. Entre estos grupos se encuentran algunos trabajando con el proyecto de hornillas mejoradas, documentado en este informe. Otro ejemplo es el de varios grupos que han sido capaces de accesar fondos de canje-deuda ("debt-swap") y desarrollar proyectos de protección ambiental. Las habilidades adquiridas en forjar una ONG viable y manejar proyectos con financiamiento externo, han aumentado claramente la autosostenibilidad de estos grupos.

El apoyo financiero también ha sido generado internamente, por medio de varios mecanismos tales como rifas, excursiones, participación en mercados de pulgas y otros. Estas actividades, aunque no suficientes en sí para una estabilidad financiera, son ejercicios valiosos para ganar experiencia y autoconfianza, además de la recompensa monetaria que proporcionan.

Otro tipo de apoyo para la autosostenibilidad ha sido brindado a un número de grupos a través de donaciones de equipo y materiales del proyecto CLASP II. Esta donación, en algunos casos consistente de artículos que pueden usarse para generar ingresos, ha ayudado a aliviar las tensiones financieras y generar un clima de autosostenibilidad futura.

## Sumario

La sostenibilidad del impacto de capacitación, en las dos formas mencionadas en esta sección, ha sido uno de los logros más sobresalientes de CLASP II. Mientras todavía hay quienes cuestionarán el impacto de la capacitación en la sostenibilidad y el valor o recuperación de la inversión de la capacitación, la experiencia CLASP II valida el papel de la capacitación en lograr un impacto sostenible. Una indicación de la importancia del desarrollo de la capacidad humana y la sostenibilidad, es el intenso esfuerzo hecho por la Misión AID/El Salvador (y en general la AID) para aprender más acerca de como la planificación sistemática para la capacitación, y la capacitación en sí misma, pueden usarse para aumentar el impacto y la sostenibilidad de los proyectos de desarrollo.

## La Extensión de Seis Meses apunta a Temas de Autosostenibilidad

Economías realizadas durante la vida de CLASP II dieron oportunidad a Development Associates de ofrecer a la Misión AID/El Salvador, una extensión sin costo hasta el 30 de junio de 1997. Una propuesta fue presentada a la Misión y aprobada en diciembre de 1996.

Las actividades de seguimiento durante el período de extensión de CLASP II (de enero a junio de 1997) serán llevadas a cabo en una escala reducida, con grupos selectos y con un enfoque específico en temas de autosostenibilidad. El diseño del período de extensión redujo y modificó la composición del personal del proyecto para reflejar las necesidades de las actividades programadas. Grupos metas para seminarios de capacitación y actividades de efecto multiplicador fueron aquellos que recibieron poco o ningún apoyo de seguimiento, debido a sus fechas de regreso a mediados o a finales de 1996. Las actividades de extensión también se enfocaron en grupos en las actuales áreas de prioridad de la AID, tales como el medio ambiente y la salud. Otro énfasis fue el fortalecimiento de áreas organizativas, administrativas y técnicas para las asociaciones CLASP II y las relacionadas a CAPS. Finalmente, para aumentar las sostenibilidad de organizaciones seleccionadas y el Proyecto de Hornillas Mejoradas, los planes requerían que fuera incluido un componente de capacitación y ayuda técnica en esa área. Las innovaciones durante este período incluyeron capacitar a recipientes de donaciones de computadoras y software sobre como hacer uso más eficaz de dicho equipo, y mejorar la calidad y cantidad de materiales de referencia usados como anexos para los seminarios de capacitación realizados por los becarios.

A pesar de un relativamente reducido campo de trabajo para el seguimiento durante la extensión, el diseño resultante representó una ambiciosa gama de actividades. Una descripción de las actividades específicas llevadas a

cabo durante el período de extensión se presenta a continuación.

### ❶ Efecto Multiplicador

Las actividades de efecto multiplicador fueron aquellos eventos planeados y facilitados por los becarios, para compartir sus experiencias obtenidas tanto en los EE.UU. como posteriormente en El Salvador, con sus contrapartes en sus respectivas instituciones y comunidades. Aunque hubo un apoyo limitado para las actividades de efecto multiplicador antes de la extensión, la amplitud y alcance del apoyo ofrecido se difundieron en gran escala durante la extensión.

La razón para canalizar el apoyo hacia estos eventos incluye, al menos, las siguientes consideraciones:

- ✓ Los eventos fueron planificados y facilitados por los becarios, dándoles de esta forma oportunidades claves para practicar habilidades administrativas, programáticas y de plataforma.
- ✓ Los eventos fueron relativamente fáciles de manejar, desde el punto de vista del personal del proyecto, y por lo tanto podían apoyarse en mayores números.
- ✓ El período desde propuesta hasta aprobación fue relativamente breve.
- ✓ El ser miembros de una comunidad o grupo de trabajo, daba a los becarios una entrada y un grado de credibilidad pre-establecida que los facilitadores externos y los del proyecto habrían tenido que trabajar para obtener.
- ✓ Los becarios trabajan y/o viven con los becarios en actividades de efecto multiplicador, abriendo la puerta para un trabajo continuado en temas específicos, consultas formales e informales, y otras interacciones, aumentando de esta manera el impacto y la sostenibilidad.
- ✓ El programar actividades de efecto multiplicador fue un mandato de la AID para todos los becarios CLASP II y así fortaleció su cumplimiento.
- ✓ Las actividades de efecto multiplicador no fueron necesariamente una sóla oportunidad para los becarios. Varios becarios presentaron propuestas diseñadas para cubrir una serie de sesiones, así aumentando el impacto.

El insumo del proyecto dado por el personal de CLASP II estuvo limitado a cuatro tipos de acciones:

1) Grupos selectos fueron informados de la posible ayuda para las actividades del efecto multiplicador, y que grupos e individuos interesados podían elaborar propuestas al proyecto para recibir apoyo. Normalmente estas propuestas fueron para la



225

compra o reproducción de materiales, pago de comidas sencillas y refrescos, y otros costos incidentales menores. Se produjo una guía especial para ayudar al desarrollo de la propuesta. El proceso de la propuesta generalmente requirió desde un par de días hasta unas dos semanas. Una vez anunciada, la respuesta creció en intensidad casi de inmediato.

2) Los becarios presentaron propuestas a los coordinadores regionales, quienes revisaron los documentos en cuanto a su contenido, claridad y totalidad. Cualquier discrepancia se resolvió y las propuestas fueron enviadas a la oficina central para su revisión y aprobación. Luego la oficina central aprobaba los proyectos que cumplían con los criterios necesarios. Aquellos sin mérito suficiente fueron eliminados; aquellos con problemas contínuos se enviaron de nuevo a los becarios con comentarios, para que se hicieran los ajustes necesarios. Aproximadamente un 93% de las propuestas presentadas fueron aprobadas, indicando que los becarios eran capaces de elaborar propuestas y diseñar actividades en forma efectiva. El costo promedio de una actividad de efecto multiplicador era menos de $350.

3) Se necesitó un mínimo de procedimientos financieros y administrativos después de la aprobación. Los becarios se responsabilizaron de alguna administración financiera, incluyendo pagos a proveedores de servicios, ordenamiento de documentos financieros y recibos, y coordinación del cierre de la cuenta del evento.

4) Algún seguimiento se llevó a cabo, dependiendo del tipo del evento. El seguimiento generalmente tomó la forma de conversaciones con el(los) facilitador(es) y becario(s), con eventos completamente documentados, para poder informar correctamente sobre el número de beneficiarios directos e indirectos en el caso del primero, con un desagregado de género.

El número de becarios variaba de acuerdo con el tipo de efecto multiplicador y área técnica. Por ejemplo, con las mujeres líderes en participación ciudadana, los grupos eran tan grandes como la membresía total de una asociación de desarrollo comunitario (ADESCO), que podía exceder las 50 personas. Para los profesionales de salud asignados a centros de salud rurales o urbanos más pequeños, el número fue a veces menos de 10 personas.

Con relación a la frecuencia, las proyecciones estipulaban 18 eventos por mes. El interés generado, principalmente a través de conversaciones entre los becarios, produjo una inundación de solicitudes de ayuda, de las cuales la mayoría fue proporcionada. El verdadero

número de eventos apoyados excedieron en gran medida las proyecciones (ver Cuadro 12.1).

En conclusión, las actividades de efecto multiplicador fueron propuestas como uno de los ejes principales de la extensión por la facilidad de su implementación, la amplitud (números, y áreas técnicas y geográficas), y la variedad potencial de cobertura que involucraban, y por el impacto general del programa.

### ❷ Ayuda Técnica y Apoyo de Capacitación para la Organización/Asociación

Un número de agrupaciones relacionadas a CAPS y CLASP II, y otras ONGs con una fuerte presencia CAPS/CLASPII, fueron identificadas en cuanto a sus necesidades de mayor apoyo de formación institucional, para suplementar la ayuda que ya se había proporcionado. Se dió ayuda técnica aproximadamente a 20 de estos grupos, incluyendo seminarios de capacitación, para desarrollar estructuras y sistemas necesarios, así como también para fortalecer a otros ya existentes. Estos incluyeron: sistemas de contabilidad, sistemas de información administrativa (MIS), capacitación en el Internet, dinámicas de grupo, sostenibilidad, mercadeo y venta de servicios organizativos (donde fuera apropiado), desarrollo de habilidades de planificación a corto, mediano y largo plazo, elaboración de propuestas, actividades de generación de ingresos, manejo de reuniones y otros. Todas estas habilidades tocaron la calidad, viabilidad y sostenibilidad organizacionales, el objeto de los esfuerzos de CLASP II durante la extensión.

**CUADRO 12.1**

**RESUMEN DE ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO ENERO - MAYO 1997**

| | Número de Eventos | Participantes Hombres | Mujeres | Total |
|---|---|---|---|---|
| **I.** Efecto Multiplicador | 200 | 5,065 | 5,793 | 10,858 |
| **II.** Seminarios Técnicos | 41 | 406 | 555 | 961 |
| **III.** Apoyo a Asociaciones | 55 | 855 | 579 | 1,434 |
| **IV.** Apoyo al Proyecto Hornilla Mejorada | 135 | 432 | 675 | 1,107 |
| TOTAL | 431 | 6,758 | 7,602 | 14,360 |

Fue claro que con cierto apoyo, especialmente en el área de la elaboración de propuestas y formación de conexiones con instituciones financieras, las organizaciones CAPS/CLASP II tendrían una mejor posibilidad de sobrevivir. Fue con cierta urgencia que el apoyo fuera ofrecido debido al factor que las ONGs en El Salvador estaban sufriendo fuertemente después de los acuerdos de paz, y el impacto del retiro de mucha de la ayuda extranjera e interna. Varios grupos CAPS/CLASP II solicitaron exitosamente



229

al Fondo de la Iniciativa de las Américas (FIAES), un mecanismo de ayuda financiera de canje de deuda. La ayuda técnica y la capacitación fueron vistas como un camino para ganar acceso a entidades tales como la FIAES.

El completar exitosamente sólo un proyecto daría credibilidad a estos grupos, que potencialmente les abriría otras puertas. También, las habilidades necesarias para desarrollar una propuesta y manejar un proyecto serían luego perfeccionadas. Otra área extremadamente importante para ayudar a las organizaciones fue ayudarles a conseguir su personería jurídica. Este es un requisito previo para accesar a la mayoría de si no todos, los mecanismos financieros y de otro apoyo. En práctica, el apoyo dado se centró en accesar contactos en el ministerio que otorga personería jurídica en el país, obtener orientación sobre la nueva ley que trata sobre las asociaciones, y recibir ayuda técnica en la elaboración de la documentación necesaria para presentar al ministerio (tales como estatutos de la organización y declaraciones de su misión).

La asistencia técnica fue constante, en base a necesidades. Sesiones de capacitación formal se dirigieron a las necesidades identificadas a través de una evaluación inicial de necesidades y, consecuentemente, por medio de un contacto contínuo con los becarios y sus grupos.

**❸ Seminarios de Capacitación Técnica**

Estos eventos eran de un carácter formal que habían asumido en el contexto del seguimiento anterior. El modelo de planificación y facilitación fue utilizado con éxito en las actividades de seguimiento, y fue adaptado, según se consideraba apropiado, por ejemplo, en tratar de usar a más becarios como facilitadores. Algunos grupos fueron considerados como meta, por ejemplo, los becarios de participación ciudadana en desarrollo comunitario y manejo de agua, líderes de la modernización de servicios de salud y grupos del medio ambiente. Otros grupos se incluyeron en base a una evaluación de necesidad, nivel de actividad/éxito en sus respectivos esfuerzos, y otros factores relevantes.

La meta era que se llevara a cabo el mayor número posible de seminarios regionales. Se proyectó una meta de cinco eventos por mes. La relativa facilidad de la planificación y facilitación de seminarios técnicos llegó a cifras más elevadas que las proyectadas, y se incrementó proporcionalmente el número de beneficiarios directos e indirectos.

**❹ Ayuda Técnica, Capacitación y Apoyo de Demostración al Proyecto de Hornilla Mejorada**

Posiblemente el componente de mayor éxito de este proyecto fue la promoción del uso de la *hornilla mejorada*, una eficiente cocinilla portátil a base de leña que ha demostrado ahorrar hasta un 45% del consumo de leña, comparada con las prácticas tradicionales de cocina. (Esta hornilla es el objeto de varias "historias de éxito" descritas en la **Parte B.**) Hecha a mano con materiales disponibles localmente, la hornilla

también resultó ser de fácil uso. Trabajando en conjunto, los becarios de varios campos técnicos desempeñaron papeles importantes en estudios preliminares, producción, demostraciones de campo y promoción de este artículo.

La Hornilla Mejorada

La historia general y éxito de este esfuerzo hasta diciembre de 1996, indicó que sería una excelente oportunidad para organizaciones seleccionadas de becarios, lograr la autosostenibilidad a largo plazo. Reiterando brevemente, el proyecto de la hornilla tiene muchos atributos positivos:

- ✓ Cae dentro del impulso general de los esfuerzos organizativos de las ONGs, la AID y GOES, para salvar los recursos de un ambiente físico destrozado en El Salvador.
- ✓ Tiene un futuro prometedor como generador de ingresos para pequeños productores, proveedores e intermediarios, incluyendo en este último a grupos de becarios.
- ✓ Continúa existiendo una necesidad urgente de este tipo de tecnología (apropiada, funcional y de bajo costo).
- ✓ La hornilla funciona bien.
- ✓ Hay una retroalimentación muy positiva de parte de los dueños (aproximadamente 2,300 a la fecha), y de aquellos que han participado en las demostraciones y exhibiciones (aproximadamente 8,000).
- ✓ Hubo un número de becarios individuales y en grupo que habían tenido alguna capacitación y experiencia, promoviendo y vendiendo la hornilla. Por lo tanto, existía una base para perfeccionarse y expandirse.

La ayuda técnica y la capacitación para este proyecto se concentró en varios enfoques importantes, con un total de 23 becarios en dos asociaciones, las cuales manejarán el proyecto al cerrarse CLASP II, y 22 productores en dos lugares, específicamente:

- ✓ mejoramiento en la calidad y en los niveles de producción a través de ayuda técnica y capacitación para los productores, y monitoreo de la producción y calidad por parte de los becarios;

- ✓ ayuda técnica y de capacitación para becarios en el manejo de los proyectos de sus grupos, incluyendo: sistemas de contabilidad, mercadeo, facilitación de demostraciones, transporte desde los centros de producción hasta los lugares de almacenaje y mercados, publicidad, monitoreo, seguimiento y evaluación;

- ✓ desarrollo de equipo y materiales técnicos, de producción y de capacitación;

- ✓ materiales de apoyo en la forma de hornillas para usos futuros de mercadeo y de capacitación;

- ✓ capacitación de instructores; y

- ✓ mercadeo institucional (venta a otras ONGs, cuando se trata generalmente de grandes cantidades de hornillas).

El apoyo para las demostraciones de campo incluían:

- ✓ fondos para el transporte de equipo, materiales y hornillas, en base a un calendario con pleno apoyo para un número determinado de demostraciones; luego, una reducción a cero mientras la organización se vuelve autosostenible, en base a ventas;

- ✓ apoyo a través de futuras capacitaciones para facilitadores, sobre la mecánica de las demostraciones;

- ✓ evaluación de las demostraciones por medio de visitas de monitoreo con retroalimentación, capacitación adicional y ayuda técnica, para perfeccionar la facilitación de la demostración; y

- ✓ contactos pre-mercadeo con organizaciones con presencia de campo, para formar las bases de un futuro mercadeo por parte de los grupos de becarios.

Para presentar otros índices de su éxito, el socio del proyecto, la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA), idenficó la hornilla como uno de sus principales esfuerzos de investigación y desarrollo; y otras ONGs en países de Centro América, notablemente Guatemala, empezaron a expresar interés en emprender un proyecto similar. Durante el último año del Proyecto CLASP II, los esfuerzos del personal de seguimiento, que trabajó en colaboración con el Instituto Centroamericano para la Investigación y Tecnología Industrial, se enfocaron en capacitar a un grupo de 22 becarios para asumir la administración del proyecto para junio de 1997.

Resumiendo y enfatizando, el impacto del proyecto de la hornilla mejorada fue fortalecido por la ayuda técnica y capacitación proporcionada a los

becarios. Las asociaciones se han convertido en vehículos viables para este proyecto. Al ayudarles a hacerse jugadores claves, se reforzó el impacto de CLASP II, especialmente en términos de sostenibilidad a largo plazo.

## Conclusión

Las actividades de enero a mayo del período de extensión, dieron a CLASP II las oportunidades adicionales para amplificar y fortalecer su ya impresionante impacto. El número de eventos, campos, becarios y beneficiarios, ilustran lo que puede hacerse en un período relativamente corto, con la aplicación de tiempo y recursos en forma eficaz y costo-efectiva. Los resultados inmediatos hablan por sí mismos. Los resultados a largo plazo solamente pueden ser sujetos a conjeturas. Sin embargo, se puede argumentar en el caso de los cuatro componentes, que el impacto ha sido fuerte y la probabilidad de que las actividades sean autosostenibles, se ha fortalecido, al menos en el área del Proyecto de la Hornilla Mejorada y las organizaciones CAPS/CLASP II.

Más allá de las simples cifras, deberían examinarse varias consideraciones importantes. Primero, el período de extensión puede verse como un modelo piloto para esfuerzos similares, donde enfoques seleccionados necesitan ser tratados con gran eficiencia. También puede tomarse como un modelo para el seguimiento en el cual se busca un impacto más específico, medible y orientado a resultados (en contraposición a un seguimiento más general, basado en un conjunto tradicional de criterios y constituido por componentes fijos y prescritos). Segundo, el brindar a los becarios cierto tipo de ayuda rápida y accesible para las actividades de efecto multiplicador (ayuda generalmente no disponible de parte de las instituciones intermediarias), demostró ser un mecanismo altamente eficaz para canalizar apoyo y colocar a los becarios en papeles de planificación y facilitación que más adelante perfeccionaron sus habilidades. Tercero, la flexibilidad inherente en la estructura de la extensión, permitió la aplicación de recursos donde se necesitaba más la ayuda. El sustituir enfoques más formales por un menú más amplio de selección de recursos facilitó la utilidad y el impacto del uso de dichos recursos. Esto fue especialmente importante en términos de desarrollo organizativo para la sostenibilidad.

Los medios y resultados de la extensión de CLASP II proporcionan la semilla de un cuidadoso examen y evaluación, para la aplicación potencial en otros contextos. Implica un estrecho trabajo en equipo, una clara visión, flexibilidad y el "saber como" para su implementación. En el caso de CLASP II, transfiere un logro adicional a un gran legado existente en un programa altamente exitoso.

# APENDICE 1

## LUGARES VISITADOS Y PERSONAS ENTREVISTADAS

**ASAMBLEA LEGISLATIVA - Comisión de Cultura y Educación**
Herbert Mauricio Aguilar
Humberto Centeno
Osmín López Escalante
Alfredo Esquivel
Norma F. Guevara de Ramirios
Rodolfo Herrera
Napoleón Hernández *
Lizandro Navarrete
Oscar Ortíz
Irvin Rodríguez
Roberto Serrano

**ASISTENCIA TECNICA PARA EL DESARROLLO COMUNAL SALVADOREÑO**
Blanca Estela de Miranda, Directora Ejecutiva

**ASOCIACION DE BECARIOS CAPS (ASECAPS)**
Miembros (Reunión para elegir a la Junta Directiva)

**ASOCIACION DE BECARIOS PARA LA PAZ (ABEPAZ)**
María Aguirre
Jorge Hernández

**ASOCIACION COMUNITARIA PRO-AYUDA LOS LAGARTOS**
Francisco Hernández
Iván Rivas

**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE BECARIOS CAPS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACOOCAPS DE R.L.)**
Elsa Pineda de Arévalo, Presidente
Francisco Rosa Jaco

**ASOCIACION DEMOGRAFICA SALVADOREÑA (ADS)**
Jorge Isusi *

**ASOCIACION DE DESARROLLO COMUNAL (ADESCO)**
Miriam de Jesús Alvarado Padilla
Cleotilde Pereira de Hernández
Hilda Linarte
Nery Chacón de Murcia
Dora Alicia Núñez de Castañeda

**ASOCIACION DE DESARROLLO COMUNAL LAS UVITAS**
María Elba Menjívar, Presidente

**ASOCIACION DE DESARROLLO COMUNAL DE PROFESORES DE EDUCACION FISICA DE SONSONATE (ADECOPEFIS)**
Renato Alvarado

**ASOCIACION DE DESARROLLO COMUNAL DE SAN CARLOS (ADESCOSCAR)**
Rosario Márquez de Paz

**ASOCIACION DE DESARROLLO INTEGRAL DE BECARIOS CAPS DE ORIENTE (ADIBECAPSO)**
Enriqueta Fuentes de Fuentes
David Salomón Romero

**ASOCIACION DE DESARROLLO INTERAL DE LA MUJER (ADIM)**
Mabel Vicenta Reyes

**ASOCIACION ECOLOGICA DE CHALATENANGO (ASECHA)**
María Tobar Serrano

**ASOCIACION DE LISIADOS DE LA FUERZA ARMADA DE EL SALVADOR (ALFAES)**
Juan Hernández

**ASOCIACION DE MAESTROS BECARIOS CAPS (AMECAPS)**
Ana María de Arévalo

**ASOCIACION MONTECRISTO**
Carlos Edmundo Mendoza Revolorio, Inspector de Campo

**ASOCIACION SALVADOREÑA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL (ASALDI)**
Lorenzo Rufino Quintanilla
Miguel Alfredo Sánchez, Encargado de Proyectos Ambientales

**ASOCIACION SALVADOREÑA DE LISIADOS Y DISCAPACITADOS DE GUERRA (ASALDIG)**
José Santos Ayala
Rufino Canales
Bonifacio Mijango
José Adilio Rosales

**ASOCIACION SALVADOREÑA DE PROFESIONALES DEL AGUA (ASPAGUA)**
Yvonne Lorena Muñoz Berdugo

**BECARIOS ASOCIADOS PARA LA SALUD COMUNITARIA DE ORIENTE (BASCO)**
Miguel Angel Baires

**CASAS DE CULTURA, ORIENTE**
Carlos Antonio Chávez
Dalila Romero

**CASA DE CULTURA, SAN SIMON**
María Marta Guevara

**CENTRAL DE TRABAJADORES SALVADOREÑOS**
Felix Blanco

**CENTRO DE EDUCACION Y DESARROLLO RURAL (CEDRO)**
Alcides del Cármen Santamaría, Encargado de Proyectos

**CENTRO LABORAL**
Otilia Trigueros de Martell

**CENTRO DE ORIENTACION FAMILIAR Y COMUNITARIA (CREFAC)**
Olimpia Ventura de Deras
Carlos Ernesto Granados
José Luis Pérez
Emily Torres
Norma Torres

**CENTRO DE PROTECCION PARA DESASTRES (CEPRODE)**
Helmer Iván Iraheta, Oificial de Proyectos Asociados

**COMANDOS DE SALVAMENTO**
Luis Colato
Roberto Pacheco
Edgar Johnny Ramos
Efraín Solis
Dra. Guadalupe Aracely Somoza

**COMCORDE**
Fredis Mauricio Lovo Molina, Técnico del Depto. de Medio Ambiente

**COMISION EJECUTIVA PORTUARIA AUTONOMA (CEPA)**
Israel Martínez

**CORPORACION DE COMUNIDADES DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR (COMURES)**
Margarita Alfaro, Directora de Comunicaciones
Romeo Humberto González, Alcalde de Apopa
Francisco González Vega, Alcalde de Izalco
Abraham López, Alcalde de Sonsonate
Licda. Zoila Milagro Navas, Alcalde de Antiguo Cuscatlán
Adela Ortez del Cid, Alcalde de Cacaopera
Teodosio Salvador Rodríguez Vásquez, Alcalde de San Julián

**CONCERTACION MAGISTERIAL**
Gilberto Jaime
Alba Recinos

**CONFEDERACION DE FEDERACIONES DE LA REFORMA AGRARIA (CONFRAS)**
María Asunción Hernández de Claros

**COOPERATIVA LAS MARIAS**
Rosalío Gómez
Gualberto Hernández

**COORDINACION DE COMUNIDADES PARA EL DESARROLLO DE CACAHUATIQUE (CODECA)**
Carlos Alfredo Rubio Reyes, Técnico
Juan Arnulfo Ruiz, Técnico Agrícola

**COORDINADORA PARA LA RECONSTRUCCION Y EL DESARROLLO (CRD)**
Hjamlar Iván Márquez, Director de Proyecto

**CORPORACION DEPARTAMENTAL DE DESARROLLO INTEGRAL DE CHALATENANGO (CODDICH)**
José Erasmo Girón, Casas de Cultura, MINED
Pablo Aaron Rivera, MINED
Roberto Zepeda, Casas de Cultura, MINED

**CREDHO**
Juan Alexander Escobar

**CRUZ VERDE**
Julio César Cabrera
Laura Espinoza

**DIRECCION DE DESARROLLO COMUNAL, MINISTERIO DEL INTERIOR (DIDECO)**
Lic. José Genaro Benítez *
Sofía Esperanza Mata de Miranda
Juan Francisco Vásquez
Ing. Marco Aurelio Zacapa *

**DIRECCION GENERAL DE RECURSOS NATURALES RENOVABLES**
Andrés Sánchez, Técnico Departamento Areas Naturales

**DIRECCION GENERAL DE TESORERIA**
Lilena Martínez

**DIRECCION DE PATRIMONIO AMBIENTAL Y PARQUES EDUCATIVOS**
José Raúl Miranda Cornejo, Biólogo

**DIRECTIVA DE DESARROLLO COMUNAL DEL CASERIO LOS AMATES**
Blanca Adelia Hernández Ardón, Vice Presidente

**ESCUELA VOCACIONAL DE AGRICULTURA (EVA)**
Esdras Enoc Martínez

**ESCUELA RURAL MIXTA UNIFICADA "JOHN F. KENNEDY", EL CARMEN, LA UNION**
Flor de María Navarro Alvarenga
Marta Elena Merino de Reyes

## LUGARES VISITADOS Y PERSONAS ENTREVISTADAS — APENDICE 1

**ESCUELA URBANA MIXTA UNIFICADA "ING. VICTOR JOSE BATARSE", SAN MIGUEL**
María Candelaria Alvarenga de Rodríguez

**ESCUELA URBANA MIXTA UNIFICADA "DOLORES REYES", SAN MIGUEL**
Dora Hernández

**FUNDACION BALSAMO**
Marco Antonio Romero Cativo

**FUNDACION PARA EL DESARROLLO DE LA MUJER Y EL NIÑO (FUNDEMUN)**
Cármen Elena Velado

**FUNDACION EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO EDUCATIVO (FEPADE)**
Juan Alberto Barillas

**FUNDACION SALVADOREÑA PARA LA RECONSTRUCCION Y DESARROLLO (REDES)**
Mario Ernesto Albañez, Técnico Agrícola
Pablo Antonio Sanabria Fonseca, Técnico Extensionista Agropecuario

**FUNDACION EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO EN EL SALVADOR (FUNEDES)**
Marina López Sánchez, Encargada de la Unidad de Infraestructura y Medio Ambiente

**FUNSALPRODESE**
Miguel Angel Morales Ortíz, Extensionista Agrícola

**MUCHACHAS GUIAS (GIRL SCOUTS)**
María Isabel Cañadas

**GREEN PROJECT**
Silvia Pérez

**INICIATIVA PARA EL DESARROLLO ALTERNATIVO (IDEA)**
Carolina del Cármen Aviles, Coordinadora de Investigación

**INSTITUTO SALVADOREÑO DE PROTECCION AL MENOR (ISPM)**
Licda. Concepción Escobar
Licda. María Teresa de Mejía *
Morena de Melgar
Licda. Amparo Romero Melgar

**INSTITUTO SALVADOREÑO DE REHABILITACION DE INVALIDOS (ISRI)**
Saúl Nelson Gómez

**INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL (ISSS)**
Oscar Amaya
Dra. Judith del Cid
Dra. Florence Esther de Váldez
Dr. Julio César Valencia

**INSTITUTO SALVADOREÑO DE TURISMO (ISTU)**
Carlos Ecobar
Héctor Martínez
Manuel Antonio Osorio, Técnico de Recursos Naturales
Marta de Salazar
Irma de Sánchez *

**LUBRICENTRO ROMAN**
Romeo Manzano Lobo

**MINISTERIO DE EDUCACION (MINED)**
Licda. Cecilia Gallardo de Cano, Ministra *
Licda. Darlyn Meza, Directora Nacional de Educación *
Yolanda de Chávez
Ernesto García, Escuela Saludable
Luis Morán, Educación Media
Alicia Palacios, Dirección Nacional
Zoila Angélica de Sibrián

**CONCULTURA (CONSEJO NACIONAL PARA LA CULTURA Y EL ARTE)**
María Isaura Arauz, Directora de Patrimonio Cultural *
Dr. Roberto Galicia, Director *

**MINISTERIO DE HACIENDA**
Octavio Bracamonte
José Luis Duque
Abelino López
Licda. Guadalupe de Pacas *
Delia Lorena Reyes

**MINISTERIO DE SALUD**
Dr. Eduardo Interiano, Ministro
Frida de García
Roselena Hernández *
Miguel Angel Jiménez
Dr. Gustavo Ostorga
Dra. Ana Isabel Solórzano

**MINISTERIO DEL INTERIOR**
Raúl Ramos

**MINISTERIO DE OBRAS PUBLICAS**
Ana Estrada Orellana

## LUGARES VISITADOS Y PERSONAS ENTREVISTADAS — APENDICE 1

**PODES**
José Elías Saavedra

**RADIO CABAL**
Francisco Ortíz

**SINDICATO DE LA INDUSTRIA PORTUARIA DE EL SALVADOR (SIPES)**
José Antonio Vásquez

**SISTEMA LOCAL DE EDUCACION DEL MUNICIPIO SEGUNDO MONTES (SLEM)**
Paz García Vásquez
Margarita Romero

**TEATRO DE SAN MIGUEL**
Jaime Ayala

**UNIVERSIDAD CENTROAMERICANA "JOSE SIMEON CAÑAS" (UCA)**
Blanca Zulema Lara

**UNIVERSIDAD "JOSE MATIAS DELGADO"**
Alba Denis Mercadillo, Sub-Directora del Registro Académico

**UNIVERSIDAD DE LA PAZ**
Ernesto Henríquez Campos

## LUGARES VISITADOS PERSONAS ENTREVISTADAS APENDICE 1

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**
Ana María de Arévalo, Directora del Departamento de Idiomas
Julio Aparicio, Facultad de Odontología
Roger Arias, Profesor, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Economía
Edgar Nicolás Ayala, Departamento de Idiomas
Mélida de Barrera, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Economía
Miguel Carranza, Departamento de Idiomas
Héctor Chacón
Carlos Colindres, Profesor
Víctor Cortez, Profesor
Dr. Mayo Leopoldo Cuenca, Jefe del Departamento de Administración Académica
José Benjamín López Guillén, Rector
Carlos Lucha, Facultad de Derecho, Jefe del Departamento de Relaciones Internacionales
Israel Oliva, Departamento de Idiomas
Lucas Rosalía de Pérez, Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas, Escuela de Química
Milagro Salmerón, Profesora
Jorge Santamaría, Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas, Escuela de Biología
Alexander Sibrián, Departamento de Idiomas
Licda. Vaquerano de Soriano, Coordinadora del Programa de Intercambio Internacional*
Raúl Suárez, Profesor
Sigfredo Ulloa, Departamento de Letras, Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales

**UNIVERSIDAD EVANGELICA**
Blanca Margarita Pérez Cruz

**UNIVERSIDAD FRANCISCO GAVIDIA**
Milagro Domínguez
Mario Pleitez

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA**
José Adolfo Araujo

* No es becario de CAPS/CLASP II

# APENDICE 2

# HISTORIAS DE EXITO CLASP II

## OBJETIVO ESTRATEGICO 1: Ayudar a El Salvador en su transición de la guerra a la paz

**Ramón de Jesús Araniva Monjerón**[1], Alcalde de Chinameca, San Miguel, realizó una capacitación de liderazgo de ocho domingos, para 60 agricultores de bajos recursos. Está convencido que el desarrollo comunal debe ser integral, colocando en sus prioridades la educación y la protección de niños y jóvenes. Los líderes municipales capacitados declaran que la "educación en la municipalidad debería empezar en las raíces, para que los jóvenes no se conviertan en una amenza para la estabilidad social; antes de que podamos gobernar a la juventud, primero debemos educarla.. "

El líder municipal facilitó la construcción de un parque, el establecimiento de una clínica de salud en la alcaldía y un sistema más eficiente de recolección de basura. Entre los planes del alcalde se encuentran la construcción de un complejo deportivo para jóvenes y una maquila (fábrica de ensamblado de ropa). Intenta dirigir capacitaciones a candidatos a alcaldes para las próximas elecciones, con el fin de que estén preparados y sean capaces de concentrar sus esfuerzos en el bienestar de la población.

**Francisco Monteagudo**[2], Alcalde de San Simón, Morazán, promovió y concluyó un proyecto para reparar ocho kilómetros de camino rural. El proyecto, financiado por la Secretaría Nacional de Reconstrucción a un costo de ¢200,000.00, benefician a 10,000 miembros de la comunidad.

Las promotoras de salud mental **María Plácida Chavarría**[3] y **María Eloísa Guevara**[3] se encuentran desarrollando actividades con niños con problemas psicológicos de post-guerra, en el Centro Comunal de Capacitación en la Comunidad Segundo Montes, Meanguera, Morazán.

La promotora de salud mental **María Elena Amaya Melgar**[3] llevó a cabo un proyecto para mejorar el camino al Cantón San José, Jocoro, Morazán. Este proyecto de ¢4,500.00 benefició a 350 personas. Otro proyecto que ella ha desarrollado para su comunidad es el sistema eléctrico, para el cual solamente se encuentra pendiente su conexión.

## OBJETIVO ESTRATEGICO 2: Crecimiento económico de base amplia

**Marisol Monge**[4], joven empresaria capacitada en el desarrollo de la pequeña empresa en Amherst, Massachussetts, de junio a agosto de

1990, ha cambiado la dirección de su vida y la de aquellos alrededor de ella, después de completar su programa de beca. De una estudiante de medicina con actividades de pequeña empresa, ahora se ha convertido en una exitosa mujer de negocios y estudiante de dos carreras universitarias: ingeniería industrial y administración de empresas. Ha contratado a dos empleados sordomudos en su negocio; ha participado en ferias nacionales e internacionales, y planea establecer talleres vocacionales para desventajados físicos, y así ayudarles a que aprendan nuevas habilidades y empiecen sus propios negocios.

**Humberto Centeno**[5], diputado representante de grupos sindicales, y **Juan Héctor Vidal**[5], Director Ejecutivo de ANEP, ambos del grupo de apoyo CLASP para el Programa Obrero-Patronal, participaron recientemente en negociaciones directas con los propietarios de el ingenio de azúcar San Francisco, con el objetivo de resolver un impase entre los dueños y los trabajadores. La disputa en el ingenio no se hubiera resuelto, ni aún con la ayuda de abogados y representantes del Ministerio de Trabajo; el ingenio estaba a punto de cerrar y dejar cesantes a 500 trabajadores. Los dos participantes CLASP dijeron: "Implementemos lo que aprendimos, tratemos de hacerlo". Decidieron representar tanto a los grupos de los trabajores como a la administración del ingenio, en negociaciones directas ininterrumpidas con los dueños, sin la mediación de abogados y/o representantes del GOES. Este proceso duró 10 horas. Cada sector trató de ver la situación desde el punto de vista de su contraparte. Como resultado, se alcanzó un compromiso y el ingenio no cerró. Este es un ejemplo excelente de la aplicación de las nuevas habilidades adquiridas para resolver una disputa laboral mayor.

Después de ser supervisora, **Eleyda Guadalupe Salinas**[6], Grupo de Mujeres Líderes, ahora es gerente de operaciones de la unidad de "bancos para el progreso" de la Secretaría Nacional de la Familia (SNF). También pertenece al "Comité para el Mejoramiento del Cantón Santa Cruz" en Ahuachapán.

## OBJETIVO ESTRATEGICO 3: Instituciones y Prácticas Democráticas Fortalecidas

**José Gabriel Murillo**[7], Alcalde de Texistepeque, Santa Ana (PDC), inició cabildos abiertos en las áreas rurales circundantes. Aunque los cabildos abiertos se han convertido en una práctica popular en El Salvador durante los últimos diez años, la verdadera naturaleza de estas reuniones municipales de amplia covertura ha sido cuestionada ocasionalmente. Murillo logró una amplia representación de todos los sectores de la municipalidad con estos esfuerzos conocidos como "pre-cabildos". No buscó la re-elección como alcalde de inmediato después de su segundo período, pero fue elegido representante en la Asamblea Legislativa. Fue nuevamente propuesto para alcalde y fue elegido en las elecciones de 1997.

**Ricardo Leon**[8], Alcalde de San Miguel (ARENA), instituyó el uso del referendum en asuntos controversiales de opción pública. Conocida como

*consulta popular*, el referendum no se había usado en ningún concejo municipal antes de 1992, cuando León convocó estos votos de enlace para determinar la protección municipal contra la venta de áreas ambientales y parques, así como también para actualizar el servicio de cargos y pagos de usuarios. No buscó la re-elección después de su segundo período como alcalde, pero fue elegido como representante en la Asamblea Legislativa.

**Julio César Muñoz**[8], Alcalde de Santiago de María, Usulután (ARENA), amplió el uso y efectividad de los cabildeos abiertos. Típicamente el cabildeo abierto había sido una reunión trimestral en la cual se presentaban las necesidades de inversiones para insfraestructura básica. Muñoz amplió el uso de estos foros populares por medio de la presentación de iniciativas para actualizar e incrementar los pagos de los usuarios y costos de cargos por servicios, así como también utilizar reuniones períodicas alternas para informar a la ciudadanía sobre el progreso de los proyectos y otros resultados de su administración. Además, Muñoz anunció futuros cabildeos a través de la distribución de hojas volantes y espacios de radio. No buscó re-elección después de su tercer período, pero permanece activo en la forma de mecanismos de participación ciudadana que inició.

**Enris Antonio Arias**[9], Alcalde de Comacarán, San Miguel (PDC), fue particularmente efectivo en la planificación de inversiones con grupos comunales. Interesado en aumentar la eficiencia de la administración municipal, Arias se reunía regularmente con grupos comunales afectados por los sistemas deficientes de prestación de servicios, y logró su compromiso de mejorar los servicios, por medio de recursos humanos o financieros. Por ejemplo: la cobertura de agua potable en esta municipalidad es ahora del 80%. Buscó y ganó su re-elección para un tercer período.

**Nelson Funes**[8], Alcalde de Santa Elena, Usulután (ARENA), estableció los "Comités de Reconstrucción Local". Con los Acuerdos de Paz de 1992 y el gobierno central financiando las inversiones de reconstrucción, Funes creó una estructura paralela al concejo municipal, responsable de manejar los fondos de inversión para reconstrucción. Este comité fue electo públicamente en un cabildeo abierto. Funes fue re-elegido para un tercer período.

El Alcalde de Texistepeque, **Luis Antonio Henríquez Rauda**[11], Grupo de Líderes Municipales, ha facilitado tanto la organización de alrededor de 20 asociaciones de desarrollo comunal (ADESCOS), como la capacitación de sus líderes. También ha tocado continuamente las puertas en busca de fuentes de ayuda para su comunidad. Por primera vez los residentes tienen acceso a agua potable, un proyecto coordinado con ANDA a un costo de ¢1,200,000 (más de $137,000), del cual la comunidad cubrió un 25%.

La calle principal de la comunidad ha sido pavimentada solamente con fondos municipales, a un costo de aproximadamente ¢300,000 (más de $34,000). Esto ha sido posible debido al sistema controlado de impuestos implementado por el alcalde y sus colaboradores, con la ayuda

internacional. De esta manera, la gente ha visto que el dinero de sus impuestos se ha convertido en obras concretas. La municipalidad tuvo que mediar, negociar y alcanzar un compromiso para trasladar a los vendedores ambulantes a un mercado cerrado, construído con fondos de la AID; así se permitió limpiar el área donde se inició la construcción de la calle principal. Otro logro ha sido mejorar el ambiente de trabajo para los empleados municipales, quienes han respondido y se encuentran trabajando con mayor eficiencia.

El curso "Juventud y Democracia" dirigido por **Georgina de Vega**[12], promotora comunal, y **Julio César Castro**[13], líder local, resultó en la creació de un club juvenil llamado "Alcones CAPS para el Desarrollo". El objetivo de este grupo de 15 jóvenes estudiantes es el de llevar a cabo eventos para ayudar a la comunidad. Su primera actividad fue un mercado de pulgas con el fin de recaudar fondos para juguetes para los niños pobres del área.

## OBJETIVO ESTRATEGICO 4: Calidad Mejorada con Igualdad en Salud y Educación

**Josefina Herrera de Tobar**[14], capacitada en Administración Pública en la Universidad de Nuevo Mexico durante agosto-septiembre 1986, participó en la Ceremonia de Reconocimiento CLASP, celebrada en la AID/Washington en 1994. Ha implementado con éxito un proyecto de recolección y análisis de información de mortalidad-patología, en la clínica de salud de Apaneca, Ahuachapán, y ha sido capaz de contribuir significativamente al mejoramiento de la salud de los niños en el área. Con una cobertura de vacunación del 80% en 1992, la unidad de salud en Apaneca tuvo el nivel más alto en la nación; la cobertura alcanzó un 94% en 1994. Varios proyectos de salud relacionados a la recolección y análisis de información están siendo realizados por Josefina de Tobar, los cuales contribuyen a una planificación más concentrada en la unidad de salud que sirve de 8,000 a 12,000 habitantes de Apaneca y de las áreas circundantes.

**José Antonio Dorath**[14] y **Moris Adolfo Morán**[16] trabajan en la Escuela José Martí de Tacuba, Ahuachapán. Después de su capacitación, se nota un cambio claro en los salones de clases, especialemnte en el uso de nuevas metodologías. Los becarios implementaron los "Salones de clases modelo" durante un período de tres meses, y llevaron a cabo seminarios de efecto multiplicador. Iniciaron nuevas actividades tales como: establecimiento y operación de escuelas para padres, club de agricultura, club de dibujo y pintura, producción de hamacas y programas de tutoría que involucraban a estudiantes de 7o. a 9o. grado, quienes colaboran con los maestros de primer a tercer grado en actividades de enseñanza-aprendizaje.

**Rosita de Amaya**[17], maestra de primaria, ha implementando 20 proyectos comunales en Delicias de Concepción, Morazán, tales como: construcción y reconstrucción de caminos, salones de clases, instalación de electricidad, construcción de Casa Comunal, etc.

**José Luis Orellana**[12] e **Iván E. Rivas**[12] completaron dos proyectos en la

Cooperativa Los Lagartos, San Julián, Sonsonate, por más de un millón de colones, beneficiando alrededor de 10,000 habitantes de la zona. Los proyectos fueron los siguientes: a) reconstrucción y equipo de la escuela local, y b) construcción de una unidad de salud local. Recibieron apoyo de entidades del sector público y privado, así como también de miembros de la comunidad.

**Juan Bautista**[18], del Cantón LLano El Coyo, El Tránsito, San Miguel, fundó una cooperativa comunal en agosto de 1992 y construyó la unidad de salud local, patrocinada por la Universidad de la Paz en San Miguel. El becario también construyó dos salones de clases en la escuela local con fondos provenientes de CONARA. También ha estado coordinando la instalación del sistema eléctrico en la comunidad y la reconstrucción de un camino comunal.

La becarias **Leticia del Cármen Guardado de Reyes**[3] y **Blanca Alicia Barrientos**[3], Promotoras de Salud Mental, han llevado a cabo trabajos voluntarios los fines de semana, ofrenciendo servicios médicos en una parroquia de Berlín Usulután, despues de su regreso de la capacitación CLASP y el refuerzo de seguimiento en el país sobre medicina natural. Dirigen talleres, preparan medicina y proporcionan otros servicios de salud que benefician a la comunidad San José, cuyos miembros están agradecidos por su dedicación y prestación de servicios gratis.

La Directora **Cármen Peña Tejada**[19], capacitada bajo el Programa de Líderes de Educación Primaria en 1992, enseña en tres turnos en su escuela: elemental en la mañana y tarde, y para adultos en la noche. Desde 1985, Cármen ha caminado cuesta arriba los lunes y cuesta abajo al final de la semana. Organizó una junta escolar que obtuvo la donación de un terreno e hizo posible la construcción de la escuela, que anteriormente consistía de un salón. La capacitación CAPS amplió su deseo de servicio a la comunidad al proporcionarle metodologías que le han ayudado a organizar sus actividades y a volverse más activa en otros aspectos de la vida comunal. Está defendiendo la participación comunal con el fin de convertir la escuela en un verdadero "centro de desarrollo". Cármen está conciente de las necesidades del 100% de los habitantes. La participación de padres de familia en áreas tales como materiales de desarrollo, reforestación. insfraestructura y participación de ex-alumnos en la educación de adultos, son algunos ejemplos de sus iniciativas. Planea también empezar un huerto casero para proveer de alimentos a los alumnos. Como una verdadera líder en servicio, Cármen ha hecho suyas las necesidades de su comunidad.

**Julio César López**[20], quien recibió capacitación en los grupos de rescate, enseñó un curso de verano para niños de los empleados del Ministerio de Hacienda. Niños de diferentes edades se beneficiaron de las lecciones de primeros auxilios y clases de natación durante el período de las vacaciones de fin de año.

**Cecilia Verónica Miranda**[21] y **Margarita Cobar**[21], del grupo de Trabajadores de Discapacitados Mentales, capacitaron a 85 maestros a cargo de talleres de educación especial en todo el país, sobre las nuevas técnias y herramientas de evaluación.

En el Centro de Recurso Región Central, se llevó a cabo un seminario de tres días titulado "Mejoramiento de la Supervisión en Educación Física y Deportes", dirigido a maestros de educación física e impartido por los becarios **Carlos Guzmán Roviva**[22], **Dora E. Vásquez**[23] y **Emma G. Abarca**[22]. Las últimas dos también llevaron a cabo una sesión sobre los beneficios del trabajo voluntario con 12 estudiantes universitarios de Educación Especial.

**Marta Alicia Quintanilla de Guzmán**[24], del grupo de trabajadoras de guarderías, realizó una sesión de efecto multiplicador con 10 compañeros de trabajo en la Guardería #3 en San Salvador.

**Wenceslao Mejívar**[25], becario del grupo de Empresarios Juveniles, actualmente está trabajando como gerente de la Asociación del Patrimonio Cultural de Santa Ana (APACULSA), la cual está a cargo de promover el arte y la restauración del teatro de Santa Ana. Pertenece a un grupo juvenil católico donde imparte charlas informativas sobre liderazgo y carácter para los jóvenes. Tambiés es asesor gerencial en Empresarios Juveniles, donde recientemente impartió un seminario sobre membresía de junta a 15 jóvenes, quienes más tarde realizaron una actividad de distribución de juguetes para los niños pobres. Como miembros del Club Rotarac, él y **Jaime Rafael Puquirre**[25], otro becario de Empresarios Juveniles, coordinaron la donación de sábanas para la Guardería Narcisa Castillo. Wenceslao también dirige un grupo de Boy Scouts.

## OBJETIVO ESTRATEGICO 5: Medio Ambiente Mejorado y Manejo de Recursos Naturales

**Carlos Nieto**[27], becario CLASP graduado en Educación Ambiental, se encuentra trabajando como técnico ecologista con REDES, una organización del FMLN que maneja un presupuesto de un millón de colones para implementar proyectos de protección del medio ambiente en los departamentos de Cuscatlán, Chalatenango y Cabañas.

**Oscar Nuila**[28], Promotor Ambiental, promovió y organizó un comité ambiental en Cojutepeque, Cuscatlán. Junto con el becario **Armando Ventura**[28], organizaron una reunión para discutir los problemas del medio ambiente en Cojutepeque y sus alrededores. Entre sus actividades se incluyen: sesiones de motivacion para determinar prioridades que pudieran guiar las acciones del comité, coordinación con el alcalde, capacitación para estudiantes, campañas de reforestación en el Cerro de Las Pavas y la promoción de las Hornillas Mejoradas en una feria ganadera local.

El proyecto demostrativo de las "Hornillas Mejoradas": Muchas de las hornillas mejoradas ha ser compradas por el Programa están siendo fabricadas en Santo Domingo de Guzmán, Sonsonate. Personas de diferentes lugares en Sonsonate están usando estas cocinas ambientales. **Julio César Castro**[26] las ha estado promoviendo ampliamente a través de actividades que incluyen la capacitación sobre su uso.

El promotor ambiental **Luis Enrique Manzur**[27], conciente de los problemas ambientales existentes, formó un club ecológico en la Escuela Británica y coordinó un programa de reciclaje de basura que genera un promedio de ¢1,000.00 mensuales. Ahora posee una agencia de "turismo ecológico" (Educa Tours), donde organiza viajes de campo.

**NOTAS:**

1. S044 Alcaldes, 01/05/95 - 03/06/95, Mendez-England & Associates.
2. NAPA Alcaldes, 02/01/92 - 14/03/94.
3. S028 Salud Mental, 22/03/94 - 16/05/94, Instituto para Capacitación y Desarrollo (Institute for Training and Development).
4. NAPA Microempresa, 17/06/90 - 25/08/90, Instituto para Capacitación y Desarrollo (Institute for Training and Development).
5. S032 Obrero-Patronal, 09/07/94 - 20/07/94, Develoment Associates Inc.
6. Mujeres Líderes, 09/05/92 - 06/07/92, Interface Network.
7. S005 Alcaldes, 29/09/91 - 04/11/91, Consortium for Service to Latin America.
8. NAPA Alcaldes, 28/09/91 - 10/11/91, Academy of State and Local Government.
9. Alcaldes Municipales, 01/02/92 - 15/03/92.
10. NAPA Alcaldes, 29/09/91 - 09/11/91.
11. S041 Alcaldes, 26/02/95 - 08/04/95, Consortium for Service to Latin America.
12. Promotores Comunales, 25/10/91 - 07/12/91, Jackson State University.
13. Líderes Locales, 29/09/87 - 27/10/87, Consortium for Service to Latin America.
14. Administración Pública, 02/08/86 - 12/09/86, Universidad de Nuevo México.
15. Humanidades General, 08/11/93 - 18/12/93, Universidad de Nuevo Mexico.
16. Humanidades General, 08/11/93 - 18/12/93, Universidad de Nuevo Mexico.
17. Líderes de Educación Primaria, 15/11/90 - 25/01/91, University of South Florida.
18. Maestros de Primaria, 16/11/91 - 24/01/92, Universidad de Texas.
19. S015 Maestros Rurales de Primaria, 11/11/92 - 05/01/93, Interface Network.
20. Grupos de Rescate 3, 30/08/93 - 10/11/93, Northeast Metro Tech.
21. .S027 Discapacitados Mentales, 22/02/94 - 18/04/94, Univerisity of South Florida.
22. Maestros de Educación Física, 24/10/87 - 16/12/87, Universidad de Nuevo Mexico.
23. Maestros de Educación Física, 26/09/87 - 20/11/87, Universidad de Nuevo Mexico.
24. S047 Trabajadores de Guarderías 3, 21/09/94 - 15/11/94, Instituto para Capacitación y Desarrollo (Institute for Training and Development).
25. S008 Empresarios Juveniles, 17/11/91 - 18/01/92, El Paso Community College.
26. Líderes Locales, 29/04/87 - 27/10/87, Consortium for Service to Latin America.
27. A007 Especialistas del Medio Ambiente, 18/11/91 - 12/08/91,

Universidad del Sur de Illinois y Universidad de Carolina del Sur.

28. Promotores Ambientales, 13/06/92 - 15/08/92, Jackson State University.

# APENDICE 3: CLASP II EL SALVADOR - CAPACITACION EN EE.UU. 1991-1996

| TITULO DEL PROGRAMA | No. en grupo | Mes/día/año DE | A | INSTITUCION CAPACITADORA | DIRECCION | TELEFONO | FAX |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Service Clubs | 25 | 06/23/91 | 08/25/91 | Arizona-Sonora Field School | P.O. Box 3606, Tucson AZ 85722 | 520 621-4110 | 520 621-9952 |
| Disaster Relief Volunteers 1 | 25 | 06/30/91 | 08/31/91 | Northeast Metro Technical College | 3300 Century Ave. North, White Bear Lake, MN 55110-1894 | 612 770-2351 | 612 779-5810 |
| Scout Leaders | 20 | 08/25/91 | 10/26/91 | Institute for Training and Development | 48 N. Pleasant St. Suite 202, Amherst, MA 01002 | 413 256-1925 | 413 256-1926 |
| Environmental Promoters | 25 | 09/22/91 | 11/23/91 | Oregon State University | Room 400 Snell Hall, Corvallis, OR 97331-1641 | 503 737-6408 | 503 737-3447 |
| Mayors 1 | 25 | 09/29/91 | 11/09/91 | CSLA | 650 N. 10th St., Baton Rouge, LA 70802-4507 | 504 336-0012 | 504 336-1137 |
| Junior Achievement | 25 | 11/17/91 | 01/18/92 | El Paso Community College | CBS Building, 103 Montana St., El Paso, TX 79902 | 915 534-3465 | 915 534-3449 |
| Environmental Specialists | 22 | 11/18/91 | 01/11/92 | Southern Illinois University | Agriculture Building Room 117, Carbondale, IL 62901-4418 | 618 536-7727 | |
| | | 01/11/92 | 08/12/92 | Univ. of South Carolina, SCAMPI | Earth & Water Sciences Bldg. Room 607, Columbia, SC 29208 | 803 777-3917 | 803 777-3935 |
| Health Specialists | 25 | 02/11/92 | 04/14/92 | Clark Atlanta University | James P. Brawley Drive at Fair St. SW Atlanta, GA 30314 | 404 880-8612 | 404 880-8625 |
| Mayors 2 | 21 | 02/16/92 | 03/28/92 | CSLA | 650 N. 10th St., Baton Rouge, LA 70802-4507 | 504 336-0012 | 504 336-1137 |
| Mass Communicators | 25 | 03/10/92 | 05/05/92 | Rockford College | 5050 E. State St., Rockford, IL 61108 | 815 226 4114 | 815 226 4144 |
| | | 05/06/92 | 12/07/92 | University of New Mexico | OITEC, Onate Hall 116, Albuquerque, NM 87131-4036 | 505 277-2202 | 505 277-5917 |
| ESL Teachers | 25 | 05/04/92 | 02/02/93 | University of South Carolina | Byrnes International Center 311, Columbia SC 29208 | 803 777-3867 | 803 777 6839 |
| Disaster Relief Volunteers 2 | 25 | 06/30/92 | 08/31/92 | Northeast Metro Technical College | 3300 Century Ave. North, White Bear Lake, MN 55110-1894 | 612 770-2351 | 612 779-5810 |
| Child Care Workers 1 | 25 | 09/09/92 | 11/10/92 | Institute for Training and Development | 48 N. Pleasant St. Suite 202, Amherst, MA 01002 | 413 256-1925 | 413 256-1926 |
| Rural Primary Teachers | 25 | 11/11/92 | 01/09/93 | Interface Network | 321 SW Fourth Avenue Suite 701, Portland OR 97204 | 503 222 2702 | 503 222-7503 |
| Rural Primary Teachers | 25 | 11/11/92 | 01/09/93 | El Paso Community College | CBS Building, 103 Montana St., El Paso, TX 79902 | 915 534-3465 | 915 534-3449 |
| Urban Teachers | 33 | 11/23/92 | 01/20/93 | Institute for Training and Development | 1495 North Stone Ave. Suite 301, Tucson, AZ 85705 | 602 792-1674 | 603 792-1674 |
| ESL Teachers | 37 | 11/30/92 | 01/28/93 | Oregon State University | Room 400 Snell Hall, Corvallis, OR 97331-1641 | 503 737-6408 | 503 737-3447 |
| ESL Teachers | 38 | 11/30/92 | 01/28/93 | Mississippi Consortium for Int'l Dev. | 1225 Robinson Street, Jackson MS 39203 | 601 968 2136 | 601 968 8657 |
| Physically Challenged 1 | 20 | 05/26/93 | 07/06/93 | World Institute on Disability | 510 16th Street Suite 100, Oakland CA 94612-1500 | 510 763-4100 | 510 763-4109 |
| Disaster Relief 3 (NRP) | 26 | 08/31/93 | 11/08/93 | Northeast Metro Technical College | 3300 Century Ave. North, White Bear Lake, MN 55110-1894 | 612 770-2351 | 612 779-5810 |
| Child Care 2 | 20 | 09/22/93 | 11/30/93 | Institute for Training and Development | 48 N. Pleasant St. Suite 202, Amherst, MA 01002 | 413 256-1925 | 413 256-1926 |
| Phys Chal 2 ASALDIG (NRP) | 24 | 10/28/93 | 12/21/93 | World Institute on Disability | 510 16th Street Suite 100, Oakland CA 94612-1500 | 510 763-4100 | 510 763-4109 |
| Private Sector 1 | 11 | 01/23/94 | 02/05/94 | Development Associates, Inc. | 1730 North Lynn St. Arlington VA 22209 | 703 920 9288 | 703 920 6342 |
| University 1 | 12 | 01/30/94 | 03/12/94 | DePaul University | 224 S. Michigan Ave., Chicago, IL 60604 | 312 362-5652 | 312 362-5776 |
| Mentally Challenged | 21 | 02/22/94 | 04/18/94 | University of South Florida | 4202 East Fowler Ave. SOC 107, Tampa, FL 33620-8100 | 813 974 2384 | 813 974 2668 |
| Mental Health | 25 | 03/22/94 | 05/16/94 | Institute for Training and Development | 48 N. Pleasant St. Suite 202, Amherst, MA 01002 | 413 256-1925 | 413 256-1926 |
| University 2 | 18 | 05/01/94 | 06/11/94 | DePaul University | 224 S. Michigan Ave., Chicago, IL 60604 | 312 362-5652 | 312 362-5776 |
| Phys Chal 3 (CERPROFA) | 12 | 06/14/94 | 08/08/94 | World Institute on Disability | 510 16th Street Suite 100, Oakland CA 94612-1500 | 510 763-4100 | 510 763-4109 |
| Private Sector 2-Labor-Mgmt | 19 | 07/09/94 | 07/20/94 | Development Associates, Inc. | 1730 North Lynn St. Arlington VA 22209 | 703 920 9288 | 703 920 6342 |
| Cmty Ldrs 1 (small business) | 26 | 07/29/94 | 09/08/94 | Mississippi Consortium for Int'l Dev. | 1225 Robinson Street, Jackson MS 39203 | 601 968 2136 | 601 968 8657 |
| Labor Unions 1 | 25 | 08/14/94 | 09/10/94 | American Inst. for Free Labor Dev. | 1000 New Hampshire Ave. Silverspring, MD 20903 | 301 431 0130 | 301 431 1418 |
| Academic | 1 | 08/20/94 | 08/30/96 | Sacred Heart | Apartado 12383 Correo Calle Loiza, Santurce PR 00914 | 787 728 1515 | 787 728 1515 |
| Academic | 6 | 08/20/94 | 08/30/96 | University of Puerto Rico | Oficina 219 Centro de Estudiantes, San Juan, PR 00931 | 787 763-7450 | 787 763 5733 |
| Academic | 1 | 09/04/94 | 12/17/95 | Rosary College | 7900 West Division St. River Forest IL 60305 | 708 524-6857 | 708 524 6657 |
| Child Care 3 | 25 | 09/21/94 | 11/15/94 | Institute for Training and Development | 48 N. Pleasant St. Suite 202, Amherst, MA 01002 | 413 256-1925 | 413 256-1926 |
| Cmty Ldrs 2 (small business) | 24 | 09/26/94 | 11/05/94 | Mississippi Consortium for Int'l Dev. | 1225 Robinson Street, Jackson MS 39203 | 601 968 2136 | 601 968 8657 |
| Phys Chal 4 (CERPROFA) | 12 | 09/27/94 | 11/21/94 | World Institute on Disability | 510 16th Street Suite 100, Oakland CA 94612-1500 | 510 763-4100 | 510 763-4109 |
| Labor 2 | 25 | 10/16/94 | 11/12/94 | American Institute for Free Labor Dev. | 1000 New Hampshire Ave. Silverspring, MD 20903 | 301 431 0130 | 301 431 1418 |
| Education Foundations | 22 | 01/07/95 | 12/18/95 | University of New Mexico | OITEC, Onate Hall 116, Albuquerque NM 87131-4036 | 505 277 2202 | 505 277 5917 |
| Community Dev 1 (NRP) | 27 | 01/12/95 | 02/22/95 | Mississippi Consortium for Int'l Dev. | 1225 Robinson Street, Jackson MS 39203 | 601 968 2136 | 601 968 8657 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Mayors 3 | 27 | 02/26/95 | 04/01/95 | Mendez-England & Associates | 3250 Prospect St. NW Washington DC 20007 | 202 965 4050 | 202 965 4053 |
| Mayors 4 | 27 | 02/26/95 | 04/01/95 | CSLA | 650 N. 10th St., Baton Rouge, LA 70802-4507 | 504 336-0012 | 504 336-1137 |
| Mayors 5 | 22 | 02/26/95 | 04/01/95 | University of Arizona | 2030 E Speedway Blvd Room 222 Tucson AZ 85719 | 520 622 4002 | 520 622 0177 |
| Community Dev 2 (NRP) | 18 | 03/15/95 | 04/26/95 | Mississippi Consortium for Int'l Dev. | 1225 Robinson Street, Jackson MS 39203 | 601 968 2136 | 601 968 8657 |
| Mayors 3, 4 & 5 P-III | 76 | 04/02/95 | 04/08/95 | Development Associates, Inc. | 1730 North Lynn St. Arlington VA 22209 | 703 920 9288 | 703 920 6342 |
| Mayors 6 | 23 | 05/01/95 | 06/03/95 | Mendez-England & Associates | 3250 Prospect St. NW Washington DC 20007 | 202 965 4050 | 202 965 4053 |
| Mayors 7 | 24 | 05/01/95 | 06/03/95 | CSLA | 650 N. 10th St., Baton Rouge, LA 70802-4507 | 504 336-0012 | 504 336-1137 |
| Mayors 8 | 28 | 05/01/95 | 06/03/95 | University of Arizona | 1522 E. Drachman, Tucson, AZ 85721 | 520 622 4002 | 520 622 0177 |
| Child Surv Supervisors I | 23 | 06/01/95 | 07/12/95 | Institute for Training and Development | 48 N. Pleasant St. Suite 202, Amherst, MA 01002 | 413 256-1925 | 413 256-1926 |
| Mayors 6, 7 & 8 P-III | 75 | 06/04/95 | 06/09/95 | Development Associates, Inc. | 1730 North Lynn St. Arlington VA 22209 | 703 920 9288 | 703 920 6342 |
| Library Science | 20 | 07/06/95 | 07/06/96 | University of Puerto Rico | P.O. Box 21906, San Juan, PR 00931-1906 | 809 763 6199 | 809 764 2311 |
| Public Sector Planners 1 | 21 | 07/19/95 | 08/29/95 | DePaul University | 224 S. Michigan Ave., Chicago, IL 60604 | 312 362-5652 | 312 362-5776 |
| Public Sector Planners 2 | 21 | 09/19/95 | 10/30/95 | DePaul University | 224 S. Michigan Ave., Chicago, IL 60604 | 312 362-5652 | 312 362-5776 |
| NGOs NRP 1/Directors | 12 | 10/02/95 | 10/22/95 | El Paso Community College | CBS Building, 103 Montana St., El Paso, TX 79902 | 915 534-3465 | 915 534-3449 |
| Civic Partic/Education 1 | 18 | 10/16/95 | 11/05/95 | Development Associates & Alamo C.C. | 203 W. Sheridan St. San Antonio, TX 78204-1429 | 210 208 8010 | 210 208 8005 |
| Health Care Reform 1 | 19 | 11/01/95 | 12/12/95 | Management Science for Health | 400 Centre St., Newton, MA 02158-9202 | 617 527 9202 | 617 965 2208 |
| Health Care Reform 2 | 20 | 11/01/95 | 12/12/95 | International Health Programs | 210 High St., Santa Cruz, CA 95060 | 408 427 4965 | 408 458 3659 |
| NGOs NRP 2/Supervisors | 27 | 11/08/95 | 12/19/95 | El Paso Community College | CBS Building, 103 Montana St., El Paso, TX 79902 | 915 534-3465 | 915 534-3449 |
| Environmental Specialists | 18 | 11/28/95 | 08/26/96 | University of Idaho | 216 Morrill Hall, Moscow, ID 83844-3013 | 208 885 8984 | 208 885 2859 |
| Health Care Reform 3 | 20 | 01/24/96 | 03/05/96 | Management Science for Health | 400 Centre St., Newton, MA 02158-9202 | 617 527 9202 | 617 965 2208 |
| Health Care Reform 4 | 21 | 01/24/96 | 03/05/96 | International Health Programs | 210 High St., Santa Cruz, CA 95060 | 408 427 4965 | 408 458 3659 |
| Civic Partic/Education 2 | 24 | 01/29/96 | 03/10/96 | University of Arizona | 2030 E Speedway Blvd Room 222 Tucson AZ 85719 | 520 622 4002 | 520 622 0177 |
| Training Employment Ldrs. | 27 | 02/19/96 | 03/31/96 | Interface Network | 321 SW Fourth Avenue Suite 701, Portland OR 97204 | 503 222 2702 | 503 222-7503 |
| Env Resource Users 1 | 22 | 03/18/96 | 04/28/96 | University of Idaho | 216 Morrill Hall, Moscow, ID 83844-3013 | 208 885 8984 | 208 885 2859 |
| Env Resource Users 2 | 24 | 03/18/96 | 04/28/96 | Institute for Training and Development | 48 N. Pleasant St. Suite 202, Amherst, MA 01002 | 413 256 1925 | 413 256 1926 |
| Fin Proc Audit Leaders | 25 | 04/28/96 | 06/22/96 | Price Waterhouse | 1616 N. Fort Myer Dr., Arlington, VA 22209-3100 | 703 741 1000 | 703 741 1616 |
| Community Dev Ldrs. 1 | 32 | 05/28/96 | 07/08/96 | Interface Network | 321 SW Fourth Avenue Suite 701, Portland OR 97204 | 503 222 2702 | 503 222-7503 |
| Community Dev Ldrs. 2 | 28 | 05/28/96 | 07/08/96 | MCID/A. Gutierrez & Associates | 1400 Central Southeast Suite 2300, Albuquerque, NM 87106 | 505 242 2626 | 505 242 2628 |
| Civic Partic III - Legislacion | 13 | 06/01/96 | 06/15/96 | Development Associates & UNM | Onate Hall 116, Albuquerque, NM 87131 4036 | 505 277 2202 | 505 277 5917 |
| Children at Risk | 22 | 06/12/96 | 07/23/96 | San Antonio College | 1300 San Pedro Avenue, San Antonio, TX 78212 4299 | 210 733 2000 | 210 733 2634 |
| Com Dev 1 & 2 Phase III | 60 | 07/09/96 | 07/12/96 | Development Associates | 1730 North Lynn St. Arlington VA 22209 | 703 920 9288 | 703 920 6342 |
| Civic Partic/Water Mgmt 1 | 18 | 08/05/96 | 09/15/96 | University of New Mexico | Onate Hall 116, Albuquerque, NM 87131 4036 | 505 277 2202 | 505 277 5917 |
| Civic Partic/Water Mgmt 2 | 16 | 08/05/96 | 09/15/96 | El Paso Community College | CBS Building, 103 Montana St., El Paso, TX 79902 | 915 534-3465 | 915 534-3449 |
| Health Care Reform 5 | 30 | 09/16/96 | 10/27/96 | International Health Programs | 210 High St., Santa Cruz, CA 95060 | 408 427 4965 | 408 458 3659 |

# APENDICE 4

# INSTITUCIONES INTERMEDIARIAS

| NOMBRE DEL PROGRAMA | INSTITUCION | DIRECCION | CONTACTO |
|---|---|---|---|
| COMMUNITY SERVICE CLUB | Club Activo 20-30 | 67 Av. Nte. y Blvd. San Antonio Abad, Edif. Altamira #106, local #5, San Salvador. Tel. 223-5206 | Houdelot Marcel |
| COMMUNITY SERVICE CLUBS | Club Rotario de El Salvador | Calle La Mascota # 258, Col. La Mascota, San Salvador. Tel. 224-4351 | René Fernández |
| COMMUNITY SERVICE CLUBS | Club de Leones de El Salvador | Calle Las Rosas #C-16, Col. La Sultana, San Salvador. Tel. 225-6726 | Sr. José Luis Sigüenza<br>Sr. José Mario Sandoval |
| DISASTER RELIEF I | Cruz Verde Salvadoreña | 22 Calle Pte. y 15 Av.Sur Bis San Salvador. Tel. 222-6480 | Sr. José Luis Rosales |
| DISASTER RELIEF I | Comandos de Salvamento y Guardavidas Independientes | 9a. Calle Poniente y 16 Av. Nte #834 San Salvador. Tel. 222-0187 | Sr. Roberto Orlando Cortez<br>Sr. Efraín A. Méndez Solis |
| SCOUT LEADERS | Asociación de Scouts de El Salvador | 39 Av. Nte. # 281 San Salvador. Tel. 223-7220 | Sr. José Agustín Artiga |
| SCOUT LEADERS | Asociación de Muchachas Guías de El Salvador | Av. Maracaibo #621, Col. Miramonte San Salvador, Tel. 226-7913 | Sra. Nelly Vilanova de Esquivel<br>Sra. Iris de Reyes |
| ENVIRONMENTAL PROMOTERS | Amigos de la Tierra | Edif. 51 Apto. # 18, Colonia Zacamil San Salvador. Tel. 226-1026 | Fidel Angel Blanco |
| ENVIRONMENTAL PROMOTERS | Unidad Ecológica Salvadoreña | Calle Pacarayma # 20 Col. Miramonte, San Salvador, Tel. 228-4775 | Ing. Rosendo Mauricio Sermeño |
| ENVIRONMENTAL PROMOTERS | Asociación Salvadoreña de Conservación del Medio Ambiente | Urbanización Buenos Aires 3, Calle Maquilishuat # 208, San Salvador Tel. 226-5514 | Wilfredo Rodríguez |
| ENVIRONMENTAL PROMOTERS | Asociación Salvadoreña Pro-Salud Rural | Carretera Panamericana Km. 62 ½ Col. El Mora, Santa Ana. Local CECADEC Tel. 440-7216 | Dra. Eduvigis Guzmán de Luna |
| ENVIRONMENTAL PROMOTERS | Fundación Dr. Marco Antonio Vásquez | 31 Calle Pte. y 21 Av. Nte. #1205 Col. Layco, San Salvador Tel.226-5613 | Dra. Mabel Díaz de Ramírez |
| ENVIRONMENTAL PROMOTERS | Alcaldía Municipal de San Salvador | Alameda Juan Pablo II #320 #320. Tel.221-0600 | Lic. Mario Valiente |
| ENVIRONMENTAL PROMOTERS | Dirección del Patrimonio Natural | Parque Saburo Hirao, Col. Nicaragua Final Calle los Viveros, San Salvador | Misaela Molina Ardón |
| ENVIRONMENTAL PROMOTERS | Comité de Recuperación del Medio Ambiente | 83 Av. Nte. y 11 C. Pte. #704 Col. Escalón, San Salvador, Tel.224-2657 | Marisol Ferrer de Toledo |
| ENVIRONMENTAL EDUCATORS | Amigos de la Tierra | Edif. 51 Apto. # 18, Colonia Zacamil San Salvador, Tel. 226-1026 | Fidel Angel Blanco |
| ENVIRONMENTAL EDUCATORS | Centro Salvadoreño de Tecnología Apropiada | 33 Calle Pte. # 316, Barrio San Miguelito, San Salvador. Tel. 225-6746 | Dr. Ing. Ricardo Navarro |
| ENVIRONMENTAL EDUCATORS | Unidad Ecológica Salvadoreña | Calle Pacarayma # 20 Col. Miramonte, San Salvador, Tel. 228-4775 | Ing. Rosendo M. Sermeño |
| ENVIRONMENTAL EDUCATORS | Asociación Salvadoreña de Conservación del Medio Ambiente | Urb. Buenos Aires 3 Calle Maquilishuat #208, San Salvador, Tel. 226-5514 | Wilfredo Rodríguez |
| ENVIRONMENTAL EDUCATORS | Fundación Ecológica Salvadoreña Club Activo 20-30 | 79 Av. Norte # 18, Colonia Escalón San Salvador. Tel. 223-8947 | Arq. Ana Carolina Martínez |

| NOMBRE DEL PROGRAMA | INSTITUCION | DIRECCION | CONTACTO |
|---|---|---|---|
| ENVIRONMENTAL EDUCATORS | Dirección del Patrimonio Natural | Parque Saburo Hirao, Col. Nicaragua Final Calle los Viveros, San Salvador | Misaela Molina Ardón |
| ENVIRONMENTAL EDUCATORS | Comité de Recuperación del Medio Ambiente | 83 Av. Nte. y 11 C. Pte. # 704 Col. Escalón, San Salvador, Tel. 224-2657 | Marisol Ferrer de Toledo |
| HEALTH EDUCATORS | Caballeros de la Orden de Malta | Urb. Santa Elena, Blvd Sur, Lote #3 Antiguo Cuscatlán Tel. 223-7373 | Gerald Gouchlin |
| HEALTH EDUCATORS | Asociación Salvadoreña Pro Salud Rural | Carretera Panamericana Km. 62 ½ Col. El Mora, Santa Ana, Local CECADEC, Tel. 440-7216 | Dra. Eduvigis A. de Luna |
| HEALTH EDUCATORS | Fundación Dr. Marco Antonio Vásquez | 31 Calle Pte. y 21 Av. Norte #1205 Col. Layco, San Salvador, Tel. 225-1504 | Dra. Mabel Díaz de Ramírez |
| HEALTH EDUCATORS | Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social | Calle Arce y 15 Av. Sur #827 San Salvador. Tel. 221-0966 | Dr. Eduardo Interiano |
| HEALTH EDUCATORS | Fundación Maquilishuat | Calle y Colonia Santa Teresa # 22 San Salvador, Tel. 284-1266 | Marta Elena Rauda de Pastore |
| JUNIOR ACHIEVEMENT | Empresarios Juveniles de El Salvador | Final 11 Av. Sur y Calle al Puerto de la Libertad, Col. Utila, Santa Tecla La Libertad. Tel.228-3462 | Alfredo Medina |
| MUNICIPAL MAYORS III | Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador | 49 Av. Sur #33 Colonia Flor Blanca. Tel. 279-3225 | Lic. Carlos Pinto |
| MUNICIPAL MAYORS VI | Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador | 49 Av. Sur #33 Colonia Flor Blanca. Tel. 279-3225 | Lic. Carlos Pinto |
| MASS COMMUNICATORS | Diario El Mundo | 2a. Av. Nte. # 211, San Salvador. Tel. 271-4400 | Lic. Arturo Argüello |
| MASS COMMUNICATORS | Secretaría Nacional de Comunicaciones | Casa Presidencial, Barrio San Jacinto San Salvador. Tel. 221-1170 | Sr. Mauricio Sandoval |
| MASS COMMUNICATORS | Asociación Salvadoreña de Radio Difusoras | 85 Av. Sur y Calle Juan José Cañas Edif. Azucena, 457 Local 21. Tel. 224-4692 | Lic. Ricardo Recinos |
| MASS COMMUNICATORS | Emisoras Unidas S.A - YSCF | Km. 141, Salida a la Unión. San Miguel, Apto. Postal # 19 Tel. 661-3288 | Sr. Rolando Alirio Mena |
| MASS COMMUNICATORS | La Prensa Gráfica | 3a. Calle Pte. #130, San Salvador Tel. 271-3333 | José Alfredo Dutriz |
| MASS COMMUNICATORS | Asociación de Periodistas de El Salvador | Paseo General Escalón, Edif. Casa del Periodista, San Salvador Tel. 223-8943 | Sr. Jorge Armando Contreras |
| MASS COMMUNICATORS | Periódico El Faro | 2a. Calle Poniente #2-2, San Antonio del Monte, Sonsonate Tel. 451-1927 | Alfredo Olivo |
| MASS COMMUNICATORS | Canal 2 de Televisión | Km. 5, Carretera a Santa Tecla Tel. 223-6744 | Boris Eserski |
| MASS COMMUNICATORS | El Diario de Hoy | 8a. Calle Oriente y Avenida Cuscatancingo # 271 Tel. 222-1009 | Enrique Altamirano |
| MASS COMMUNICATORS | Canal 4 de Televisión | Alameda Dr. Enrique Araujo y Av. Olímpica Edif. YSU, Carretera a Santa Tecla Tel. 224-4555 | Ronald Calvo |
| MASS COMMUNICATORS | Radio Mía | Calle Siramá # 100, San Miguel Tel. 661-1270 | Sra. Lucy de Jovel |
| MASS COMMUNICATORS | Radio Musical | 500 mts. Callejón Nte. Plantel de Caminos, Barrio San Antonio Santa Ana, Tel. 441-0665 | María E. Arévalo de Peñate René Armando Salinas |



254

| NOMBRE DEL PROGRAMA | INSTITUCION | DIRECCION | CONTACTO |
|---|---|---|---|
| MASS COMMUNICATORS | Radio Chaparrastique | 4a. Av. Sur, # 304, San Miguel Tel. 661-0302 | Hilda de Aparicio |
| MASS COMMUNICATORS | Circuito Radiofónico de Oriente | 4a. Av. Sur # 304, San Miguel Tel. 661-3640 | Hilda de Aparicio Miguel Angel Fuentes |
| MASS COMMUNICATORS | Estereo Carnaval S. A. de C.V. | 8a. Calle Pte. # 310, San Miguel Tel. 661-3640 | Sra. Minita Patricia de Cruz |
| MASS COMMUNICATORS | Stereo J.E. La Fabulosa | 4a Calle Oriente 2a Av. Sur #6 Santa Rosa de Lima, La Unión, Tel. 664-2157 | Sr Jorge Escobar |
| MASS COMMUNICATORS | Asociación de Periodistas, Locutores y Camarógrafos Deportivos de El Salvador | Av. Las Magnolias #141 Col. San Benito, San Salvador. Tel. 224-1750 | Ing. Morgan Bojórquez |
| MASS COMMUNICATORS | Cadenas de Emisoras de El Salvador | Av. Las Magnolias # 142, Col. San Benito, San Salvador Tel. 661-1270 | Sr. José Alfredo Portillo |
| MASS COMMUNICATORS | Canal 12 de Televisión | Av. Las Magnolias #142 Col. San Benito, San Salvador. Tel. 279-0122 | Jorge Zedan |
| MASS COMMUNICATORS | Teleprensa de El Salvador | Pasaje Itsmania No.262, Col. Escalón San Salvador Tel. 224-6921 | Sr. Guillermo de León |
| MASS COMMUNICATORS | Círculo de Informadores Deportivos | Col. San Benito, Pasaje 6 #109 San Salvador Tel. 224-4821 | Francisco Espinoza |
| MASS COMMUNICATORS | Radio América | Col. San Benito, Pje 6 #109 San Salvador Tel.224-4813 | Sr Antonio Elías Saca |
| MASS COMMUNICATORS | Canal 10 Televisión Educativa Nacional | 41 Av. Sur # 521, Calle Pte. Col. Flor Blanca, San Salvador | Sr. Moisés Urbina |
| MASS COMMUNICATORS | El País | 6a. Av. Nte. # 4, Santa Ana Tel. 441-3372 | José Ramón Francia |
| MASS COMMUNICATORS | Tele Corporación Salvadoreña Noticias | Canal 4, Edificio YSU, Carretera a Santa Tecla, San Salvador Tel. 224-4555 | Sra. Lorena Koberg Sandoval |
| MASS COMMUNICATORS | Comisión de Derechos Humanos Gubernamentales | 87 Av. Norte # 226, Col. Escalón San Salvador Tel. 223-7385 | Lic. Benjamín Cestoni |
| MASS COMMUNICATORS | Diario Latino | 23 Av. Sur No. 225, San Salvador Tel. 271-0671 | Sr. Nelson Ernesto López |
| ESL TEACHERS LT | El Salvador Teachers of English to Speakers of other Languages | Urbanización María Auxiliadora Pasaje Los Abetos # 4, San Salvador Tel. 226-3791 | Licda. Cecilia M. Cárcamo |
| ESL TEACHERS LT | Universidad Tecnológica | Calle Arce y 17 Av. Norte #1020 San Salvador, Tel. 271-0336 | |
| ESL TEACHERS LT | Universidad Pedagógica | 7a. Avenida Norte # 421 San Salvador. Tel. 222-5052 | Lic. Luis Aparicio |
| ESL TEACHERS LT | Escuela Americana | Calle y Colonia La Mascota. Fnal. Calle #3, San Salvador, Tel. 223-1011 | Dr. René Santin |
| ESL TEACHERS LT | Opportunity School | 45 Av. Sur #417, Colonia Flor Blanca San Salvador, Tel. 223-3714 | Sr. Mauricio González |
| ESL TEACHERS LT | Universidad Modular Abierta | 3a. Calle Poniente #1126 San Salvador. Tel. 222-3714 | Licda. Judith Mendoza de Díaz |
| ESL TEACHERS LT | Ministerio de Educación | Alameda Juan Pablo II, Centro de Gobierno, San Salvador | Sra. Silvia de Contreras |

| NOMBRE DEL PROGRAMA | INSTITUCION | DIRECCION | CONTACTO |
|---|---|---|---|
| ESL TEACHERS LT | Universidad de El Salvador | Final 25 Avenida Norte, San Salvador Tel. 225-3412 | |
| ESL TEACHERS LT | Universidad Centroamericana José Simeón Cañas | Autopista Sur, Jardines de Guadalupe San Salvador, Tel. 224-0011 | Lic. Francisco Escobar |
| ESL TEACHERS LT | English Language Institute | 79 Av. Norte y 5a. Calle Pte. #403 Col. Escalón, San Salvador. Tel. 223-0858 | Lic. Frieda de García |
| DISASTER RELIEF II | Cruz Verde Salvadoreña | 22 Calle Pte. y 15 Av. Sur Bis San Salvador Tel 222-6480 | Sr José Luis Rosales |
| DISASTER RELIEF II | Comandos de Salvamento y Guardavidas Independientes | 9a. Calle Poniente y 16 Av. Nte. #834 San Salvador, Tel. 221-1310 | Sr. Roberto Orlando Cortez<br>Sr. Efraín A. Méndez Solis |
| CHILD CARE WORKERS | Consejo Salvadoreño de Menores | Colonia Santa Clara, Final Calle Santa Marta, San Salvador Tel. 222-0108 | |
| CHILD CARE WORKERS | Ciudad de los Niños | Residencia 9, Calle Oriente y 13 Av Sur. Santa Ana | |
| CHILD CARE WORKERS | Ministerio de Justicia | Alameda Juan Pablo II y 17 Av. Norte, Complejo Plan Maestro Edif. 1-B San Salvador. Tel. 221-1812 | Dr. Rubén Antonio Mejía |
| CHILD CARE WORKERS | El Hogar del Niño | Av. Cuba Barrio San Jacinto, Col. Ramón Belloso, San Salvador | |
| CHILD CARE WORKERS II - NRP | Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social | Calle Arce y 15 Av. Sur #827 San Salvador. Tel. 221-0966 | Dr Eduardo Interiano |
| CHILD CARE WORKERS II - NRP | Instituto Salvadoreño de Proteccion al Menor | Col. Costa Rica, Av Irazú, Final Calle Santa Marta, San Salvador Tel. 270-0162 | |
| PRIMARY EDUCATION LEADERS III | Ministerio de Educación | Alameda Juan Pablo II, Centro de Gobierno, San Salvador | Sra. Silvia de Contreras |
| PRIMARY EDUCATION LEADERS III | Ministerio de Educación | Alameda Juan Pablo II, Centro de Gobierno, San Salvador | Sra Silvia de Contreras |
| URBAN SCHOOL TEACHERS | Ministerio de Educación | Alameda Juan Pablo II, Centro de Gobierno, San Salvador | Sra Silvia de Contreras |
| DISASTER RELIEF III - NRP | Cruz Verde Salvadoreña | 22 Calle Pte. y 15 Av Sur Bis San Salvador, Tel. 222-6480 | Sr José Luis Rosales |
| DISASTER RELIEF III - NRP | Comandos de Salvamento y Guardavidas | 9a. Calle Poniente y 16 Av. Nte #834 San Salvador, Tel. 222-0187 | Sr. Roberto Orlando Cortez Cruz<br>Sr. Efraín A. Méndez Solis |
| DISASTER RELIEF III - NRP | Unidad de Rescate de El Salvador | Av. Virginia 3 920, Barrio San Jacinto Col. Harrison, San Salvador | |
| ESL TEACHERS | Ministerio de Educación | Alameda Juan Pablo II, Centro de Gobierno, San Salvador | Sra. Silvia de Contreras |
| ESL TEACHERS | Ministerio de Educación | Alameda Juan Pablo II, Centro de Gobierno, San Salvador | Sra. Silvia de Contreras |
| PHYSICALLY CHALLENGED I | Asociación de Lisiados de la Fuerza Armada de El Salvador | Boulevard del Ejército Km. 6½ Soyapango | |
| PHYSICALLY CHALLENGED I | ACOGIPRI DE R.L. | Calle Gabriela Mistral y Pasaje II #563 | |
| PHYSICALLY CHALLENGED I | Instituto Salvadoreño de Rehabilitación de Inválidos | Col. Costa Rica y Av. Irazú contiguo Calle a Asilo Sara, Tel. 280-2521 | |
| PHYSICALLY CHALLENGED I | Fundación Teletón Pro-Rehabilitación | Ciudad Merliot, Nueva San Salvador Tel. 289-0868 | |

| NOMBRE DEL PROGRAMA | INSTITUCION | DIRECCION | CONTACTO |
|---|---|---|---|
| PHYSICALLY CHALLENGED NRP | Asociación Salvadoreña de Lisiados y Discapacitados de Guerra | 53 Av. Norte, Frente a Redondel Baden Powell, San Salvador | |
| PHYSICALLY CHALLENGED NRP | Asociación de Lisiados de la Fuerza Armada de El Salvador | Boulevard del Ejército Km. 6½ Soyapango | |
| MENTALLY CHALLENGED | Asociación Salvadoreña de Padres y Amigos de Excepcionales Down | 31 Av. Sur #639, Colonia Flor Blanca San Salvador. Tel. 222-5526 | |
| MENTALLY CHALLENGED | Fundación Pro-Educación Especial | Pje. Carbonel #172, Rpto. Roma San Salvador. Tel. 224-6383 | |
| MENTALLY CHALLENGED | Ministerio de Educación | Alameda Juan Pablo II, Centro de Gobierno, San Salvador | Sra. Silvia de Contreras |
| MENTALLY CHALLENGED | Instituto Salvadoreño de Protección al Menor | Col. Costa Rica, Av. Irazú, Final Calle Santa Marta, San Salvador, Tel. 270-0162 | |
| MENTALLY CHALLENGED | Instituto Salvadoreño de Rehabilitación de Inválidos | Col. Costa Rica y Av. Irazú contiguo Calle a Asilo Sara, Tel. 280-2521 | |
| UNIVERSITY PLANNERS I | Universidad de El Salvador | Ciudad Universitaria, Final 25 Av. Norte, San Salvador | |
| MENTAL HEALTH PROMOTERS | Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social | Calle Arce y 15 Av. Sur #827 San Salvador, Tel. 221-4445 | Dr. Eduardo Interiano |
| MENTAL HEALTH PROMOTERS | Universidad Centroamericana José Simeón Cañas | Autopista Sur, Jardínes de Guadalupe San Salvador. Tel. 224-0011 | Lic. Francisco Escobar |
| UNIVERSITY PLANNERS II | Universidad de El Salvador | Ciudad Universitaria, Final 25 Av. Norte, San Salvador | |
| LABOR LEADERS I | Sindicato de la Industria y la Energía Eléctrica de El Salvador | 13 Calle Pte. #143 San Salvador Tel. 228-8173 | José Santos García |
| LABOR LEADERS I | Sindicato de la Industria del Algodón Sintético, Similares y Conexos | Col. 5 de Noviembre, Fábrica Minerva San Salvador. Tel. 225-6022 | Juan Antonio Hernández |
| LABOR LEADERS I | Sindicato de la Industria Nacional del Azúcar | Edif. Roma #2845, 2a. Planta Local 1-2 Blvd Venezuela, San Salvador Tel 223-8177 | Sandro Antonio Lemus |
| LABOR LEADERS I | Sindicato de Empresa Trabajadores Fábrica Oliva, S.A. | Km. 5 Carretera Antigua a Soyapango Tel. 227-1416 | Walter Gerardo Alegría |
| LABOR LEADERS I | Sindicato de Trabajadores ANDA | 17 Av. Sur #333 San Salvador, Tel. 222-2541 | Dora Alicia Borjas Vásquez |
| LABOR LEADERS I | Sindicato de la Industria Portuaria de El Salvador | Edif. Torre Roble, Boulevard de los Héroes, San Salvador, Tel. 252-3200 | José Antonio Vásquez |
| LABOR LEADERS I | Sindicato Textiles Industriales Unidos | 14 Av. Norte #417 San Salvador. Tel. 295-3279 | Alberto Cea Murcia |
| LABOR LEADERS I | Sindicato Unión de Trabajadores de la Construcción | 1a. Calle Ote. y 4a. Av. Norte Edif. Gadala María, San Salvador, Tel. 222-3824 | Fredis Vásquez Jovel |
| LABOR LEADERS I | Sindicato de Trabajadores de la Construcción | 3a. Calle Ote. Edif. Kury, 3ra Planta, San Salvador Tel. 222-6125 | Daniel Antonio Cerón |
| LABOR LEADERS I | Sindicato de Obreros de la Industria de la Construcción, Similares y Conexos | 10a. Av. Norte #120 San Salvador Tel. 222-0141 | Orlando Mancía |



257

| NOMBRE DEL PROGRAMA | INSTITUCION | DIRECCION | CONTACTO |
|---|---|---|---|
| LABOR LEADERS I | Sindicato de Trabajadores de Bancos e Instituciones Financieras | Alameda Juan Páblo II y 17 Av. Nte San Salvador, Tel. 222-1144 | Milton Augusto Mendoza |
| LABOR LEADERS I | Sindicato de Trabajadores del Instituto Salvadoreño del Seguro Social | Fnal. Av. Juan Pablo II, Cond. El Salvador Oficinas Adminis 14 | Mario Antonio Cuéllar |
| LABOR LEADERS I | Sindicato Nacional de Trabajadores del Comercio | 4a. Av. Sur y 8a. Calle Ote. #240 San Salvador. Tel. 222-6182 | Israel Sánchez Cruz |
| LABOR LEADERS I | Sindicato de Trabajadores de la Empresa de Leche Salud | 200 mts. Salida hacia el Puerto de Acajutla, Sonsonate. Tel. 451-0353 | José Luis Gutiérrez |
| PHYSICALLY CHALLENGED III | Centro de Rehabilitación Profesional de la Fuerza Armada | Boulevard del Ejército, Km. 6½ Soyapango | |
| PHYSICALLY CHALLENGED IV | Centro de Rehabilitación Profesional de la Fuerza Armada | Boulevard del Ejército, Km. 6½ Soyapango | |
| COMMUNITY LEADERS I (MICROENT) | Asociación de Distribuidores de El Salvador | Condominio Plaza Suiza 3a. Planta Local LC-5. San Salvador. Tel. 223-6574 | |
| COMMUNITY LEADERS I (MICROENT) | Corporación Fe y Trabajo | Colonia La Sultana, Antiguo Cuscatlán | |
| COMMUNITY LEADERS I (MICROENT) | Secretaría Nacional de la Familia | 25 Av. Norte #1137 San Salvador. Tel.226-6115 | Lic Elizabeth de Calderón |
| COMMUNITY LEADERS I (MICROENT) | Asociación de Apoyo Integral | Calle Nueva #1 #3733, Col Escalón San Salvador. Tel. 279-1813 | |
| COMMUNITY LEADERS I (MICROENT) | Fundación para la Autogestión y Solidaridad de los Trabajadores Salvadoreños | Urbanización Buenos Aires Av. Alvarado #28, San Salvador Tel. 225-3992 | |
| MICROENTERPRISE II | Corporación Fe y Trabajo | Colonia La Sultana, Antiguo Cuscatlán | |
| MICROENTERPRISE II | Secretaría Nacional de la Familia | 25 Av. Norte # 1137 San Salvador | Lic. Elizabeth de Calderón |
| MICROENTERPRISE II | Asociación de Apoyo Integral | Colonia Escalón Av. Olímpica Pje. 1 #123, San Salvador | |
| MICROENTERPRISE II | Fundación para la Autogestión y Solidaridad de los Trabajadores Salvadoreños | Urbanización Buenos Aires, Av Alvarado #28, San Salvador | |
| COMMUNITY DEVELOPMENT I | Asociación de Distribuidores de El Salvador | Condominio Plaza Suiza, Local LC-5 Calle La Reforma, San Salvador | |
| COMMUNITY DEVELOPMENT I | Corporación Fe y Trabajo | Antiguo Cuscatlán | |
| COMMUNITY DEVELOPMENT I | Secretaría Nacional de la Familia | 25 Av. Norte # 1137 San Salvador | Licda. Elizabeth de Calderón |
| COMMUNITY DEVELOPMENT I | Comité de Integración y Reconstrucción para El Salvador | Av. José Martí # 15, atrás Residencial Presidencial, San Salvador Tel. 222-4334 | |
| COMMUNITY DEVELOPMENT I | Fundación para la Autogestión y Solidaridad de los Trabajadores Salvadoreños | Urbanización Buenos Aires, Av. Alvarado #28, San Salvador | |
| COMMUNITY DEVELOPMENT II | Asociación de Distribuidores de El Salvador | Condominio Plaza Suiza, Local LC-5 Calle La Reforma, San Salvador | |

| NOMBRE DEL PROGRAMA | INSTITUCION | DIRECCION | CONTACTO |
|---|---|---|---|
| COMMUNITY DEVELOPMENT II | Corporación Fe y Trabajo | Colonia La Sultana, Antiguo Cuscatlán | |
| COMMUNITY DEVELOPMENT II | Secretaría Nacional de la Familia | 25 Av. Norte # 1137 San Salvador | Licda. Elizabeth de Calderón |
| COMMUNITY DEVELOPMENT II | Comité de Integración y Reconstrucción para El Salvador | Av. José Martí #15, atrás Residencial Presidencial, San Salvador | |
| COMMUNITY DEVELOPMENT II | Fundación para la Autogestión y Solidaridad de los Trabajadores Salvadoreños | Urbanización Buenos Aires, Av Alvarado #28, San Salvador | |
| COMMUNITY DEVELOPMENT II | Asociación de Desarrollo Económico Social Santa Marta de R.L | Urbanización Metrópolis, paseo las Margaritas #61 "D" San Salvador Tel 274-5484 | |
| PUBLIC POLICY EVAL. /FORMUL.I | Ministerio de Agricultura y Ganadería | Carretera a Santa Tecla Km 5 Av Las Mercedes, Tel 279-1953 | |
| PUBLIC POLICY EVAL. /FORMUL.I | Ministerio de Hacienda | Av Alvarado y Diag. Centroamérica Condominio Las Tres Torres #2. San Salvador Tel. 225-1022 | Ing. Manuel Enrique Hinds |
| PUBLIC POLICY EVAL. /FORMUL.I | Ministerio de Relaciones Exteriores | Carretera a Santa Tecla, Frente a Canal 6, San Salvador tel. 243-3712 | Sr González Gimer |
| PUBLIC POLICY EVAL. /FORMUL.I | Ministerio de Economía | Paseo Gnal. Escalón San Salvador Tel. 224-3000 | Ing. Zablah Touche |
| PUBLIC POLICY EVAL. /FORMUL.I | Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social | Calle Arce y 15 Av Sur #827 San Salvador, Tel. 221-0966 | Dr. Eduardo Interiano |
| PUBLIC POLICY EVAL. /FORMUL.I | Ministerio de Educación | Alameda Juan Pablo II, Centro de Gobierno, San Salvador | Sra. Silvia de Contreras |
| PUBLIC POLICY EVAL. /FORMUL.I | Ministerio de Justicia | Alameda Juan Pablo II y 17 Av. Norte Complejo Plan Maestro, Edif 1-B San Salvador | Dr Rubén Antonio Mejía Peña |
| PUBLIC POLICY EVAL. /FORMUL.II | Ministerio de Hacienda | Av. Alvarado y Diagonal Centroamérica Condominio Las Tres Torres, San Salvador | Ing. Manuel Enrique Hinds |
| PUBLIC POLICY EVAL. /FORMUL.II | Ministerio del Interior | Centro de Gobierno, Alameda Juan Pablo II, San Salvador | Ing. Marco Aurelio Zacapa |
| PUBLIC POLICY EVAL. /FORMUL.II | Ministerio de Relaciones Exteriores | Carretera a Santa Tecla Km 6 Frente a Canal 6 | Sr González Gimer |
| PUBLIC POLICY EVAL. /FORMUL.II | Ministerio de Economía | Paseo General Escalón | Ing. Zablah Touche |
| PUBLIC POLICY EVAL. /FORMUL.II | Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social | Calle Arce y 15 Av. Sur #827 San Salvador, Tel. 221-0966 | Dr. Eduardo Interiano |
| PUBLIC POLICY EVAL. /FORMUL.II | Ministerio del Trabajo | Av. La Capilla #223, Col San Benito San Salvador. Tel. 224-5574 | Dr. Enrique Tomasino |
| PUBLIC POLICY EVAL. /FORMUL.II | Ministerio de Educación | Alameda Juan Pablo II, Centro de Gobierno, San Salvador | Sra. Silvia de Contreras |
| PUBLIC POLICY EVAL. /FORMUL.II | Ministerio de Justicia | Alameda Juan Pablo II y 17 Av. Norte Complejo Plan Maestro, Edif. 1-B | Dr. Rubén Antonio Mejía |
| MUNICIPAL MAYORS | Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador | 49 Av. Sur #33 Colonia Flor Blanca, Tel. 279-3225 | Lic. Carlos Pinto |

| NOMBRE DEL PROGRAMA | INSTITUCION | DIRECCION | CONTACTO |
|---|---|---|---|
| MUNICIPAL MAYORS | Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador | 49 Av. Sur # 33 Colonia Flor Blanca, Tel. 279-3225 | Lic. Carlos Pinto |
| MUNICIPAL MAYORS | Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador | 49 Av. Sur # 33 Colonia Flor Blanca, Tel. 279-3225 | Lic. Carlos Pinto |
| MUNICIPAL MAYORS II | Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador | 49 Av. Sur # 33 Colonia Flor Blanca, Tel. 279-3225 | Lic. Carlos Pinto |
| MUNICIPAL MAYORS II | Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador | 49 Av. Sur # 33 Colonia Flor Blanca, Tel. 279-3225 | Lic. Carlos Pinto |
| MUNICIPAL MAYORS II | Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador | 49 Av. Sur # 33 Colonia Flor Blanca, Tel. 279-3225 | Lic. Carlos Pinto |
| CHILD CARE WORKERS III | Instituto Salvadoreño de Protección al Menor | Col. Costa Rica, Av. Irazú, Final Calle Santa Marta, San Salvador, Tel. 270-0162 | |
| LABOR LEADERS II | Sindicato de la Industria y la Energía Eléctrica de El Salvador | 13 Calle Poniente #142 San Salvador | José Santos García |
| LABOR LEADERS II | Sindicato de la Industria Algodón Sintético, Similares y Conexos | Colonia 5 de Noviembre, Fábrica Minerva San Salvador, Tel. 225-6155 | Juan Antonio Hernández |
| LABOR LEADERS II | Sindicato de Empresa Trabajadores Fábrica Oliva, S.A. | Km. 5 Carretera Antigua a Soyapango | Walter Gerardo Alegría |
| LABOR LEADERS II | Sindicato de la Industria Portuaria de El Salvador | Edificio Torre Roble, Blvd. de los Héroes San Salvador | José Antonio Vásquez |
| LABOR LEADERS II | Sindicato Unión de Trabajadores de la Construcción | 1a. Calle Oriente y 4a. Av. Norte Edificio Gadala María, San Salvador | Fredis Vásquez Jovel |
| LABOR LEADERS II | Sindicato de Trabajadores de Bancos e Instituciones Financieras | Alameda Juan Pablo II y 17 Av. Norte San Salvador | Milton Augusto Mendoza |
| LABOR LEADERS II | Sindicato de Trabajadores de la Empresa de Leche Salud | 200 metros salida hacia el Puerto de Acajutla, Sonsonate | José Luis Gutiérrez |
| GOES FINANCIAL MANAGERS | Ministerio de Obras Públicas | 1a. Av. Sur y 12 Calle poniente # 630 San Salvador, Tel. 222-2466 | Ing. Sansivirini |
| GOES FINANCIAL MANAGERS | Ministerio de Agricultura y Ganadería | Carretera a Santa Tecla Km. 5 Av. Las Mercedes, Tel. 279-1953 | |
| GOES FINANCIAL MANAGERS | Ministerio de Hacienda | Av. Alvarado y Diagonal Centroamérica Condominio Las Tres Torres, San Salvador | Ing. Manuel Enrique Hinds |
| GOES FINANCIAL MANAGERS | Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa | 9 Calle Pte #950, Centro de Gobierno San Salvador. Tel. 271-0855 | |
| GOES FINANCIAL MANAGERS | Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social | Calle Arce y 15 Av. Sur #827 San Salvador, Tel. 221-0966 | Dr. Eduardo Interiano |
| TRAINING-EMPLOYMENT LEADERS | Asociación AGAPE de El Salvador | Apartado Postal No. 28, Sonsonate Tel. 451-1456 | Sra. Sonia Morán de Batres |
| TRAINING-EMPLOYMENT LEADERS | Ciudad de los Niños | Residencia 9, Calle Oriente y 13 Av. Sur, Santa Ana | |
| TRAINING-EMPLOYMENT LEADERS | Comité de Reconstrucción Familiar y Comunitario | Calle Prado y Monserrat #272 Col. Málaga, San Salvador, Tel. 270-1312 | |
| TRAINING-EMPLOYMENT LEADERS | Universidad Don Bosco | 3a. Av. Nte. Pje. Don Rua #1403 San Salvador, Tel. 225-5360 | Dra. Irma Lanzas de Chávez |

| NOMBRE DEL PROGRAMA | INSTITUCION | DIRECCION | CONTACTO |
|---|---|---|---|
| TRAINING-EMPLOYMENT LEADERS | Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo | Av. Olímpica y Pasaje Privado San Salvador | Ing. Edgardo Suárez |
| TRAINING-EMPLOYMENT LEADERS | Instituto Salvadoreño de Rehabilitación de Inválidos | Col. Costa Rica y Av. Irazú San Salvador, Tel. 280-2521 | |
| TRAINING-EMPLOYMENT LEADERS | Asociación Salvadoreña de Desarrollo Integral | Col. San Mateo, Pje. Quito #39 San Salvador | |
| MASTER'S DEGREE | Universidad de El Salvador | Final 25 Av. Norte, San Salvador | |
| MASTER'S DEGREE | Universidad de El Salvador | Final 25 Av. Norte, San Salvador | |
| MASTER'S DEGREE | Universidad de El Salvador | Final 25 Av. Norte, San Salvador | |
| MASTER'S DEGREE | Universidad de El Salvador | Final 25 Av. Norte, San Salvador | |
| MASTER'S UNM | Universidad de El Salvador | Final 25 Av. Norte, San Salvador | |
| MASTER'S DEGREE | Universidad de El Salvador | Final 25 Av. Norte, San Salvador | |
| MASTER'S DEGREE | Universidad de El Salvador | Final 25 Av. Norte, San Salvador | |
| MASTER'S DEGREE | Universidad de El Salvador | Final 25 Av. Norte, San Salvador | |
| MASTER'S DEGREE | Universidad de El Salvador | Final 25 Av. Norte, San Salvador | |
| LIBRARY SCIENCE | Consejo Nacional para la Cultura y el Arte | Ministerio de Educación, Edificio A-4, San Salvador | |
| LIBRARY SCIENCE | Asoc. de Bibliotecarios de El Salvador | 4 Calle Oriente # 124, 2 Av. Sur y Av. Cuscatlán, San Salvador | |
| HEALTH CARE REFORM POPULAT.III | Instituto Salvadoreño del Seguro Social | Alameda Juan Pablo II, Costado Sur de Metrocentro, San Salvador | Dra. Julia Castillo |
| HEALTH CARE REFORM POPULAT.III | Asociación Demográfica Salvadoreña | 25 Av. Norte # 583, San Salvador | |
| HEALTH CARE REFORM POPULAT.III | Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social | Calle Arce y 15 Av. Sur #827 San Salvador, Tel. 221-0966 | Dr Eduardo Interiano |
| HEALTH CARE REFORM POPULAT.III | Fundación para la Autogestión y Solidaridad de los Trabajadores Salvadoreños | Urbanización Buenos Aires, Av. Alvarado #28, San Salvador | |
| HEALTH CARE REFORM POPULAT.IV | Coordinación Nacional de la Mujer Salvadoreña | Blvd de los Héroes, Col. Florida Pje. Las Palmeras San Salvador, Tel. 226-2080 | |
| HEALTH CARE REFORM POPULAT.IV | Instituto Salvadoreño del Seguro Social | Alameda Juan Pablo II, Costado Sur de Metrocentro, San Salvador, Tel. 224-5044 | Dra. Julia Castillo |
| HEALTH CARE REFORM POPULAT.IV | Asociación Demográfica Salvadoreña | 25 Av. Norte # 583, San Salvador | |
| HEALTH CARE REFORM POPULAT.IV | Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social | Calle Arce y 15 Av. Sur #827 San Salvador, Tel. 221-0966 | Dr. Eduardo Interiano |
| CIVIC PART./EDUC-SUPPORT | Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador | 49 Av. Sur # 33 Colonia Flor Blanca, Tel. 279-3225 | Lic. Carlos Pinto |
| CIVIC PART./EDUC-SUPPORT | Universidad Tecnológica | Calle Arce y 17 Av. Norte # 1020 San Salvador, Tel. 271-4759 | |
| CIVIC PART./EDUC-SUPPORT | Universidad Thomas Alva Edison | 19 Calle poniente #245 Centro de Gobierno, San Salvador, Tel. 222-5547 | Ing. Juan Interiano |
| CIVIC PART./EDUC-SUPPORT | Asamblea Legislativa de El Salvador | Centro de Gobierno, San Salvador | |

| NOMBRE DEL PROGRAMA | INSTITUCION | DIRECCION | CONTACTO |
|---|---|---|---|
| CIVIC PART./EDUC-SUPPORT | Asociación Nacional de Educadores Salvadoreños | Ministerio de Educación, Centro de Gobierno. San Salvador | |
| CIVIC PART./EDUC-SUPPORT | Ministerio de Educación | Final Av. Robert Baden Powell, Nva. San Salvador. La Libertad, Tel. 228-0158 | Sra. Silvia de Contreras |
| CIVIC PART./EDUC-SUPPORT | Universidad de El Salvador | Final 25 Av Norte, San Salvador | |
| CIVIC PART./EDUC-SUPPORT | Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo | Av. Olímpica y Pasaje Privado San Salvador, Tel. 298-5255 | Ing. Edgardo Suárez |
| CIVIC PART./EDUC-SUPPORT | Universidad Centroamericana José Simeón Cañas | Autopista Sur. Jardines de Guadalupe San Salvador Tel 224-0011 | Lic Francisco Escobar |
| CIVIC PARTICIPATION/EDUC. II | Coordinación Nacional de la Mujer Salvadoreña | Boulevard de los Héroes. Colonia Florida, Pje. Las Palmeras, San Salvador, Tel. 226-2080 | |
| CIVIC PARTICIPATION/EDUC. II | Consejo Nacional para la Cultura y el Arte | Ministerio de Educación, Edificio A-4, Centro de Gobierno, San Salvador | |
| CIVIC PARTICIPATION/EDUC. II | Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo | Av. Olímpica y Pasaje Privado San Salvador | Ing. Edgardo Suárez |
| CIVIC PARTICIPATION/EDUC. II | Fundación REDES | Av. Atitlán y Calle Colima # 807 Colonia Miramonte, San Salvador | Carlos A. Ramírez |
| CIVIC PART./WATER MGMT. I | Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador | 49 Av. Sur # 33 Colonia Flor Blanca, Tel 279-3225 | Lic Carlos Pinto |
| CIVIC PART./WATER MGMT. II | Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador | 49 Av. Sur # 33 Colonia Flor Blanca, Tel. 279-3225 | Lic Carlos Pinto |
| CHILDREN AT HIGH RISK & CRISIS | Asociación AGAPE de El Salvador | Apartado Postal No. 28, Sonsonate Tel. 451-1456 | Sra. Sonia Morán de Batres |
| CHILDREN AT HIGH RISK & CRISIS | Asociación Salvadoreña Pro-Salud Rural | Carretera Panamericana Km. 62 ½ Col. El Mora, Santa Ana. Local CECADEC Tel. 440-7216 | Dra. Eduvigis A. Guzmán de Luna |
| CHILDREN AT HIGH RISK & CRISIS | Fundación Maquilishuat | Calle y Colonia Santa Teresa #22 San Salvador, Tel. 298-5255 | Marta Elena Rauda de Pastore |
| CHILDREN AT HIGH RISK & CRISIS | Instituto Salvadoreño de Protección al Menor | Col. Costa Rica, Av. Irazú, Final Calle Santa Marta, San Salvador, Tel. 270-0162 | |
| HEALTH CARE REFORM-V | Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social | Calle Arce y 15 Av. Sur San Salvador, Tel. 221-0966 | Dr. Eduardo Interiano |
| MASTER'S UNM | Ministerio de Educación | Final Av. Robert Baden Powell, Nva. San Salvador, La Libertad, Tel. 228-0158 | Sra. Silvia de Contreras |
| MASTER'S UNM | Ministerio de Educación | Final Av. Robert Baden Powell, Nva. San Salvador, La Libertad, Tel. 228-0158 | Sra. Silvia de Contreras |
| MASTER'S UNM | Ministerio de Educación | Final Av. Robert Baden Powell, Nva. San Salvador, La Libertad, Tel. 228-0158 | Sra. Silvia de Contreras |
| MASTER'S UNM | Universidad de El Salvador | Final 25 Av. Norte, San Salvador | |
| MASTER'S UNM | Universidad de El Salvador | Final 25 Av. Norte, San Salvador | |
| MASTER'S UNM | Universidad de El Salvador | Final 25 Av. Norte, San Salvador | |
| MASTER'S UNM | Universidad de El Salvador | Final 25 Av. Norte, San Salvador | |
| MASTER'S UNM | Universidad Don Bosco | 3a. Av. Nte. Pje. Don Rua # 1403 San Salvador, Tel. 225-6221 | Dra. Irma Lanzas de Chávez Velasco |

| NOMBRE DEL PROGRAMA | INSTITUCION | DIRECCION | CONTACTO |
|---|---|---|---|
| MASTER'S UNM | Universidad Don Bosco | 3a. Av. Nte. Pje. Don Rua #1403 San Salvador | Dra. Irma Lanzas de Chávez Velasco |
| MASTER'S UNM | Universidad José Matías Delgado | Carretera a Santa Tecla, Km 8½ Ciudad Merliot Tel 278-1272 | Dr David Escobar Galindo |
| MASTER'S UNM | Universidad José Matías Delgado | Carretera a Santa Tecla. Km 8½ | Dr David Escobar Galindo |
| MASTER'S UNM | Universidad José Matías Delgado | Carretera a Santa Tecla. Km 8½ | Dr David Escobar Galindo |
| MASTER'S UNM | Universidad Evangélica de El Salvador | 63 Av. Sur y Pasaje 1 #38 San Salvador. Tel. 298-3105 | Lic Carlos Humberto Vigil |
| MASTER'S UNM | Universidad Francisco Gavidia | Alameda Roosevelt #3031 San Salvador Tel. 224-5962 | Lic Mario Antonio Ruiz Ramírez |
| MASTER'S UNM | Universidad Francisco Gavidia | Alameda Roosevelt #3031 San Salvador, Tel. 224-5962 | Lic Mario Antonio Ruiz |
| MASTER'S UNM | Universidad de El Salvador | Final 25 Av. Norte, San Salvador | |
| MASTER'S UNM | Universidad Francisco Gavidia | Alameda Roosevelt #3031 San Salvador, Tel 224-5962 | Lic Mario Antonio Ruiz Ramírez |
| MASTER'S UNM | Universidad Francisco Gavidia | Alameda Roosevelt #3031 San Salvador Tel 224-5962 | Lic Mario Antonio Ruiz Ramírez |
| MASTER'S UNM | Universidad de El Salvador | Final 25 Av Norte, San Salvador | |
| MASTER'S UNM | Universidad Francisco Gavidia | Alameda Roosevelt #3031 San Salvador, Tel. 224-5962 | Lic Mario Antonio Ruiz Ramírez |
| MASTER'S UNM | Universidad de El Salvador | Final 25 Av. Norte, San Salvador | |
| CHILD SURVIVAL SUPERVISORS | Asociación AGAPE de El Salvador | Apartado Postal No. 28, Sonsonate Tel. 451-1456 | Sra. Sonia Morán de Batres |
| CHILD SURVIVAL SUPERVISORS | Asociación Salvadoreña Pro-Salud Rural | Carretera Panamericana Km 62½ Col. El Mora, Santa Ana. Local CECADEC Tel. 440-7216 | Dra Eduvigis A Guzmán de Luna |
| CHILD SURVIVAL SUPERVISORS | Asociación Demográfica Salvadoreña | 25 Av Norte # 583, San Salvador | |
| CHILD SURVIVAL SUPERVISORS | Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados | 2a. Av. Sur, entre 4a y 6a Calle Oriente #620, San Salvador | Ing. Carlos Perla |
| CHILD SURVIVAL SUPERVISORS | Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social | Calle Arce y 15 Av. Sur San Salvador, Tel. 221-0966 | Dr. Eduardo Interiano |
| CHILD SURVIVAL SUPERVISORS | Fundación Maquilishuat | Calle y Colonia Santa Teresa # 22 San Salvador | Marta Elena Rauda de Pastore |
| HEALTH CARE REF-CHILD SURV. I | Instituto Salvadoreño del Seguro Social | Alameda Juan Pablo II, Costado Sur de Metrocentro, San Salvador, Tel. 224-5044 | Dra. Julia Castillo |
| HEALTH CARE REF-CHILD SURV. I | Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social | Calle Arce y 15 Av. Sur #827 San Salvador, Tel. 221-0966 | Dr. Eduardo Interiano |
| HEALTH CARE REF-CHILD SURV.I | Fundación Maquilishuat | Calle y Col. Santa Teresa #22 San Salvador | Marta Elena Rauda de Pastore |
| HEALTH CARE REF-CHILD SURV. II | Asociación AGAPE de El Salvador | Apartado Postal No. 28, Sonsonate Tel. 451-1456 | Sra. Sonia Morán de Batres |
| HEALTH CARE REF-CHILD SURV. II | Fundación Salvadoreña para la Salud | Urb. Santa Elena, Blvd. Sur Calle Cuscatlán, La Libertad Tel. 289-0666 | |

| NOMBRE DEL PROGRAMA | INSTITUCION | DIRECCION | CONTACTO |
|---|---|---|---|
| HEALTH CARE REF-CHILD SURV. II | Instituto Salvadoreño del Seguro Social | Alameda Juan Pablo II, Costado Sur de Metrocentro, San Salvador, Tel. 224-5044 | Dra. Julia Castillo |
| HEALTH CARE REF-CHILD SURV. II | Asociación Salvadoreña Pro-Salud Rural | Carretera Panamericana Km. 62 ½ Col. El Mora, Santa Ana, Local CECADEC Tel. 440-7216 | Dra. Eduvigis A. Guzmán de Luna |
| HEALTH CARE REF-CHILD SURV. II | Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social | Calle Arce y 15 Av. Sur San Salvador, Tel. 221-0966 | Dr Eduardo Interiano |
| ENVIRONMENTAL SPECIALIST LT | Instituto Salvadoreño de Turismo | Calle Rubén Darío # 619 San Salvador | |
| ENVIRONMENTAL SPECIALIST LT | Dirección del Patrimonio Natural | Parque Saburo Hirao, Col. Nicaragua Final Calle los Viveros, San Salvador | Misaela Molina Ardón |
| ENVIRONMENTAL SPECIALIST LT | Fundación Montecristo | Col. Atlacatl, Pje. Izcacuyo # 2 San Salvador | Ana Celia Domínguez Pantoja |
| ENVIRONMENTAL SPECIALIST | Fundación REDES | Av. Atitlán y Calle Colima #807 Colonia Miramonte, San Salvador | Carlos A Ramírez |
| ENV. EDUCATORS I | Instituto Salvadoreño de Turismo | Calle Rubén Darío #619 San Salvador | |
| ENV. EDUCATORS I | Policía Nacional Civil | 67 Av. Sur #231, San Salvador | Ing. Rodrigo Avila |
| ENV. EDUCATORS I | Alcaldía Municipal de San Salvador | Alameda Juan Pablo II y 7a. Calle Pte. San Salvador | Lic Mario Valiente |
| ENV. EDUCATORS I | Dirección del Patrimonio Natural | Parque Saburo Hirao, Col Nicaragua Final Calle los Viveros, San Salvador | Misaela Molina Ardón |
| ENV. EDUCATORS I | Asociación de Amigos del Arbol | Calle Los Granados #9, Colonia las Mercedes, San Salvador Tel. 223-1841 | Francisco Rivas Méndez |
| ENV. EDUCATORS I | Fundación Montecristo | Colonia Buenos Aires, Av. 4 de Mayo #104, San Salvador Tel.226-9219 | Ana Celia Domínguez Pantoja |
| ENV. EDUCATORS I | Fundación Salvadoreña de Comunicación Ambiental | Urb. Buenos Aires 3, Calle Maquilishuat #208. San Salvador, Tel. 226-5514 | |
| ENV. EDUCATORS I | Fundación REDES | Av. Atitlán y Calle Colima #807 Colonia Miramonte, San Salvador | Carlos A Ramírez |
| ENV. EDUCATORS II | Unidad Ecológica Salvadoreña | Calle Pacarayma #20 Col. Miramonte, San Salvador | Ing Rosendo Mauricio Sermeño |
| ENV. EDUCATORS II | Instituto Salvadoreño de Turismo | Calle Rubén Darío #619 San Salvador | |
| ENV. EDUCATORS II | Policía Nacional Civil | 67 Av. Sur #231, 50 mts. Sur de Av. Olímpica, San Salvador | Ing. Rodrigo Avila |
| ENV. EDUCATORS II | Ministerio de Agricultura y Ganadería | Carretera a Santa Tecla Km 5 Av. Las Mercedes, San Salvador | |
| ENV. EDUCATORS II | El Diario de Hoy | 8a. Av. Norte y 9a. Calle Oriente San Salvador | Enrique Altamirano |
| ENV. EDUCATORS II | Asociación Pro-Salud Rural | Carretera Panamericana Km. 62 ½ Col. El Mora, Santa Ana, Local CECADEC Tel. 440-7216 | Dra. Eduvigis A. Guzmán de Luna |
| ENV. EDUCATORS II | Asociación de Amigos del Arbol | Calle Los Granados #9, Colonia Las Mercedes, San Salvador | Francisco Rivas Méndez |
| ENV. EDUCATORS II | ALFALIT de El Salvador | | |

| NOMBRE DEL PROGRAMA | INSTITUCION | DIRECCION | CONTACTO |
|---|---|---|---|
| ENV EDUCATORS II | Fundación Montecristo | Colonia Atlacatl, Pje. Izcacuyo #2 | Ana Celia Domínguez Pantoja |
| ENV EDUCATORS II | Fundación Salvadoreña de Comunicación Ambiental | Urb. Buenos Aires 3 Calle Maquilishuat #208, San Salvador. Tel. 226-5514 | |
| NGOS FROM NRP AREAS /DIRECTORS | Secretaría de la Reconstrucción Nacional | Barrio San Jacinto, Final Calle México y Av. los Diplomáticos, 10a. Av. Sur Frente a Casa Presidencial | Licda. Norma de Dowe |
| NGOS FROM NRP AREAS /DIRECTORS | Asociación AGAPE de El Salvador | Carretera a San Salvador Sonzacate, Sonsonate | |
| NGOS FROM NRP AREAS /DIRECTORS | Comité de Reconstrucción Familiar y Comunitario | Calle Prado y Monserrat #272 Col. Málaga, San Salvador Tel. 270-1312 | |
| NGOS FROM NRP AREAS /DIRECTORS | Corporación Fe y Trabajo | Colonia La Sultana, Antiguo Cuscatlán | |
| NGOS FROM NRP AREAS /DIRECTORS | Fundación para la Autogestión y Solidaridad de los Trabajadores Salvadoreños | Urbanización Buenos Aires. Av Alvarado #28, San Salvador | |
| NGOS FROM NRP AREAS /DIRECTORS | Fundación REDES | Av. Atitlán y Calle Colima #807 San Salvador, Tel. 226-2131 | Carlos A. Ramírez |
| NGOS FROM NRP/MANAG. & SUPER. | Secretaría de la Reconstrucción Nacional | Barrio San Jacinto, Final Calle México y Av. los Diplomáticos, 10a. Av. Sur frente a Casa Presidencial | Licda. Norma de Dowe |
| NGOS FROM NRP/MANAG. & SUPER. | Fundación Salvadoreña de Salud Integral | Calle Nueva #1, Col. Escalón San Salvador. Tel. 279-1813 | |
| NGOS FROM NRP/MANAG. & SUPER. | Asociación AGAPE de El Salvador | Apartado Postal No. 28, Sonsonate Tel. 451-1456 | Sra. Sonia Morán de Batres |
| NGOS FROM NRP/MANAG. & SUPER. | Comité de Reconstrucción Familiar y Comunitario | Calle Prado y Monserrat #272 Col. Málaga, San Salvador, Tel. 270-1312 | |
| NGOS FROM NRP/MANAG. & SUPER. | Corporación Fe y Trabajo | Colonia La Sultana, Antiguo Cuscatlán | |
| NGOS FROM NRP/MANAG. & SUPER. | Fundación para la Autogestión y Solidaridad de los Trabajadores Salvadoreños | Urbanización Buenos Aires, Av. Alvarado #28, San Salvador | |
| NGOS FROM NRP/MANAG. | Asociación Salvadoreña de Desarrollo Integral | Col. San Mateo, Pje. Quito #39 San Salvador | |
| NGOS FROM NRP/MANAG. & SUPER. | Fundación REDES | Av. Atitlán y Calle Colima #807 Colonia Miramonte, San Salvador | Carlos A. Ramírez |
| CIVIC PART./WOMEN LEADERS I | Ministerio del Interior | Alameda Juan Pablo II, Centro de Gobierno San Salvador, Tel. 271-3344 | Ing. Marco Aurelio Zacapa |
| CIVIC PART./WOMEN LEADERS II | Ministerio del Interior | Alameda Juan Pablo II, Centro de Gobierno San Salvador, Tel. 271-0014 | Ing. Marco Aurelio Zacapa |
| LABOR-MANAGEMENT | Sindicato de Trabajadores del Café | Pje. Kreitz #211, Bo. La Esperanza Col. Guatemala, San Salvador Tel. 225-3756 | Julio César García Prieto |
| LABOR-MANAGEMENT | Secretaría Técnica de Financiamiento Externo | Fnal.17 Av.Norte, Centro de Gobierno Edif #2, San Salvador Tel.281-5601 | Lic. Mauro Iraheta |
| ENVIRONMENTAL SPECIALISTS | Jardín Botánico La Laguna | Antiguo Cuscatlán, La Libertad | Licda. Lindaura M. de Cea |
| LABOR-MANAGEMENT | Fundación Obrero Empresarial | Paseo General Escalón, Edif. Repinten #4649 Tel. 223-1611 | Dr. Jorge E. Tenmoric |

BEST AVAILABLE COPY



265

| NOMBRE DEL PROGRAMA | INSTITUCION | DIRECCION | CONTACTO |
|---|---|---|---|
| LABOR-MANAGEMENT | Central de Trabajadores Salvadoreños | Calle Darío González #616 Bo.San Jacinto, San Salvador Tel. 270-1636 | Sr. Felix Blanco |
| LABOR-MANAGEMENT | Unión Nacional de Trabajadores Campesinos | Calle Darío González #616 Bo. San Jacinto S.S. Tel. 270-1636 | Juan Hernández Portales |
| LABOR-MANAGEMENT | Sindicato de la Industria del Café | Pje. Kreitz #221, Bo. La Esperanza Col. Guatemala, San Salvador, Tel. 225-3756 | Julio César García Prieto |
| LABOR-MANAGEMENT | Unión Comunal Salvadoreña | 2da. Calle Pte. #4-3, Nueva San Salvador, La Libertad. Tel.228-0772 | Miguel Angel Requeño |
| ENVIRONMENTAL SPECIALISTS | Producción Agropecuaria | Salvador, La Libertad Tel. 228-0772 | |
| | Universidad Metropolitana, FAC. CC. Y HH. | 1a. Avenida Norte y 5a.Calle Pte. #405 San Salvador, Tel. 221-0189 | Lic. Juan José Olivo |
| LABOR-MANAGEMENT | Confederación General de Trabajadores Salvadoreños | 2a. Av. Norte #619, San Salvador Tel. 222-5980 | José Luis Grande Presa |
| ENVIRONMENTAL SPECIALISTS | Gerencia de Saneamiento Ambiental | Alcaldía Municipal de San Salvador Tel. 222-2865 | Ing. José Hernández Acosta |
| ENVIRONMENTAL SPECIALISTS | Confederación de Federaciones de la Reforma Agraria | Calle y Col. Centroamérica, San Salvador, Tel. 225-8508 | Guillermo Denaux |
| ENVIRONMENTAL SPECIALISTS | Movimiento Ecológico Salvadoreño | Col. Flor Blanca, Pje Peralta #343 San Salvador Tel. 223-3390 | Alberto Hellebuyck |
| | Radio Cadena Horizonte | 4a. Calle Pte. y 43 Av.Sur #2305 Col. Flor Blanca, San Salvador Tel. 271-5730 | Roberto Tobías<br>Herbert Vitelio |
| | Dirección de Materiales Educativos y Producción de Materiales Auditivos | Carretera a Santa Tecla Tel. 228-0973 | Moisés Urbina |
| | Sindicato Industrial de Dulces y Pastas Alimenticias | 10a. Av. Norte, Local 120, frente a Mercado Ex-Cuartel, San Salvador | José Raúl Rivas |
| | Fundación 16 de Enero | Prol. Alameda Juan Pablo II, Edif #7 San Salvador, Tel. 284-0452 | |
| | Parque y Jardines | Alcaldía Municipal de San Salvador Tel. 221-0834 | Oscar Valle |
| | Federación de Cooperativas Agropecuarias Salvadoreñas | 2a. Av. Norte #619, San Salvador Tel. 222-5980 | Santos Rogelio González |
| | Federación de Cooperativas Agrarias Salvadoreñas | 3a. Calle Pte. #2-11. Nva San Salvador, La Libertad Tel. 228-0505 | Rafael Hernández Dimas |
| | Fundación Teclena Pro-Medio Ambiente | 2da. Av. Sur, Centro Comercial Li-Roma Local # 3 2da. Planta, Nva. San Salvador, La Libertad. Tel. 228-4168 | Jorge Alberto Domínguez |
| | Departamento de Capacitación Sanitaria | Ministerio de Salud Pública Social, Calle Arce #827, Tel. 222-9723 | Dr. Edgar Alfredo Martínez |
| | Departamento de Educación para la Salud | Ministerio de Salud Pública Social, Calle Arce #827. Tel. 222-9723 | Dra. Delmy Z. de Hernández |
| | Sociedad de Estudios Ecológicos Universidad Centroamericana | Universidad José Matías Delgado Apartado Postal (01) 168, Nva. San Salvador, La Libertad. Tel. 224-0011 | Ricardo Antonio Barahona |
| | Federación Salvadoreña de Cooperativas de la Reforma Agraria | Col. y Pasaje Los Almendros San Salvador. Tel. 223-1063 | Emilio Flores |



BEST AVAILABLE COPY

# APENDICE 5

## RECURSOS PARA EL FUTURO: DIRECTORIOS DE BECARIOS CAPACITADOS POR LA AID

Bajo las actividades CAPS/CLASP II y Thomas Jefferson (Capacitación de Participantes), más de 5,600 salvadoreños de casi todas las municipalidades y todos los segmentos de la sociedad, fueron patrocinados para programas de capacitación académica y técnica, desde 1985 a 1996. Muchos de estos becarios financiados por la AID se encuentran actualmente involucrados en la implementación de programas en los sectores público y privado, y en proyectos de desarrollo comunal que contribuyen a todos los Objetivos Estratégicos de la AID, respondiendo a las necesidades de desarrollo de El Salvador.

Bajo el Proyecto CLASP II, Development Associates elaboró directorios de becarios CAPS/CLASP y Thomas Jefferson, los cuales pueden consultarse con el fin de tener acceso a este cuadro de becarios líderes. Los directorios están disponibles en la sección de Educación de la bilbioteca de la AID.

Los becarios pueden ser de ayuda en varias formas. Pueden ser valiosos contactos durante visitas de campo o para propósito de contactos. Pueden ayudar en el diseño y/o implementación de una actividad en una área geográfica o técnica en particular.

Los directorios contienen listados de becarios en orden alfabético de área de capacitación y por departamento. También contienen información detallada de los becarios que incluye:

Nombre
Dirección de casa y número telefónico
Dirección de oficina, número telefónico y posición
Programa de capacitación
Institución capacitadora
Fechas de capacitación

Si los lectores tienen alguna necesidad de consultar los directorios, están invitados a contactar la biblioteca de la AID o la sección de Educación y Capacitación de la AID.

## APENDICE 6

### LISTA DE ASOCIACIONES RELACIONADAS CON BECARIOS Y GRUPOS DE INTERES "CAPS" (POR ZONA GEOGRAFICA)

| INSTITUCION | MISION | REPRESENTANTE | DIRECCION | TELEFONO |
|---|---|---|---|---|
| **ZONA ORIENTAL** | | | | |
| BASCO (Becarios Asociados para la Salud Comunitaria de Oriente) | Atención en el área de la salud y desarrollo a las comunidades rurales de la zona oriental del país; así como la promoción del uso de medicina alternativa | Miguel Angel Baires, R., Presidente, Programa Salud Mental | 7a. Avenida Sur #803, Barrio San Nicolás, fte. Esc. Dolores C. Retes, San Miguel | 660-0783 |
| ADIBECAPSO (Asociación de Desarrollo Integral de Becarios CAPS de Oriente) | Atención en las áreas de medio ambiente, educación, liderazgo, promoción humana en las zona rurales y urbanas del oriente del país | David Salomón Romero, Presidente, Programa Promotores del Medio Ambiente | Av. Roosevelt Sur, #606, Col. Ciudad Jardín, San Miguel | 667-2187<br>660-0783 |
| Sociedad Cooperativa Las Marías 93 de R.L. de C.V. | Producción, transformación y exportación de café, así como mejorar el nivel de vida de la población a través de la generación de ingreso vrs. trabajo | Mario Neftaly Hernández, Presidente, Programa Líderes Comunales/ Microempresa | Cantón Las Marías, Chinameca, San Miguel | 665-2011<br>ANTEL<br>ext. 221 |
| Silod San Simón (Sistema Local de Desarrollo de San Simón) | Colaborar con el desarrollo económico, social y cultural de la comunidad | María Martha Guevara, Secretaria, Programa Participación Ciudadana | Barrio La Fuente, San Simón, Morazán | --- |
| AMICAPSO (Asociación de Maestros de Inglés CAPS de Oriente) | Elevar el conocimiento del idioma inglés en los maestros y alumnos | Humberto Alvarez S., Presidente, Programa de Maestros de Inglés | 7a. Avenida Sur #803, Barrio San Nicolás, fte. Esc. Dolores C. Retes, San Miguel | 660-0783 |

## APENDICE 6

| INSTITUCION | MISION | REPRESENTANTE | DIRECCION | TELEFONO |
|---|---|---|---|---|
| ZONA OCCIDENTAL | | | | |
| ADEPEFIS (Asociación de Profesores de Educación Física de Sonsonate) | Participar en los planes de desarrollo locales, regionales y nacionales y especialmente en actividades donde el deporte sea llevado a niveles de importancia | Renato Antonio Arévalo, Presidente, Programa de Maestros de Educación Física | Col. 14 de Diciembre, Gimnasio Sonsonateco, Sonsonate | 451-0480 |
| Los Lagartos (Asociación Comunitaria Pro-Ayuda Los Lagartos) | Colaborar con el desarrollo local de la comunidad | Iván Ernesto Rivas, Presidente, Programa Promotores Comunales | Cantón Los Lagartos, San Julián, Sonsonate | 452-0002<br>451-0480 |
| ABEPAZ (Asociación de Becarios para la Paz) | Promover el desarrollo, capacitación y organización de las comunidades | Julio César Castro Silva, Presidente, Programa Líderes Locales | 5a. calle Poniente #5, Sonzacate, Sonsonate | |
| ACOOCAPS de R.L. (Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Becarios CAPS de R.L.) | Prestar ayuda técnica y económica a los becarios de la región occidental | Jesús Atilio Umaña, Vocal, Programa Maestros Líderes | 21 calle Poniente, entre 12 y 14 Ave. Sur # 14, Santa Ana | 440-0799 |
| AMECAPS (Asociación de Maestros Becarios CAPS) | Elevar el nivel de conocimientos culturales y educativos de la sociedad sonsonateca | Ana María de Arévalo, Presidenta, Programa Maestros Líderes | Tercer Ciclo de Educación Básica Thomas Jefferson, 10a Ave. Sur Bo. El Angel, Sonsonate | 451-0272<br>451-0480 |
| AMBACAPS (Asociación de Maestros Becarios Ahuachapanecos CAPS) * Grupo de interés | Colaborar con la elaboración y divulgación de materiales educativos | Ana Marisol Vallejo, Coordinadora General, Programa Maestros Líderes | Regional del Ministerio de Educación, Calle Gerardo Barrios Pte. #2-4, Ahuachapán | 443-1899<br>451-0480 |

## APENDICE 6

| INSTITUCION | MISION | REPRESENTANTE | DIRECCION | TELEFONO |
|---|---|---|---|---|
| | | ZONA CENTRAL | | |
| ASECHA (Asociación Ecológica de Chalatenango) | Desarrollar proyectos y actividades ambientalistas en el departamento de Chalatenango | José Eliseo Morán, Coordinador Zonal, Asesor Técnico, Programa Promotores del Medio Ambiente | Final 6a. Avenida Norte, Calle Caja de Agua, Barrio El Calvario y Turicentro Agua Fría, Chalatenango | 335-2059<br>335-2599 |
| ADECAPAZ (Asociación de Ex-becarios CAPS de La Paz) *Grupo de Interés | Promover las habilidades técnicas CAPS de sus miembros en favor de las comunidades del departamento | Juan Enrique Tranquino, Presidente, Programa Organizaciones de Rescate | 1a. Ave. Sur y 1a. Calle Ote, Barrio El Centro, Esquina opuesta a la Dirección de Raíces e Hipotecas, Zacatecoluca | 330-3009<br>334-0422 |
| ADICAPS (Asociación de Desarrollo Integral de Becarios CAPS de San Salvador) *Grupo de Interés | Colaborar con la promoción humana en aspectos sociales, culturales, educativos y económicos | Sandra Solórzano, Presidenta, Programa Promotores Comunales | Calle Managua #334, Colonia Centroamérica, San Salvador | 225-2692 |
| ADIBECAPSVI (Asociación de Desarrollo Integral de Becarios CAPS de San Vicente) | Velar por el desarrollo social, ambientalista, educativo, cultura y género; por la vía de la capacitación del recurso humano | Salvador Roque Medina, Presidente, Programa Administración Pública | 6a. Av. Sur #81, Barrio El Centro, San Vicente | 333-0654<br>333-0439 |
| CODITO/ACODT (Comité de Desarrollo Integral del Distrito de Tonacatepeque) | Fomentar el desarrollo social y económico de los habitantes de Tonacatepeque | José Mercedes Sánchez, Presidente, Programa Líderes Comunales | 4a. calle Pte. #8, Barrio Las Mercedes, Tonacatepeque | 245-1111, ext. 226<br>fax:<br>ext. 267 |

## APENDICE 6

| INSTITUCION | MISION | REPRESENTANTE | DIRECCION | TELEFONO |
|---|---|---|---|---|
| ZONA CENTRAL | | | | |
| CREA (Centro de Recursos para la Enseñanza-Aprendizaje) *Grupo de Interés | Ofrecer un efecto multiplicador de elaboración de materiales educativos a maestros del departamento de Cabañas | Ana Dolores Calles de Rivera, Coordinadora General, Programa Maestros Líderes | Escuela Parv. "José Misael Ramos", 2a. Av. Nte. #2, Barrio Los Remedios, Sensuntepeque, Cabañas | 332-3321 |
| FUCADES (Fundación de Capacitación y Desarrollo Social y Económico) | Formación y organización del recurso humano y el desarrollo de programas y proyectos dirigidos hacia los diferentes sectores económicos y sociales del país | Ana del Carmen Cañas, Presidente | Av. Bernal, Pje. Mónaco #3, Residencial Montecarlo, San Salvador | 284-1980 |
| FUNDEGUADALUPE (Fundación para del Desarrollo de Guadalupe) | Desarrollo de programas sociales y productivos para mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio | Emilio Eddy Henríquez, Presidente | 1a. calle Poniente # 2904, Condominio Montemaría, Edficio D, 4o. Nivel, Apt. 1, San Salvador | 298-0681 |
| Asociación Ecológica Chinchontepec | Promover la educación ambiental y desarrollar la cultura conservacionista de los recursos naturales en el departamento de San Vicente | Jorge Alberto Durán, Presidente | 2a. calle Oriente #1, San Vicente | 333-0645 |
| Instituto Multidisciplinario Thomas Jefferson | Fomentar relaciones entre sus miembros; organizar y promover eventos en los que participen sus miembros | María Elena Condray de Aguirre, Presidente | Urbanización La Cima 1, calle "A" #27-B, San Salvador | 273-8410 casa 272-2828 oficina |
| Promotores Ambientales Becarios CAPS '96 *Grupo de Interés | Promover la preservación de nuestros recursos naturales por la vía de la educación e interpretación ambiental | Roberto Emilio Vásquez, Coordinador General, Programa Promotores del Medio Ambiente | Calle Managua #334, Colonia Centroamérica, San Salvador | 225-2692 |

# BIBLIOGRAFIA


Aguirre International. *Fortalecimiento de la Estrategia de Desarrollo de la Capacidad Humana de la AID/El Salvador. Informe Hern.* Elaborado bajo contracto FAO-0071-1-00-3070-00.

Asociación Demográfica Salvadoreña (1996). *34o. Aniversario de Edición de Informe.*

Asociación de Muchachas Guías de El Salvador. Panfleto.

Broad, Mary L. and John W. Newstrom (1992). *Transfer of Training.* Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.

Comisión de Cultura y Educación de la Asamblea Legislativa de la República de El Salvador (1996). *Borrador de la legislación para crear el Museo Nacional de Historia.*

Comisión MINED/CEE/AED (1995). *Programa de Nivelación Académica de los Educadores Populares de El Salvador.* Nueva San Salvador: MINED.

Departamento de Ciencias de la Educación, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (1996). *Módulos de Educación Cívica y Derechos Humanos. No. 5, 6, 7, 8, 9.* San Salvador: Talleres Gráficos UCA.

El Banco Mundial (1995). *Hacia la Igualdad de Género: El Rol de la Política Pública.* Washington, D.C.: Banco Mundial.

Instituto Salvadoreño de Protección al Menor. Panfleto.

Ministerio de Educación de El Salvador (1996). *Consejo Directivo Escolar.* Nueva San Salvado: Impresores Algier, S.A. de C.V.

Ministerio de Educación de El Salvador (1996). *Reforma Educativa en Marcha. Un Vistazo al Pasado de la Educación en El Salvador. Documento I.* San Salvador: Impresos Urgentes, S.A. de C.V.

Ministerio de Educación de El Salvador (1995). *Reforma Educativa en Marcha en El Salvador. Documento II. Consulta '95.* El Salvador: Impresores Algier, S.A. de C.V.

Ministerio de Educación de El Salvador (1995). *Reforma Educativa en Marcha. Documento III. Lineamientos del Plan Decenal 1995 - 2005.* San Salvador: Impresos Urgentes, S.A. de C.V.

Ministerio de Educación de El Salvador (1996). *Procedimientos y Formatos que serán utilizados en el Proceso de Conformación y Legalización de los Consejos Directivos Escolares.* San Salvador: MINED.

Ministerio de Educación de El Salvador (1996). *Plan Decenal para el Desarrollo de la Educación de Adultos en El Salvador 1995 - 2005, Versión Preliminar.* Nueva San Salvador: Dirección Nacional de Educación. Dirección de Alfabetización y Educación de Adultos. MINED.

Ministerio de Educación de El Salvador, Ministerio de Educación y Ciencia de España, Organización de Estados Iberoamericanos (OEI). *Programa de Alfabetización y Educación Básica de Adultos de El Salvador.* Panfleto.

Ministerio del Interior, Gobierno de El Salvador (1992). *Estatutos de la Asociación Salvadoreña de Ex-Becarios del Programa de Becas para La Paz en Centroamérica.* Diario Oficial Tomo No. 318. San Salvador.

*"No Habrá Arboles en el 2004,"* La Prensa Gráfica, Sábado 1o. de junio de 1996.

*Seguro Social: Organo de Comunicación Interna del Instituto Salvadoreño del Seguro Social*, No. 10, noviembre 1995 y No. 13, septiembre 1996.

Senge, Peter M. (1994). The Fifth Discipline: The ARt & Practice of the Learning Organization. New York, NY: Currency Doubleday.

USAID (1994). *Estrategias para el Desarrollo Sostenible.*

USAID/HRDA (1996). *Serie de Mejores Prácticas - Guía de Mejores Prácticas: Un Mapa de la Capacitación Orientada a Resultados.* Washington, D.C.

USAID, Oficina de la Mujer en Desarrollo (1994). *Kit de Herramientas de Análisis de Género.* Bajo el Proyecto GENESYS para USAID G/R&WID (Contrato # PDC-0100-Z-00-9044-00).

Documentos Internos del Proyecto CLASP II

Evaluación de Necesidades
Documentos de Base
Solicitud de Propuestas
Estudios de Impacto
Boletines
Informes de la Oficina de Seguimiento

# LISTADO DE ACRONIMOS

| | |
|---|---|
| **ABEPAZ** | Asociación de Becarios para la Paz<br>Central American Peace Scholars Association |
| **ACOACAC** | Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Aprovisionamiento de Corinto<br>Cooperative Savings & Credit Association for Supplies of Corinto |
| **ACOOCAPS de R.L.** | Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Becarios CAPS de Responsabilidad Limitada<br>Savings & Credit Cooperative Association of CAPS Scholars, Ltd. |
| **ADECOPEFIS** | Asociación de Desarrollo Comunal de Profesores de Educación Física de Sonsonate<br>Community Development Association of Physical Education Teachers of Sonsonate |
| **ADESCO** | Asociación de Desarrollo Comunal<br>Community Development Association |
| **ADESCOSCAR** | Asociación de Desarrollo Comunal de San Carlos<br>Community Development Association of San Carlos |
| **ADIBECAPSO** | Asociación de Desarrollo Integral de Becarios CAPS de Oriente<br>Integrated Development Association of CAPS Scholars of the Eastern Region |
| **ADIM** | Asociación de Desarrollo Integral de la Mujer<br>Association for the Integrated Development of Women |
| **ADS** | Asociación Demográfica Salvadoreña<br>Salvadoran Demographic Association |
| **AGAPE** | Asociación AGAPE de El Salvador<br>AGAPE Association of El Salvador |
| **AGEUS** | Asociación General de Estudiantes Universitarios Salvadoreños<br>General Association of Salvadoran University Students |

| | |
|---|---|
| **ALFAES** | Asociación de Lisiados de la Fuerza Armada de El Salvador<br>Association of Physically Challenged Members of the Armed Forces of El Salvador |
| **AMAR** | Asociación de Amigos del Árbol<br>Association of Friends of the Tree |
| **AMECAPS** | Asociación de Maestros Becarios CAPS<br>Association of CAPS Teacher Scholars |
| **AMPES** | Asociación de Pequeños y Medianos Empresarios<br>Association of Small and Medium Entrepreneurs |
| **ANDA** | Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados<br>National Administration of Water Supply and Sewer Systems |
| **ANDES** | Asociación Nacional de Educadores Salvadoreños 21 de Junio<br>National Association of Salvadoran Educators 21 de Junio |
| **ANTEL** | Administración Nacional de Telecomunicaciones<br>National Telecommunications Administration |
| **APRHES** | Asociación Protectora de los Recursos Hídricos de El Salvador<br>Protective Association for Water Resources in El Salvador |
| **ASALDI** | Asociación Salvadoreña de Desarrollo Integral<br>Salvadoran Association for Integrated Development |
| **ASALDIG** | Asociación Salvadoreña de Lisiados y Discapacitados de Guerra<br>Salvadoran Association of Physically Challenged and War Wounded |
| **ASECAPS** | Asociación de Becarios CAPS<br>Association for CAPS Scholars |
| **ASECHA** | Asociación Ecológica de Chalatenango<br>Ecological Association of Chalatenango |
| **ASPAGUA** | Asociación Salvadoreña de Profesionales del Agua<br>Salvadoran Association of Water Management Professionals |

| | |
|---|---|
| **BASCO** | Becarios Asociados para la Salud Comunitaria de Oriente<br>Associated Scholars for Community Health of the Eastern Region |
| **CAPS** | Programa de Becas para la Paz de Centroamérica<br>Central American Peace Scholarships |
| **CDA** | Consejo Departamental de Alcaldes<br>Departmental Mayors Councils |
| **CDE** | Consejo Directivo Escolar<br>School Board |
| **CEDRO** | Centro de Educación y Desarrollo Rural<br>Center for Education and Rural Development |
| **CENSALE** | Centro Salvadoreño de Encuestas<br>Salvadoran Survey Center |
| **CEPA** | Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma<br>Executive Commission for Ports |
| **CEPRODE** | Centro de Protección para Desastres<br>Disaster Relief Center |
| **CLASP** | Programa de Becas para el Caribe y Latinoamérica<br>Caribbean and Latin American Scholarship Program |
| **CLUSA** | Liga Cooperativa de los Estados Unidos<br>Cooperative League of the United States of America |
| **CODDICH** | Corporación Departamental para el Desarrollo Integral de Chalatenango<br>Departmental Corporation for Integrated Development of Chalatenango |
| **CODECA** | Coordinación de Comunidades para el Desarrollo de Cacahuatique<br>Coordinating Committee of Communities for the Development of Cacahuatique |

| | |
|---|---|
| **COM** | Coordinación de la Organización de Mujeres<br>Coordinating Committee of Women's Organization |
| **COMURES** | Corporación de Comunidades de la República de El Salvador<br>Association of Municipalities of El Salvador |
| **CONCULTURA** | Consejo Nacional para la Cultura y el Arte<br>National Council for Culture and Art |
| **CONFRAS** | Confederación de Federaciones de la Reforma Agraria<br>Confederation of Agrarian Reform Federations |
| **CORDIM** | Coordinadora Departamental para el Desarrollo Integral de Morazán<br>Integral Development Corporation of Morazán |
| **CRD** | Coordinadora para la Reconstrucción y el Desarrollo<br>Coordinating Committee for Reconstruction and Development |
| **CREDHO** | Concientización para la Recuperación Espiritual y Económico del Hombre<br>Awareness Campaign for the Spiritual and Economic Recovery of Mankind |
| **CREFAC** | Centro de Orientación Familiar y Comunitaria<br>Center for Family and Community Orientation |
| **DSM** | Módulo de Estrategia para la Deuda<br>Debt Strategy Module |
| **DIDECO** | Dirección de Desarrollo Comunal, Ministerio del Interior<br>Community Development Directorate, Ministry of the Interior |
| **EFL** | Inglés como Idioma Extranjero<br>English as a Foreign Language |
| **ENA** | Escuela Nacional de Agricultura<br>Agricultural National School |

| | |
|---|---|
| **ESL** | Inglés como Segundo Idioma<br>English as a Second Language |
| **EVA** | Escuela Vocacional de Agricultura<br>Agricultural Vocational School |
| **FEPADE** | Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo<br>Entrepreneurial Foundation for Educational Development |
| **FFA** | Granjeros Futuros de América<br>Future Farmers of America |
| **FIA** | Fundación para la Infancia y la Agricultura<br>Foundation for Childhood and Agriculture |
| **FIAES** | Fondo de Inversión Social para las Américas<br>Social Investment Fund for the Americas |
| **FINCA** | Fundación para la Asistencia Comunitaria Internacional<br>Foundation for International Community Assistance |
| **FIS** | Fondo de Inversión Social<br>Social Investment Fund |
| **FMLN** | Farabundo Martí para la Liberación Nacional<br>Farabundo Martí National Liberation Front |
| **FIGAPE** | Fondo de Financiamiento y Garantía para la Pequeña Empresa<br>Financing and Guarantee Fund for Small Entrepreneurs |
| **FONAES** | Fondo Ambiental de El Salvador<br>Environmental Fund of El Salvador |
| **FUNDAPAL** | Fundación Democracia, Paz, Progreso y Libertad<br>Democracy, Peace, Progress and Liberty Foundation |
| **FUNDECOMUNA** | Fundación para el Desarrollo de las Comunidades<br>Foundation for Community Development |

| | |
|---|---|
| **FUNDEMUN** | Fundación para el Desarrollo de la Mujer y el Niño<br>Foundation for the Development of Women and Children |
| **FUNDESO** | Fundación de Desarrollo Social<br>Social Development Foundation |
| **FUNEDES** | Fundación Empresarial para el Desarrollo en El Salvador<br>Entrepreneurial Foundation for the Development of El Salvador |
| **FUSAI** | Fundación Salvadoreña de Salud Integral<br>Salvadoran Foundation for Integrated Health |
| **FUTECMA** | Fundación Técnica Pro-Medio Ambiente<br>Technical Foundation for the Environment |
| **GOES** | Gobierno de El Salvador<br>Government of El Salvador |
| **GTZ** | Oficina de Cooperación Técnica Alemana<br>German Technical Cooperation Office |
| **IDEA** | Iniciativa para el Desarrollo Alternativo<br>Initiative for Alternative Development |
| **INPEP** | Instituto Nacional de Pensiones de Empleados Públicos<br>National Public Employees Pension Institute |
| **INSAFOCOOP** | Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo<br>Salvadoran Institute for the Promotion of Cooperatives |
| **INSAFORP** | Instituto Salvadoreño de Formación Profesional<br>Salvadoran Institute for Professional Development |
| **ISDEM** | Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal<br>Salvadoran Institute for Municipal Development |
| **ISPM** | Instituto Salvadoreño de Protección al Menor<br>Salvadoran Institute for Child Protection |

| | |
|---|---|
| **ISRI** | Instituto Salvadoreño de Rehabilitación de Inválidos<br>Salvadoran Institute for Rehabilitation of the Physically Challenged |
| **ISSS** | Instituto Salvadoreño del Seguro Social<br>Salvadoran Social Security Institute |
| **ISTA** | Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria<br>Salvadoran Institute for Agrarian Reform |
| **ISTU** | Instituto Salvadoreño de Turismo<br>Salvadoran Institute for Tourism |
| **MEA** | Municipalidades en Acción<br>Municipalities in Action |
| **MES** | Microempresa Solidaridad de Corinto<br>Microenterprise Solidarity of Corinto |
| **MINED** | Ministerio de Educación<br>Ministry of Education |
| **MSPAS** | Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social<br>Ministry of Public Health and Social Assistance |
| **NAPA** | Asociación Nacional de Compañeros de las Américas<br>National Association of Partners of the Americas |
| **NGO** | Organización No-Gubernamental<br>Non-Government Organization |
| **NRP** | Plan Nacional de Reconstrucción<br>National Reconstruction Plan |
| **OHE/USAID** | Oficina de Salud y Educación de la AID<br>Office of Health and Education, USAID |
| **PAEBA** | Programa de Alfabetización y Educación Básica de Adultos<br>Adult Basic Education and Literacy Program |

| | |
|---|---|
| **PAHO** | Oficina Panamericana de la Salud<br>Pan American Health Organization |
| **PANAVIS** | Servicios Parques Nacionales y Vida Silvestre<br>National Parks and Wildlife Services |
| **PLANSABAR** | Plan Nacional de Saneamiento Básico Rural<br>National Plan for Basic Rural Health |
| **PNC** | Policía Nacional Civil<br>National Civil Police |
| **PODES** | Promotora de la Organización de Descapacitados de El Salvador<br>Promotion of the Organization of the Physically Challenged of El Salvador |
| **PROCADES** | Asociación Salvadoreña de Promoción, Capacitación y Desarrollo<br>Salvadoran Association for Promotion, Training and Development |
| **PROCAMPO** | Programa de Crédito Agropecuario para la Mujer, la Producción y la Organización<br>Program for Agricultural Credit for Women, Production and Organization |
| **PROCIPOTES** | Proyecto de Niños Integrados por Trabajo, Educación y Salud<br>The Project for Integral Children through Work, Education and Health |
| **PRODERE** | Programa de Desarrollo para Refugiados y Repatriados<br>Development Program for Refugees and Returnees |
| **PROMESA** | Proyecto de Protección al Medio Ambiente de El Salvador<br>Project for Protection of the Environment of El Salvador |
| **PRONAFORP** | Programa Nacional de Formación Profesional<br>National Program for Professional Development |
| **PROSAMI** | Programa de Salud Materna y Supervivencia Infantil<br>Maternal Health and Child Survival Program |

| | |
|---|---|
| **REDES** | Fundación Salvadoreña para la Reconstrucción y Desarrollo<br>Salvadoran Foundation for Reconstruction and Development |
| **ROCAP** | Oficina Regional de Programas de Centro América<br>Regional Office of Central American Programs |
| **RTI** | Research Triangle Institute |
| **SAFI** | Sistema de Administración Financiera Integrada<br>Integrated Financial Administration System |
| **SALVANATURA** | Fundación Ecológica de El Salvador<br>Ecological Foundation of El Salvador |
| **SASO** | Sociedad de Alcaldes de Sonsonate<br>Mayors' Society of Sonsonate |
| **SCIS** | Sociedad de Comerciantes e Industriales Salvadoreños<br>Salvadoran Merchants and Industrialists Society |
| **SEMA** | Secretaría Ejecutiva del Medio Ambiente<br>Executive Bureau for the Environment |
| **SIPES** | Sindicato de la Industria Portuaria de El Salvador<br>Salvadoran Port Workers Union |
| **SLEM** | Sistema Local de Educación del Municipio Segundo Montes<br>Local Education System of the Municipality Segundo Montes |
| **SRN** | Secretaría de la Reconstrucción Nacional<br>Secretariat for National Reconstruction |
| **TQM** | Manejo de la Calidad Total<br>Total Quality Management |
| **UCA** | Universidad Centroamericana José Simeón Cañas<br>Central American University José Simeón Cañas |
| **UES** | Universidad de El Salvador<br>University of El Salvador |

| | |
|---|---|
| **UNES** | Unidad Ecológica Salvadoreña<br>Salvadoran Ecological Unit |
| **UNESCO** | Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura<br>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization |
| **UNM** | Universidad de Nuevo México<br>University of New Mexico |
| **USAID** | Agencia para el Desarrollo International de los Estados Unidos<br>United States Agency for International Development |
| **WID** | La Mujer en el Desarrollo<br>Women in Development |