



conectaDEL



cooperación
española



Fundación
DEMUCA

Sistematización de experiencias de formación en Desarrollo Económico Local en Guatemala

**PROGRAMA REGIONAL DE FORMACIÓN
PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL
CON INCLUSIÓN SOCIAL
ConectaDEL Guatemala**

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
Índice de Contenidos	2
Índice de tablas y diagramas	4
Lista de acrónimos y siglas	5
<ul style="list-style-type: none"> • Presentación 	6
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> ▪ DEMUCA y su historia en la región 	
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ConectaDEL, DEMUCA y Guatemala 	
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proceso de sistematización. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Capítulo I. ConectaDEL en Centroamérica 	11
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> ○ 1.1 – ConectaDEL y la gestión de DEMUCA en Guatemala, como entidad social. 	
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 1.2 – Surgimiento del Curso de Desarrollo Económico Local 	
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 1.2.1 Convocatoria a ejecutores para el Curso de Desarrollo Económico Local 	
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 1.2.2. Guatemala: Articulación de actores en territorio 	
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> ○ 1.3 – Localización geográfica del curso 	
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 1.3.1 - Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Río Naranjo (MANCUERNA) 	
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> ○ 1.3.2 Mancomunidad de Nororiente 	
<ul style="list-style-type: none"> • Capítulo II. Tejiendo Conocimiento 	30
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> ○ 2.1 – Características y aprendizajes del curso 	
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 2.1.1 – Proceso de formación de formadores 	
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 2.1.2 – Propuesta curricular 	
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 2.1.3 – Perfiles y características de las y los participantes 	
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 2.1.4 – Selección de participantes y conformación de grupos 	
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 2.1.5 – Propuesta metodológica 	
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 2.1.6 – Estrategia y seguimiento de evaluación 	

• Capítulo III. ConectaDEL: Una puerta a las oportunidades	43
○ 3.1 – Formulación de proyectos y pos selección de proyectos	
▪ 3.1.1 – Impacto generado por el proceso formativo del os territorios	
▪ 3.1.2 – Selección de proyectos	
▪ 3.1.3 – Impacto generado por el proceso formativo, en los territorios para la continuidad de acciones.	
• Reflexiones / Recomendaciones	59
• BIBLIOGRAFIA	61

Índice de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Actores Entrevistados. Sistematización de Experiencias de Formación en Desarrollo Económico Local (DEL) en Guatemala.	10
Tabla 2. Integrantes del Consejo Consultivo / Programa ConectaDEL en Guatemala	16
Tabla 3. Estructura e Integración del Comité Evaluador / Programa ConectaDEL en Guatemala	17
Tabla 4. Categorías y criterios de evaluación de territorios candidatos	19
Tabla 5. Formulario de Solicitud para ser Territorio Beneficiado del Programa ConectaDEL	20
Tabla 6. Guía de Visita y Observación del Territorio. ConectaDEL Guatemala	22
Tabla 7. Resultados de Evaluación Preliminar de Propuestas ConectaDEL Guatemala	23
Tabla 8. Rúbrica de Evaluación Final / ConectaDEL Guatemala	24
Tabla 9. Estructura del Entendimiento / Fundación DEMUCA y Universidades Curso de Desarrollo Económico Local en Territorios Seleccionados	25
Tabla 10. Contenidos de la Curricula del Curso DEL por Universidades.	32

Tabla 11.	Perfil de Participantes Curso Desarrollo Económico Local / ConectaDEL Guatemala	37
Tabla 12.	Rúbrica para el Registro / Proyectos Detonadores ConectaDEL Guatemala	45
Tabla 13.	Registro de Proyectos según Territorio / ConectaDEL Guatemala	52
Tabla 14.	Rubrica de Evaluación / ConectaDEL Guatemala	54
Tabla 15.	Calificación de los proyectos de Nor-Oriente ConectaDEL Guatemala	55
Tabla 16.	Calificación de los Proyectos de Mancuerna / ConectaDEL Guatemala	56
Tabla 17.	Después de mi participación en el diplomado de DEL / ConectaDEL Guatemala	57
Tabla 18.	Oportunidades para la Acción Desarrollo Económico local en los Territorios, posterior al Diplomado DEL / ConectaDEL Guatemala	58

Índice de Gráficas

		Pág.
Gráfica 1.	Fases de la Investigación Sistematización de Experiencias de Formación en Desarrollo Económico Local (DEL) en Guatemala.	9
Gráfica 2.	Componentes, Programa ConectaDEL.	12
Gráfica 3.	Líneas esenciales de trabajo de ConectaDEL en Guatemala.	13
Gráfica 4.	Núcleos de trabajo ConectaDEL.	14
Gráfica 5.	Acciones Clave en el proceso de abordaje de planificación del curso de Desarrollo Económico Local en Guatemala.	15
Gráfica 6.	Proceso de convocatoria y selección de territorios.	18
Gráfica 7.	Proceso de Unificación de criterios / Curso sobre Desarrollo Local Fundación DEMUCA y Universidades Ejecutoras.	31
Gráfica 8.	Proceso Pedagógico / Diplomado DEL ConectaDEL Guatemala.	38
Gráfica 9.	Establecimiento de la curricula en territorio.	40
Gráfica 10.	Proceso Metodológico Formulación de proyectos Detonadores ConectaDEL Guatemala.	41

Lista de Acrónimos

ADEL	Agencia de Desarrollo Económico Local
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AGAAI	Asociación Guatemalteca de Alcaldes y Autoridades Indígenas
ANAM	Asociación Nacional de Municipalidades de la República de Guatemala
ASEEP	Asociación de Estudios Especializados y Proyectos Sostenibles
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CODEDE	Consejo Departamental de Desarrollo
CONNECTADEL	Programa Regional de formación para el Desarrollo Económico Local con inclusión social
CUNZAC	Centro Universitario de Zacapa
DEL	Desarrollo Económico Local
DET	Desarrollo Económico Territorial
ESL	Entidades Socias Local
FODA	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
FUNDAZUCAR	FUNDAZUCAR Guatemala
FUNDEMUCA	Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Municipal e Institucional de Centroamérica y el Caribe
GIRH	Gestión Integrada del Recurso Hídrico
IDIES	Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales
MANCUERNA	Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Rio Naranjo
MYPES	Micro y pequeñas empresas
PET	Plan Estratégico Territorial
PRONACOM	Programa Nacional de Competitividad
RH	Recurso Hídrico
SCEP	Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia
SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
TDR	Términos de referencia
URL	Universidad Rafael Landívar
USAC	Universidad de San Carlos de Guatemala

Presentación

DEMUCA y su histórica acción en la región.

Los actuales problemas de Centroamérica y El Caribe, tienen vínculos históricos con la vida cotidiana de millones de personas que cohabitan la región. La forma de abordaje de las grandes brechas sociopolíticas y los efectos de las masivas exclusiones sociales han ido adaptando las estructuras productivas. A la creciente exigencia de participación competitiva en el escenario mundial extremadamente globalizado, se suma a una realidad que exige de los Estados del istmo, reacciones y acciones innovadoras.

Los gobiernos de la región, han impulsado una serie de medidas que buscan institucionalizar procesos democráticos que consoliden condiciones económicas y sociales con la aspiración de cambiar las condiciones de las mayorías, fomentado la concepción de la conversión del Estado y las instituciones públicas en entidades con capacidad de llevar a cabo las reformas y ajustes requeridos, sin menoscabar la atención de los graves problemas sociales y la lucha decidida contra la pobreza.

La Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Municipal e Institucional de Centroamérica y El Caribe (Fundación DEMUCA) ha desarrollado vasta experiencia en la implementación de procesos regionales y nacionales en base a una perspectiva de desarrollo sostenible, que colocan en primer orden la dignidad humana, la ampliación de oportunidades para las personas, y el aumento del bienestar de la gente. Este desarrollo, se fundamenta en la democracia como un sistema político que puede producir dicho desarrollo de una forma justa y equitativa. A partir de estos paradigmas la Fundación DEMUCA entiende que la base del sistema político son los gobiernos locales o municipales, como expresión del Estado en el territorio. Siendo los más cercanos a la ciudadanía, a las comunidades, y sobre todo a su propio interés cotidiano.

Los gobiernos locales están llamados a desempeñar funciones democráticas, de impulso y gestión del desarrollo, que son cada vez más significativas y que inciden en el directo desarrollo de la ciudadanía. DEMUCA organiza su actuación desde esta perspectiva con la cual ha logrado contribuir al fortalecimiento de la capacidad de gestión política, técnica y administrativa de los gobiernos locales de Centroamérica y El Caribe.

Una importante acción ha sido sumarse a procesos/iniciativas que apoyan la descentralización de la región, fortaleciendo las capacidades técnicas y de articulación público-privada para el desarrollo económico territorial con inclusión. Es por esto, que la alianza con el Programa ConectaDEL en el 2012, fue además de estratégica muy natural para DEMUCA, ya que la capacitación/formación a cuadros técnicos y tomadores de decisiones siempre ha sido una apuesta decidida, que pretende impulsar la gestión de programas y proyectos que

promuevan la competitividad empresarial y territorial, basada en la incorporación de innovaciones a la cotidianidad de los gobiernos locales.

ConectaDEL, DEMUCA y Guatemala.

La Fundación DEMUCA ha implementado el Programa ConectaDEL con el apoyo del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y otras Entidades Socias Local (ESL) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), con el objetivo de apoyar los procesos de descentralización de la región, fortaleciendo las capacidades de una gestión integrada, de carácter público-privado, de los procesos de desarrollo económico local sostenible en los países: Argentina, Perú, El Salvador y Guatemala.

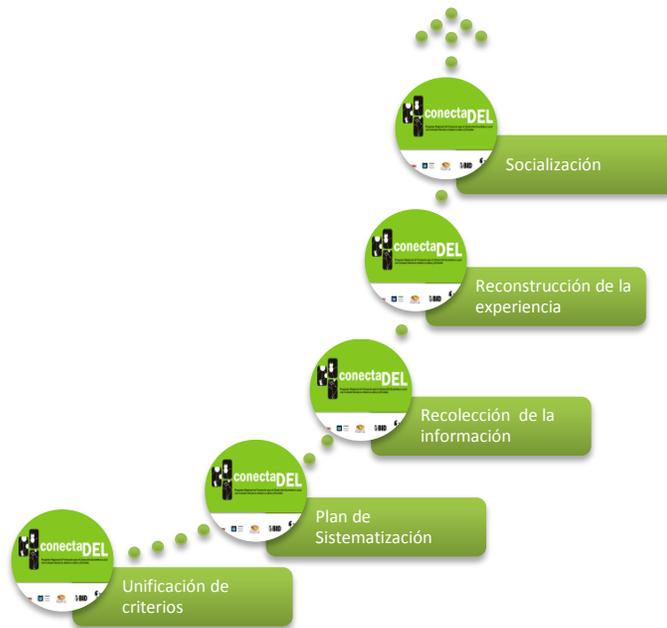
El Programa ConectaDEL ha implementado seis (6) componentes: 1. Construcción de alianzas y promoción del Programa; 2. Generación de capacidades y materiales para la formación; 3. Formación de operadores y decisores de políticas; 4. Selección e implementación de mejores propuestas de proyectos; 5. Gestión del conocimiento y ampliación del programa a otros países latinoamericanos; y 6. Monitoreo, disseminación de resultados y sostenibilidad. Estos componentes han fomentado estrategias sistémicas que permiten a los gobiernos locales generar alianzas a través de redes territoriales, conformadas por tomadores de decisiones tanto en política como en el sector empresarial.

El programa, a través del *componente 3 “Formación de operadores y decisores de políticas”* ha desarrollado la formación de cuadros técnicos y políticos que participan en el diseño y operación de políticas de desarrollo económico local (DEL) mediante dos alianzas académicas con la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC) y Universidad Rafael Landívar (URL), que tuvieron la responsabilidad del diseño e implementación del curso de “Desarrollo Económico Local”. Curso que ha emprendido procesos de enseñanza-aprendizaje a través de la generación del conocimiento, experiencias en el territorio y diseño de proyectos DEL, es por ello, que para la Fundación DEMUCA es de vital importancia identificar y sistematizar las áreas de acción, proceso de abordaje y resultados del curso, con el fin de plantear líneas y ejes de acción que permitan el análisis de los alcances y desafíos que enfrenta el sector municipalista para el fortalecimiento de las tácticas territoriales de gestión del desarrollo económico local.

El proceso de sistematización

La Sistematización de Experiencias de Formación en Desarrollo Económico Local (DEL) en Guatemala recopila las experiencias de enseñanza de las universidades aliadas, y el aprendizaje de las y los participantes vinculados al curso. El proceso ha considerado todos los actores involucrados y a sido desarrollo en el desarrollo de ConectaDEL en las siguientes fases de investigación

Gráfica 1. Fases de la Investigación Sistematización de Experiencias de Formación en Desarrollo Económico Local (DEL) en Guatemala



Fuente: elaboración propia, en base a los términos de referencia

La sistematización se ha realizado en tres fases: a) Investigación y recopilación de la información; b) Interpretación y reconstrucción de la experiencia; y c) Socialización. Implementando diferentes técnicas. La más enriquecedora se registra en función de las visitas a territorio, en donde se realizaron charlas con los participantes vinculados al curso. Sobresale de estas, el reconocimiento a los aspectos académico-técnico que se impartieron en los diplomados, y el reconocimiento al impacto y enfoques fortalecidos en el territorio sobre DEL que los procesos alcanzaron.

De acuerdo a la fase, la recolección de la información y reconstrucción de la experiencia se ha desarrollado el proceso de identificación de actores claves quienes contribuirán a la recolección y reconstrucción de las experiencias abordadas en dicho curso. Para ello hubo cuatro figuras claves:

- Comité Consultivo
- Comité Evaluador
- Autoridades de las Mancomunidades
- Alumnos

Para cada una de estas figuras se seleccionaron a las siguientes personas, quienes facilitaron información clave para reconstruir la experiencia del curso:

Tabla 1. Actores Entrevistados / Sistematización de Experiencias de Formación en Desarrollo Económico Local (DEL) en Guatemala

Nombre	Institución	Figura clave
Victoria Peláez	Universidad Rafael Landívar	Comité Consultivo Comité Evaluador Docente
Alberto González	Universidad de San Carlos de Guatemala	Comité Consultivo Comité Evaluador Docente
Rebeca Colindres	Universidad de San Cargos de Guatemala	Comité Evaluador Docente USAC
Manuel Lemus	Universidad Rafael Landívar	Asistente Técnico-Docencia URL
Edilberto Fuentes	MANCUERNA	Gerente General
Rusbely Monzón	MANCUERNA	Técnico
Dalila López	Municipalidad de Palestina de los Altos	Alumna
ErixGódinez	Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez	Alumno
Martín Ramirez	Municipalidad de San Martín Sacatepéquez	Alumno
Alvaro Olavarrueth	Mancomunidad de Oriente	Gerente General
Lourdes Ramírez	Municipalidad de Esquipulas	Alumna
Mynor Cabrera	Municipalidad de Estanzuela	Alumno
Vivian Chacón	Fundación DEMUCA	Comité Consultivo

Fuente: elaboración propia.

Sin duda, la asignación y accionar de las instituciones educativas en los territorios, es el factor clave para estos éxitos. La Universidad Rafael Landívar (URL) responsable del diplomado en el territorio de la Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Río Naranjo (MANCUERNA) y la Universidad de San Carlos de Guatemala, a través de la ASEEP en el territorio de la Mancomunidad de Nor Oriente generaron diversas acciones y formas de vinculación con los participantes de formas positivas que volvieron esas formas procesos importantes y transformadoras de las relaciones personales, y de las entidades socias en los territorios (mancomunidades), con las municipalidades e instituciones vinculadas al desarrollo económico de los territorios. Estas acciones van desde lo general hasta lo particular.

La gestión y capacidad de las mancomunidades, es sin duda, una oportunidad para el fortalecimiento de las capacidades económicas de los territorios de acuerdo a sus líneas de trabajo y oportunidades.

El documento de Sistematización del curso "Desarrollo Económico Local" en Guatemala considera y desarrolla estos elementos en tres capítulos:

- **Capítulo I: ConectaDEL en Centroamérica.** Presenta los antecedentes, estrategias técnicas y organizativas del Programa y su proceso de implementación.
- **Capítulo II: Tejiendo Conocimiento.** Recopila la experiencia del curso en los territorios seleccionados. Describe y analiza las lecciones aprendidas y sus desafíos.
- **Capítulo III: ConectaDEL una puerta para las oportunidades.** Describe una serie de conclusiones y desafíos, identificados a través del proceso de sistematización.

En conclusión, la sistematización es una herramienta de apoyo, para el análisis de factores y resultados abordados en cada uno de los territorios fortalecidos por el Programa ConectaDEL.

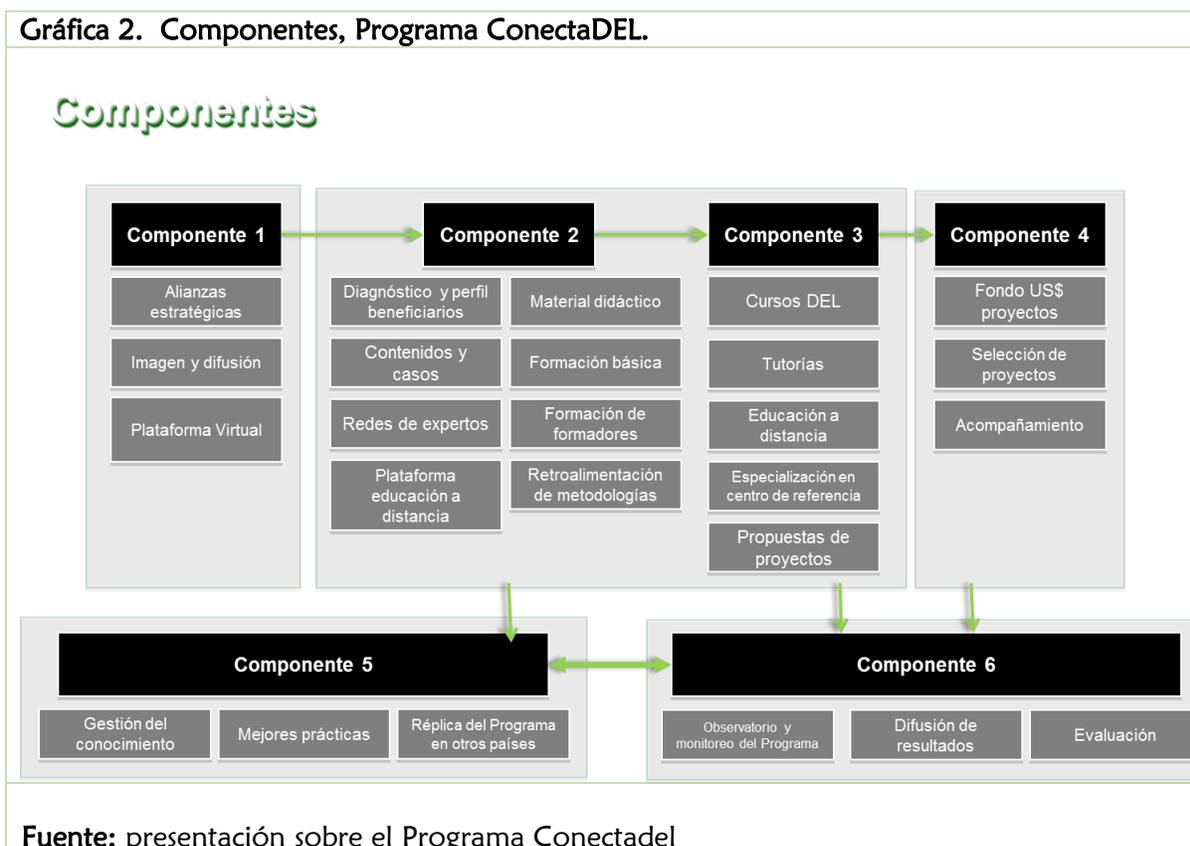
Capítulo I. ConectaDEL en Centroamérica

El Programa ConectaDEL se desarrolla a nivel regional, apoyado y lanzado entre el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a través del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y Entidades Sociales Locales (ESL) en Argentina, Perú, Brasil, El Salvador y Guatemala. El objetivo general del programa, es apoyar los procesos de descentralización de la región, fortaleciendo las capacidades de gestión integrada de carácter público-privado, en procesos de desarrollo económico local sostenible en los países en donde tiene cobertura.

La misión del programa es el fortalecimiento de los enlaces y diálogos entre diseñadores de políticas públicas, universidades, ejecutores de proyectos y actores locales. Para que, a través de la formación y gestión de conocimiento se integre el enfoque territorial como parte sustantiva de la discusión sobre las políticas públicas en los países de la región.

Con el fin de aportar en la gestión del conocimiento en Desarrollo Territorial, se prioriza la creación y trabajo en red creando enlaces entre diseñadores-decisiones, ejecutores de políticas y proyectos, universidad y actores claves vinculados al sector municipal. En este proceso es clave la construcción del conocimiento mediante diferentes herramientas de aprendizaje, sin embargo, es fundamental la concreción de alternativas para fortalecer el desarrollo económico local basadas en propuestas prácticas y teóricas.

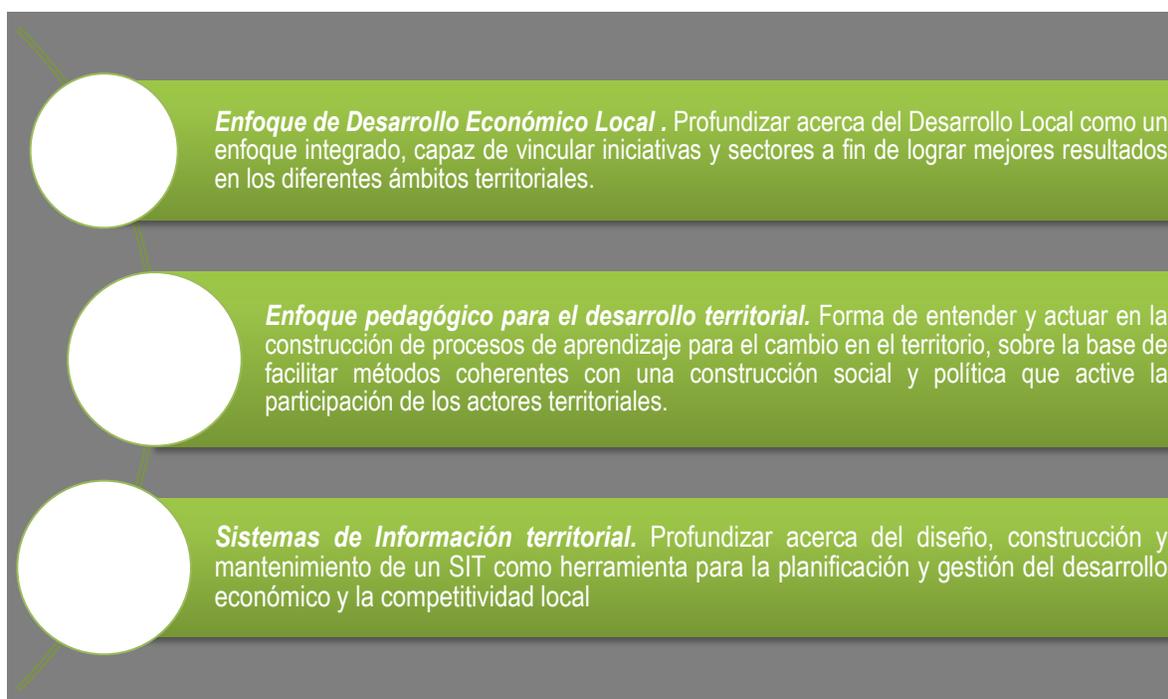
Gráfica 2. Componentes, Programa ConectaDEL.



Los seis componentes del Programa, proponen un proceso lógico y sistémico, basado en el empoderamiento del enfoque de desarrollo económico local, por parte de actores vinculados en la creación e incidencia de políticas públicas, principalmente en aquellos territorios seleccionados, para participar en el Programa. Además los componentes se enfocan en el fortalecimiento de las capacidades de los territorios, en contribuir a la consolidación del conocimiento, en generar comprensión y experiencia a través de la creación de alianzas y diseño de proyectos que permitan vincular los aspectos fomentados en el proceso de formación.

Con el fin de emprender acciones y estrategias planteadas y analizadas, y apoyar de forma financiera a iniciativas que reúnan los requerimientos que plantea el Programa, así como el acompañamiento y orientación técnica identificando momentos clave, en base a tres líneas esenciales de trabajo:

Gráfica 3. Líneas esenciales de trabajo de ConectaDEL en Guatemala.



Fuente: documento de formulación de ConectaDEL.

Las líneas plantean, la imprescindible necesidad del empoderamiento de los actores nacionales y locales del enfoque de Desarrollo Económico Local. Condición prioritaria en el diseño de programas y políticas público-privadas de forma participativa e incluyente. Sin embargo, bajo ese proceso surge la necesidad de que todo empoderamiento ciudadano conlleve al fortalecimiento y generación del conocimiento bajo aprendizaje colectivo, que responda a las capacidades y oportunidades territoriales.

La construcción de estos sistemas debe facilitar datos e indicadores que permitan el planteamiento de propuestas técnicas y prácticas que impulsen el Desarrollo Económico Local. En esta premisa se basa la propuesta innovadora de ConectaDEL que centra su accionar en tres grandes núcleos de trabajo.

Grafica 4. Núcleos de Trabajo ConectaDEL



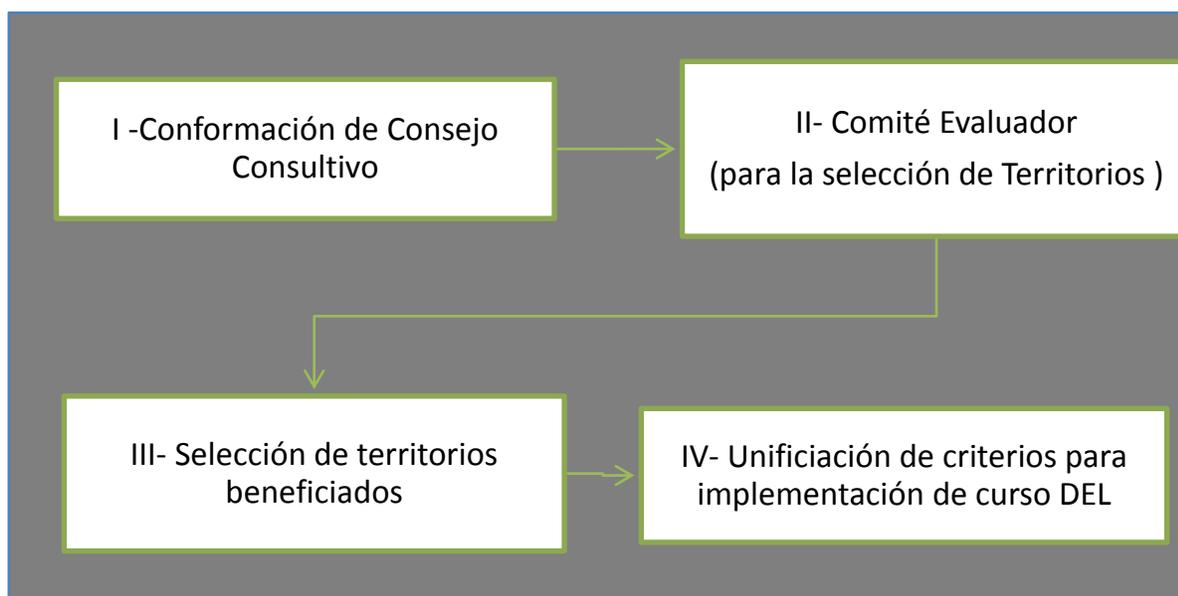
Fuente: Documentos de formulación de ConectaDEL 2012

1.1 ConectaDEL y la gestión de DEMUCA en Guatemala, como entidad social local

ConectaDEL identifica, fortalece la alianza y la articulación de esfuerzos conjuntos entre operadores de programas de formación o capacitación en Desarrollo Económico Local –DEL- que consideren a los tomadores de decisiones políticas, sector privado empresarial y entidades de formación-capacitación como elementos clave para la toma de decisiones.

Cada uno de los procesos de formación va enfocado a impulsar la acción sobre iniciativas de DEL de acuerdo a los factores sociales, económicos, políticos y culturales de los territorios. El Programa de ConectaDEL en Guatemala (de forma específica) planteó las siguientes acciones clave, que preceden el proceso de planificación del curso y su implementación en los territorios de cobertura:

Gráfica 5: Acciones Clave en el proceso de abordaje de planificación del curso de Desarrollo Económico Local en Guatemala



Fuente: Fundación DEMUCA 2012

- I- **Conformación del Consejo Consultivo –CC-**. El Consejo Consultivo es una figura conformada por diferentes entidades públicas y privadas, que brinda respaldo a todos los procesos de formación, de acompañamiento y direccionalidad técnica que ConectaDEL Guatemala realiza. El CC es un espacio clave para proponer y acompañar las acciones del proyecto, desde sus inicios en el 2012 hasta la selección de proyectos detonadores de los territorios; la definición y convocatoria del curso virtual en Desarrollo Económico Territorial. En este espacio convergen actores nacionales que influyen en la construcción, diseño y decisión de políticas públicas; el Consejo Consultivo se conforma así:

Tabla 2. Integrantes del Consejo Consultivo / Programa ConectaDEL en Guatemala

Cargo /Delegado	Institución
Presidente Comisión de Turismo <ul style="list-style-type: none"> Delegado: Carlos Arenas 	Red Nacional de Grupos Gestores
Director Ejecutivo <ul style="list-style-type: none"> Delegado: Carlos Guarquez Aquijichí 	Asociación Guatemalteca de Alcaldes y Autoridades Indígenas (AGAAI)
Asesor Desarrollo Económico Local <ul style="list-style-type: none"> Delegado: Fernando Suriano 	Programa Nacional de Competitividad – PRONACOM
Especialista FOMIN <ul style="list-style-type: none"> Delegada: Floridalma Correa 	BID/FOMIN
Escuela de Comunicaciones <ul style="list-style-type: none"> Delegado: Juan Alberto González 	Universidad San Carlos
Project Management Professional, PMP <ul style="list-style-type: none"> Delegado: Manolo Berganza 	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo/ AECID
Director Técnico Administrativo. <ul style="list-style-type: none"> Delegado: Marco Tulio Barrientos. 	Asociación Nacional de Municipalidades de la República de Guatemala
Gestión de Información Territorial <ul style="list-style-type: none"> Delegado: Mario Eric Fernández Cifuentes 	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
Director Incidencia Pública / Vicerrectoría de Investigación y Proyección <ul style="list-style-type: none"> Delegado: Renzo Rosal 	Universidad Rafael Landívar
Dirección de Descentralización	Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia
Coordinadora Programa Universitario de Investigación de Asentamientos Humanos e Historia de Guatemala. <ul style="list-style-type: none"> Delegada: Sandra Herrera 	Universidad San Carlos Dirección General de Investigación
Coordinador de Programa de Estudios Rurales Territoriales. Facultad de Agronomía. <ul style="list-style-type: none"> Delegado: Silvel Elías 	Universidad San Carlos
Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales. <ul style="list-style-type: none"> Delegada: Victoria Peláez. 	Universidad Rafael Landívar
Coordinadora Proyecto País <ul style="list-style-type: none"> Delegada: Vivian Chacón 	Fundación DEMUCA
Fuente: Fundación DEMUCA 2014	

II – Integración del Comité Evaluador. El Comité Evaluador es una figura creada para operativizar de forma democrática la selección de los territorios beneficiados por ConectaDEL y en donde tendría cobertura. Bajo una metodología propuesta y validada de forma participativa con el Consejo Consultivo, los delegados de las instituciones que lo integraron asumieron el desafío de profundizar sobre las necesidades y capacidades de los territorios para analizar su potencial y el nivel de empoderamiento del enfoque DEL en cada una de las iniciativas, y estrategias que se ejecutaran a nivel local en materia de desarrollo local.

Tabla 3. Estructura e Integración del Comité Evaluador / Programa ConectaDEL en Guatemala

Representación	Entidad	Nombre	Cargo
Pública	Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia (SCEP)	Rossana Cervantes	Titular
	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia	Mario Fernández	Suplente
Privada	Programa Nacional de Competitividad (PRONACOM)	Fernando Suriano	Titular
	Red Nacional Grupo Gestores	Carlos Arenas	Suplente
Academia	Universidad de San Carlos	Juan Alberto González	Titular
	Universidad Rafael Landívar	Victoria Peláez	Titular
Técnica	BID/FOMIN	Floralma Correa	Titular
	Fundación DEMUCA	Vivian Chacón	Titular
	AGAAI	Carlos Guarquez	Titular

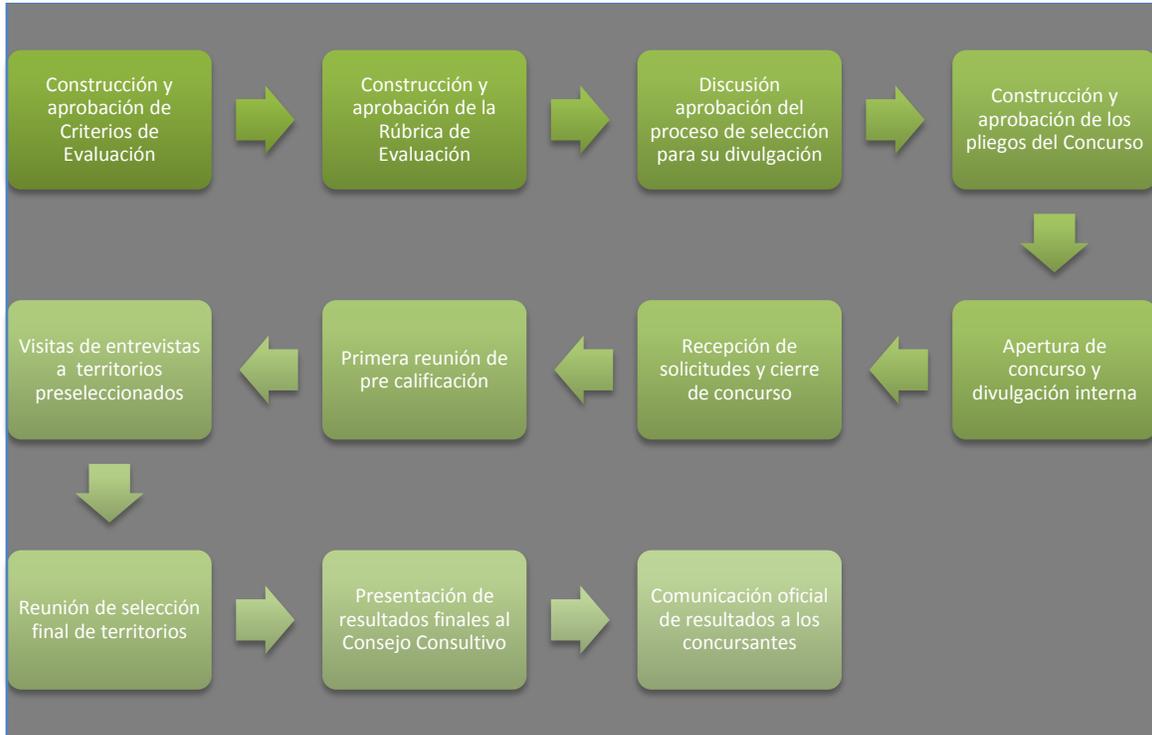
Fuente: DEMUCA 2013

III – Selección de territorios beneficiados. Para el empoderamiento de actores clave locales –públicos y privados-, el Programa ConectaDEL plantea el fortalecimiento del territorio buscando la incidencia en el desarrollo local, y la contribución en la mejora de capacidades de gestión y gobernanza, mediante un proceso de formación en Desarrollo Económico Local.

Para lograr este ambicioso objetivo, seleccionar territorios beneficiarios es clave, es por ello que el proceso de identificación inició con: foros, diálogos, seminarios y talleres que responden a las líneas de actuación de la Fundación DEMUCA, para fortalecer el enfoque DEL. Todas las actividades contribuyen a sensibilizar a los actores del sector municipalista sobre dicho enfoque y conocer el Programa ConectaDEL. Se logra vincular el interés por la

temática a las acciones del Programa, y es el Comité Evaluador el responsable de operativizar la selección de los territorios. El proceso de convocatoria y selección de territorios se ha implementado de la siguiente manera:

Gráfica 6: Proceso de convocatoria y selección de territorios.



Fuente: DEMUCA

Los pliegos elaborados y diseñados por el Comité evaluador fueron resultado del proceso de definición y unificación de criterios para la convocatoria. De acuerdo a las condiciones, requisitos y característica basados en el Programa ConectaDEL, fueron construidas y validadas por los delegados institucionales al Consejo Consultivo, el proceso de selección de territorios beneficiados, también se basó en el documento interno del Programa ConectaDEL “*Guía para la implementación de la facilidad para la selección de mejores Proyectos de Desarrollo Local*”.

Tabla 4. Categorías y criterios de evaluación de territorios candidatos

Proceso de Evaluación	Criterios
Requisitos de elegibilidad del concurso	<ul style="list-style-type: none"> a) Presentación completa de formulario de solicitud (Anexo I y II) b) Interés y voluntad del/los gobiernos locales para darle apoyo y sostenibilidad política, técnica y económica al proceso de desarrollo territorial (acuerdo municipal o intermunicipal)
Criterios de evaluación del concurso	<ul style="list-style-type: none"> a) Cartas de respaldo de actores claves del territorio (público y/o privadas) con los cuales se tiene un proceso de desarrollo territorial de manera conjunta actualmente. b) Impacto esperado del proceso en la reducción de la pobreza y desigualdad del territorio. c) Existencia de un Plan de Desarrollo Municipal o Intermunicipal, que contemple el componente de desarrollo económico local, o similares. d) Condiciones existentes (preestablecidas) que potencien la implementación de procesos de desarrollo territorial como: contar con una red de actores activos, ejecución de proyectos similares, trabajo en políticas de desarrollo territorial en ejecución.
Documentación adicional de respaldo	<ul style="list-style-type: none"> a) Acuerdo municipal (o intermunicipal) de apoyo (técnico, político y económico) y sostenibilidad al proceso de desarrollo territorial. Que incluya la disposición de contrapartida para la ejecución de su proyecto detonador, en caso que sea seleccionado en la etapa dos del concurso. b) Respaldo de existencia de proyectos o acciones en DEL, desarrollados previamente o en ejecución actual en el Territorio c) Cartas de respaldo de actores claves del territorio (público y/o privadas) con los cuales se tiene un proceso de desarrollo territorial de manera conjunta actualmente (proyectos ejecutados o en ejecución, estrategias actuales de trabajo, incorporación en programas nacionales en desarrollo territorial o con entidades miembros del Consejo Consultivo entre otros). d) Copia del Plan de Desarrollo Municipal o Intermunicipal, que contemple el componente de desarrollo económico local, o planes similares (plan de competitividad municipal, plan estratégico participativo u otros). e) Otra documentación que considere pertinente incorporar y valorar a su favor.

Fuente: Guía para la implementación de la facilidad para la selección de mejores Proyectos de Desarrollo Local”.

IV - Unificación de criterios para implementación de curso DEL. Posteriormente a la definición y unificación de criterios, se elaboró la rúbrica de evaluación de proyectos, estableciendo las puntuaciones y parámetros para la calificación de las propuestas territoriales, condición básica para aplicar a la selección de territorios.

De acuerdo a las recomendaciones y acuerdos desarrollados de forma participativa y organizada por parte del Consejo Consultivo, se realizaron las modificaciones a la convocatoria, validadas por el mismo Consejo Consultivo. Se definió el 28 de enero del 2013, como fecha para el lanzamiento y divulgación de las bases del concurso. La convocatoria finalizó el 22 de marzo del mismo año. El proceso dio como resultado 8 propuestas por parte de los territorios.

Posterior a la recepción de propuestas, el Comité Evaluador realizó en el mes de abril de 2013, la primera reunión para la revisión de requisitos y condiciones básicas definidas, en esta primera ronda. Los resultados fueron: a) tres propuestas descartadas y b) La preselección de tres propuestas.

En el mes de mayo el Comité Evaluador desarrolló tres visitas a la terna de finalistas, con la finalidad de entrevistar a autoridades locales, conocer e identificar experiencias basándose en el instrumento *“Guía de visita y observación del territorio”*. La Mancomunidad de Nor Oriente y Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Río Naranjo (Mancuerna) fueron seleccionadas por presentar las condiciones idóneas para el desarrollo del curso. Dos elementos importantes metodológicamente, se basan en la utilización de los siguientes instrumentos técnicos de postulación. Ambos fueron requisitos indispensables para los territorios que deseaban presentar sus propuestas:

Tabla 5. Formulario de Solicitud para ser / Territorio Beneficiado del Programa ConectaDEL	
Datos del Solicitante.	
Territorio	Municipio o asociaciones de municipios que conforman el territorio postulante
Institución solicitante	Institución pública (municipalidad/mancomunidad) y/o privada que presenta solicitud
Entidades participantes	Exponer cuáles serán las instituciones que participarán como contrapartes del proceso, y el apoyo que brindarán de manera específica
Criterios de Elegibilidad	
Impactos esperado del proceso en la reducción de la pobreza y desigualdad	Describir como la participación del territorio en este proceso, contribuirá en la reducción de la pobreza y

del territorio	desigualdad en el mismo, indicar si contribuirá a la reducción de algún indicador específico del territorio o si cumplirá algún objetivo establecido en el plan de desarrollo municipal.
Disponibilidad de recursos de contrapartida para cofinanciación de proyectos piloto de desarrollo territorial	Presentar documentación que respalde el posible origen de los fondos de contrapartida (acuerdo municipal, convenio institucional, proyectos con otros socios, entre otros). El aporte total deberá ser de un mínimo de \$40,000 (de los cuales al menos el 50% deberá ser en efectivo y el restante en especies).
Recursos en especie, disponibles para contrapartida	Indicar que tipo de recursos en especie, puede disponer el territorio, para colocar como contrapartida (que sean legales y comprobables); incluir copia de documentación si se dispone.
Criterios de Evaluación	
Explicar todas las Condiciones existentes (o preestablecidas) en el territorio, que potencien la participación del territorio en el concurso CONETADEL y la implementación de procesos de desarrollo territorial.	
Información de Contacto	
Nombre de la persona de contacto	
Cargo	
Institución	
Teléfono	
Correo electrónico	
Fuente: Documentación Fundación DEMUCA	

El segundo instrumento metodológico, lo constituye la guía de observación,

Tabla 6. Guía de visita y observación del territorio / ConectaDEL Guatemala

GUÍA DE VISITA Y OBSERVACIÓN DEL TERRITORIO	
<i>Jornada de Evaluación preliminar</i>	
Elementos de Consideración	
Carácter Municipal	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad institucional en DEL • Asignación de Personal en DEL • Existencia de Unidad u Oficina en DEL • Nivel de Involucramiento del Gobierno municipal en el tema • Capacidad real de Contrapartida • Vinculación real de Asocio Público Privado • Identificación de posible grupo meta
Entorno Social	<ul style="list-style-type: none"> • Asociaciones sociales existentes y con capacidad de incidencia en DEL • Cambios sustantivos en indicadores de desarrollo humano municipal • Situación real de pobreza en el territorio. • Entidades de respaldo al gobierno local • Existencia de agentes externos y nivel de participación en el territorio.
Entorno Productivo	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de asociación o cooperativas activas localmente • Potencial productivo de la zona • Intervenciones actuales en DEL de entidades • Perfil de posibles participantes • Impacto del proyecto en el territorio.
Fuente: documentos Fundación DEMUCA	

El Comité Evaluador presentó tras culminada la etapa de revisión y evaluación de propuestas, presento su trabajo ante el Consejo Consultivo; que ratificó los territorios seleccionados. El 5 de junio de 2013, se notificó formalmente a todas las instituciones participantes sobre los resultados del proceso de selección.

Tabla 7. Resultados de Evaluación Preliminar de Propuestas / ConectaDEL Guatemala

MUNICIPIO/ ENTIDADES CONCURSANTES		FORMULARIO ANEXO I				FORMULARIO ANEXO II					
		Datos Solicitantes	Criterios de Elegibilidad			Criterios de Evaluación	Acuerdo Municipal	Respaldos Proyectos DEL	Cartas de Respaldo	Plan Desarrollo Municipal	Otra Documentación
			Impacto Esperado	Contrapartida	Recursos Disponibles						
1	Mancomunidad Manctzolojya	X	Contribuir a la reducción de la pobreza	Cooperación y Mancomunidad	Aporte en especies: infraestructura, mano de obra y otros	X	No	sí	No	X	X
2	Municipalidad de Santa Maria de Jesús	x	Contribuir al desarrollo económico y social	no	Terreno	x	no	no	no	sí	no
3	Municipalidad de Santa Rosa de Lima	X	Mejora en el cultivo e hortalizas	Municipal	Terreno y en especies	X	No	No	sí	x	x
4	Municipalidad de Santa Lucia Utatlan	X	Generación de Ingresos a mujeres en extrema pobreza	Municipal	Espacio físico y mano de obra	x	No	No	sí	no	sí
5	Grupo Gestor El Asintal	x	Reducción de la pobreza y desigualdad	Aportes varios \$40,000	Recurso locales como: tierras, forestal, hídrico, Plantaciones de cultivo, Tecnología local	x	no	no	no	sí	sí
6	Mancomunidad Copanch'orti'	x	Fortalecer capacidades locales	AECID/ECADERT/BID-FOMIN	mano de obra, espacio físico, equipos otros	x	sí	sí	sí	sí	sí
7	Mancomunidad Mancuerna	x	Mejora de ingresos económicos	aportes varios	mano de obra, técnicos, materiales	x	sí	sí	sí	sí	sí
8	Mancomunidad Nor Oriente	x	Fomentando las capacidades del recurso humano en cada una de las municipalidades socias	\$ 26,400.00 Provenientes de las aportaciones en efectivo de cada uno de los municipios socios	En especie y capital humano	x	no	no	no	sí	sí

Fuente: Documentos Consejo Consultivo / ConectaDEL Guatemala.

Tabla 8. Rúbrica de Evaluación Final / ConectaDEL Guatemala

MUNICIPIO/ ENTIDADES CONCURSANTES		CRITERIOS DE EVALUACIÓN					TOTAL
		Presencia de instituciones en el territorio	Intervenciones previas en el territorio	Valoración Institucional	Red de actores clave en el territorio	Actividad económica motora	
1	Mancomunidad Manctzolojya	20	10	15	20	20	85
2	Municipalidad de Santa Maria de Jesús						
3	Municipalidad de Santa Rosa de Lima						
4	Municipalidad de Santa Lucia Utatlan						
5	Grupo Gestor El Asintal	15	20	20	20	15	90
6	Mancomunidad Copanch´orti´	10	15	15	5	20	65
7	Mancomunidad Mancuerna	20	20	20	15	20	95
8	Mancomunidad Nor Oriente	15	15	20	20	20	90

Fuente: Documentos CC / ConectaDEL Guatemala

1.2 Surgimiento del Curso de Desarrollo Económico Local

El Programa ConectaDEL fortalece alianzas interinstitucionales, con el fin de contribuir a los procesos de incidencia en las políticas públicas, para su implementación en enfoque DEL. Para esto, invita a las universidades que participaban en el Comité Consultivo a postularse para emprender el proceso de formación a los territorios seleccionados, es ahí donde se define a la Universidad de San Carlos de Guatemala y la Universidad Rafael Landívar para la ejecución del curso a Mancomunidad de Nor Oriente y MANCUERNA, respectivamente. Ambas delegaron a una dependencia de articulación académica y formativa, que se hizo responsable de liderar el proceso de ejecución del diplomado en Desarrollo Económico Local. La Universidad Rafael Landívar a través de su Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales¹ (IDIES), y la Universidad San Carlos de Guatemala a través de Asociación de Estudios Especializados y Proyectos Sostenibles² (ASEEPS). La Fundación DEMUCA suscribió el convenio de ejecución en el 2013.

1.2.1 Convocatoria a ejecutores para el Curso de Desarrollo Económico Local

Tabla 9. Estructura del Entendimiento / Fundación DEMUCA y Universidades Curso de Desarrollo Económico Local en Territorios Seleccionados

Universidad	Acuerdos por Universidades	Acuerdos por Fundación DEMUCA
Universidad de San Carlos de Guatemala	<ol style="list-style-type: none"> Organizar, coordinar e impartir el Curso de Especialización en Desarrollo Económico Local para el territorio de la MANCOMUNIDAD DE NOR ORIENTE en coordinación con el Centro Universitario de Zacapa (CUNZAC) y las demás unidades universitarias que se sumen a este esfuerzo de formación; Elaborar la curricula, contenidos, e impresión de materiales; Coordinar y ejecutar la logística del curso de especialización; Elaborar y entregar un informe de avances y uno de evaluación 	<ol style="list-style-type: none"> Coordinar con la Mancomunidad de Nor Oriente y la Universidad de San Carlos (USAC)-Asociación de Estudios Especializados y Proyectos Sostenibles (ASEEPS) la selección de los funcionarios y técnicos municipales y demás actores locales que participarán en el diplomado; Pagar el importe del valor del diplomado en tres tantos; Participar en la evaluación

¹El IDIES orienta sus investigaciones a la problemática del desarrollo a través de tres líneas de investigación: a) Desarrollo territorial rural, estudios empresariales y política social, con los objetivos de: reducción de la pobreza, reducción de las desigualdades socioeconómicas, de género y étnicas. El abordaje metodológico y conceptual que ha implementado el IDIES ha permitido orientar las investigaciones hacia: Comprender la dinámica de los hogares y descubrir las sinergias en con otros sectores sociales fundamentalmente a partir de la reciente disponibilidad de micro datos, impulsar nuevas perspectivas de desarrollo nacional que aborden causas estructuras y construyan sobre todo lo que ya están haciendo hogares, sector público y privado, y proyectar estas investigaciones a la comunidad universitaria y a la sociedad a través de la formación y evaluación de propuestas de política pública.

²La ASEEPS nació como una iniciativa liderada por un grupo de profesionales y estudiantes de la Escuela de Ciencias de la Comunicación y de Ciencias Económicas de la USAC, para ser un espacio de desarrollo profesional con proyección social, y con el propósito de: formular y ejecutar proyectos nacionales e internacionales para promover e impulsar la comunicación, la tecnología y el desarrollo social; realizar investigaciones sobre la comunicación y el desarrollo; ofrecer o controlar servicios, capacitaciones, formación y docencia en diversos temas; y realizar campañas de comunicación.

	<p>académica y logística, al cierre del curso de especialización, que incluya los contenidos, metodología, notas, evaluación de docentes y participantes.</p>	<p>de los docentes – formadores en función de los objetivos propuestos en el desarrollo curricular;</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Brindar la información necesaria como parte de los insumos para el desarrollo de los módulos formativos. 4. Participar en el Comité Académico del Diplomado, el cual estará conformado por un representante de la Universidad San Carlos/ASEEPS y un representante de la Fundación DEMUCA.
<p>Universidad Rafael Landívar (URL)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Impartir el Diplomado en Gestión del Desarrollo Económico Local para la Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Río Naranjo (MANCUERNA); 2. Elaborar la curricula, contenidos, e impresión de materiales; 3. Realizar la logística del diplomado; 4. Entregar el cierre un informe de evaluación académica y logística del Diplomado (la metodología de evaluación se definirá con la Fundación DEMUCA), y; 5. Entregar un informe final con los contenidos, metodología, notas entre otros del Diplomado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar con la Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Río Naranjo (MANCUERNA) y la Universidad Rafael Landívar la selección de los funcionarios y técnicos municipales y demás actores locales que participarán en el diplomado; 2. Pagar el importe del valor del diplomado; 3. Participar en la evaluación a los docentes-formadores en función de los objetivos propuestos en el desarrollo curricular; 4. Brindar la información necesaria como parte de los insumos para el desarrollo de los módulos formativos. 5. Participar en el Comité Académico del Diplomado, en el cual estará conformado por un representante de la URL y un representante de la Fundación DEMUCA.
<p>Fuente: Fundación DEMUCA.</p>		

1.2.2. Guatemala: Articulación de actores en territorio

Como se ha mencionado anteriormente el Programa ConectaDEL promueve la creación y fortalecimiento de las redes territoriales, es por ello que vinculó en el proceso de direccionalidad sobre el curso diferentes instancias que integran el Consejo Consultivo como:

- **Grupo Nacional de Grupos Gestores:** movimiento social que desde lo local promueve el desarrollo económico del país, a través de la articulación pública privada, la mejora de la productividad y del clima de negocios, a efecto de generar ingresos para la población, innovando y aprovechando sosteniblemente los recursos.
- **Asociación Guatemalteca de Alcaldes y Autoridades Indígenas (AGAAI):** contribuye al fortalecimiento de la autonomía municipal, la participación ciudadana con equidad, la identidad y derechos de los pueblos indígenas como sujetos políticos, para construir un Estado plural, democrático y descentralizado.
- **Programa Nacional de Competitividad (PRONACOM):** es un programa nacional participativo, facilitador de los esfuerzos y alianzas interinstitucionales entre el sector público, empresarial y sociedad civil, para el desarrollo de la competitividad del capital humano y empresarial, que promueve generar la inversión contribuyendo al desarrollo descentralizado del país mejorando la calidad de vida de los guatemaltecos.
- **Asociación Nacional de Municipalidades (ANAM):** busca el desarrollo y fortalecimiento integral de las municipalidades del país. Asimismo, defender la autonomía local y los intereses de los municipios de Guatemala e impulsar el desarrollo de sus territorios, promueve la descentralización del Estado.
- **Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN):** órgano de planificación del Estado, establecida como una institución de apoyo a las atribuciones de la Presidencia de la República. Le corresponde coadyuvar a la formulación de la política general de desarrollo del Gobierno y evaluar su ejecución y efectos. Para hacer operativa su naturaleza SEGEPLAN tiene dos ámbitos de planificación y programación: el global y sectorial y el de su validación en las instancias de participación ciudadana, en todo el territorio nacional, por medio del Sistema de Consejos de Desarrollo.
- **Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia (SCEP):** es la entidad pública comprometida con el desarrollo nacional, responsable de colaborar con el Presidente de la República en la coordinación, dirección y fortalecimiento del Sistema de Consejos de Desarrollo; y de la Descentralización del Organismo Ejecutivo, por medio de estrategias y métodos de trabajo para el cumplimiento de sus objetivos.

Estas instancias fueron representadas en el Consejo Consultivo y algunas de ellas en el Consejo Evaluador, sin embargo cabe resaltar que el papel de las universidades en este proceso ha sido fundamental para la ejecución de este como se ha descrito arriba sobre sus objetivos y trabajo que desarrollan. Este esfuerzo interinstitucional ha facilitado el proceso de implementación del curso en los territorios, mediante la utilización

de estrategias que permitan la articulación de acciones y coadyuvar líneas de trabajo sostenibles, y principalmente aquellos esfuerzos que se planifican e implementan a nivel local en los que los territorios seleccionados.

1.3. Localización geográfica del curso

1.3.1 Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Río Naranjo (MANCUERNA)

La Mancomunidad (MANCUERNA), se constituyó desde el año 2003, actualmente se asocia con 10 municipios de dos departamentos: Quetzaltenango y San Marcos; para el caso de Quetzaltenango: La Reforma, El Quetzal, San Martín Sacatepéquez, Palestina de los Altos y San Juan Ostuncalco. En lo que concierne a San Marcos: Esquipulas Palo Gordo, San Antonio Sacatepéquez, San Cristóbal Chucho, San Marcos y San Pedro Sacatepéquez.

El territorio tiene una extensión territorial de 722 km², forma parte del Océano Pacífico y del Golfo de México. Una de las grandes particularidades del territorio es que están ubicados en el cinturón volcánico de Guatemala, esto lo hace ser un territorio montañoso, con valles, elevaciones y topografía ondulada. El pilar fundamental de la mancomunidad es la generación de políticas y proyectos territoriales que promuevan la



Gestión Integrada del Recurso Hídrico (GIRH) ya que está localizado en la parte alta de varias cuencas de los ríos: Suchiate, Naranjo, Ocosito, Salamá y Cuilco, este camino lo implementa a través de cuatro líneas de actuación: 1. Manejo y conservación de los recursos naturales y adaptación al cambio climático; 2. Mejora de la gobernabilidad del agua asociada a la cobertura; 3. Saneamiento ambiental; y 4. Desarrollo económico local. Uno de los principales logros, o bien, una guía sistemática y lógica para emprender las acciones de la mancomunidad ha sido la construcción e implementación de su Plan Estratégico Territorial 2008-2020. Otro de los principales resultados de la Mancomunidad es el fortalecimiento de la capacidad institucional de las

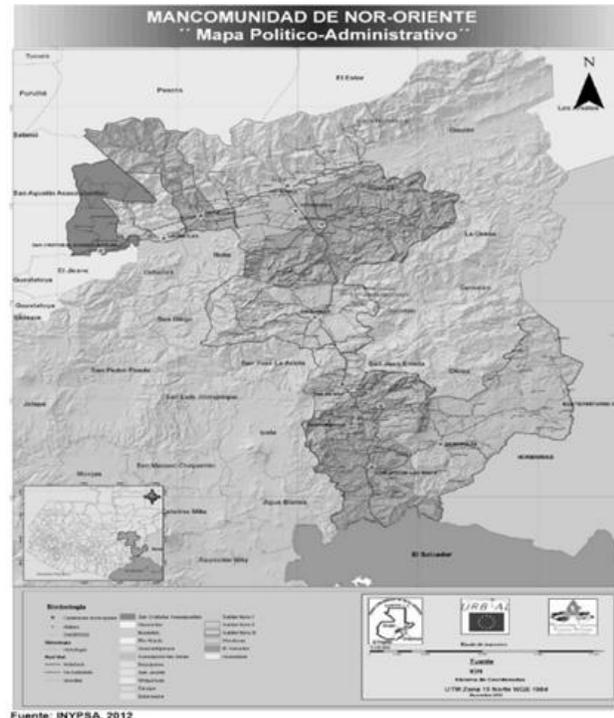
municipalidades que conforman la Mancomunidad, por ejemplo: para la Mancomunidad es vital la creación de una Oficina de Desarrollo Económico Local que permita poner en marcha las líneas bases y estratégicas que la Mancomunidad de forma asociativa propone y planea.

El territorio tiene una fortaleza que ha venido potencializando, y que de alguna manera para el Programa ConectaDEL se hizo oportuno fortalecer para el fomento del desarrollo económico local: el recurso hídrico, por ejemplo para el caso de acciones que favorezcan la producción, sus sistemas de riego están basados en la

gestión integrada del recurso hídrico es así como se optimiza el agua en el territorio, en promedio al año impulsan 7 sistemas de riego.

1.3.2 Mancomunidad de Nororiente

La Mancomunidad Nororiente, se constituyó desde el año 2003, inicialmente conformada por seis municipios de dos departamentos: San Jacinto, Quezaltepeque, Esquipulas y Concepción las Minas, municipios del departamento de Chiquimula; Estanzuela y Zacapa, municipios del departamento de Zacapa; posteriormente en el año 2015 a través de Asamblea Extraordinaria de la Mancomunidad de Nororiente se sumaron cinco municipios más: Río Hondo, Teculután y Usumatlan, del departamento de Zacapa; San Cristóbal Acasaguastlán, del departamento de El Progreso; y Chiquimula del departamento de Chiquimula.



El territorio es fronterizo con Honduras y El Salvador, punto de interconexión con el Puerto Barrios y el Puerto de Santo Tomás de Castilla. Una de sus principales características es que es un territorio altamente turístico y hotelero. Es una zona minera, hídrica y eco turístico. La naturaleza de la Mancomunidad es promover acciones que permitan alcanzar el desarrollo sostenible y la necesidad de atender la problemática del deterioro ambiental, especialmente por el aumento de desechos sólidos dentro de los municipios y el nulo tratamiento de los mismos, este proceso de construcción se lleva a cabo a través de cuatro líneas estratégicas: medio ambiente, infraestructura, fortalecimiento municipal y participación ciudadana.

Una herramienta de fortalecimiento institucional para la Mancomunidad ha sido la elaboración de su Planificación Estratégica Territorial (PET) 2007-2020 para orientar acciones estratégicas y ordenar la inversión pública, privada y de cooperación externa en el territorio, articulando políticas y procesos de ordenamiento territorial a nivel intermunicipal. A pesar de las características que fortalecen el territorio, como; infraestructura, capacidad institucional, sistema agropecuario de exportación, producción del café y artesanías, así como una zona industrial, comercial, hídrica y minera, enfrentan grandes limitantes de desarrollo: empleo, falta de certeza económica sobre la tierra, deterioro del ambiente, uso inadecuado de los suelos y del recurso hídrico, es por eso se ha hecho imprescindible dotar al territorio de conocimiento para implementar estrategias que permitan el incremento y fortalecimiento del desarrollo económico local.

Capítulo II: Tejiendo Conocimiento

2.1 Características y aprendizaje del curso

2.1.1 Proceso de formación de formadores

En noviembre del 2012 la Fundación DEMUCA impartió el Curso de Formación de Formadores de Desarrollo Económico Local durante seis días en el Centro de Formación de la Cooperación Española en la ciudad de Antigua, Guatemala. El grupo fue integrado por participantes de El Salvador, Costa Rica, Guatemala, Nicaragua y Honduras.

El Curso se realizó con el objetivo de fortalecer y desarrollar capacidades y conocimientos que faciliten el apoyo y el acompañamiento a operadores y animadores de procesos de desarrollo económico local. Fue impartido a través de un proceso de cinco módulos, uno presencial y otros cuatro virtuales. Desarrollados en tres fases temáticas:

- Experiencia de los participantes-Reflexión crítica de las experiencias en desarrollo económico local
- Reconstrucción de conceptos – teorías y principios
- Aplicación del conocimiento y valoración del mismo

El curso generó acercamiento con otros actores de la región para coordinar compromisos que coadyuvaran al desarrollo e incidencia en políticas públicas con enfoque de desarrollo económico local en la región.

(Rebeca Colindres –USAC-)

Los cuatro módulos virtuales se desarrollaron durante 10 meses (de noviembre 2012 a mayo del 2013). Uno de los factores vitales para el desarrollo ha sido la interacción con otros actores de la región para asumir un compromiso firme sobre la creación, diseño y ejecución de estrategias de desarrollo, e incidencia en políticas públicas para no sólo fortalecer sino posicionar el enfoque de desarrollo económico local en la región³.

El curso permitió analizar y general conocimiento, así como implementación de herramientas que faciliten los procesos de desarrollo económico local en los territorios en los que el Programa ConectaDEL estuvo presente. Esto fue trascendental para el fortalecimiento de las acciones y actividades previstas por ConectaDEL en Guatemala y El Salvador.

³Participaron de las universidades URL y USAC docentes que desarrollarían un rol importante en la ejecución de los diplomados en los territorios por ASEEPS/USAC: Juan Alberto González, Rebeca Colindres, y Carol Rojas; por la URL Victoria Peláez.

2.1.2. Propuesta curricular.

Para la consolidación y unificación de criterios sobre el curso, por parte de Fundación DEMUCA y las universidades tanto de San Carlos de Guatemala como Rafael Landívar se implementó el siguiente proceso:

**Gráfica 7. Proceso de Unificación de criterios / Curso sobre Desarrollo Local
Fundación DEMUCA y Universidades Ejecutoras**



Fuente: documentación ConectaDEL 2013

Posterior a la suscripción de convenios, las universidades diseñaron la propuesta curricular para el desarrollo del Curso, misma que fue presentada y consensuada a la Fundación DEMUCA y con los territorios. Cumpliendo los objetivos de implementar el curso de acuerdo al contexto, realidades y sus potencialidades territoriales. En esta fase se incorporaron elementos aportados tanto por la Fundación DEMUCA como por las Mancomunidades, dando producto a una propuesta curricular integral que se caracterizó por englobar las necesidades y aportes de todos los actores vinculados al proceso.

Inicialmente la Fundación DEMUCA estableció tres módulos para el curso de Desarrollo Económico Local, estos se impartieron en siete ocasiones a nivel regional en el Centro de Formación de La Antigua con la certificación de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO); los mismos consistían en: los fundamentos y enfoques DEL, componentes e instrumentos, así como la gestión y formulación de proyecto DEL en el territorio. Es importante reconocer y visibilizar el notable trabajo que el Comité de Evaluación desarrolló a nivel local para la selección de los territorios, ya que gracias a su completo involucramiento se

logró vinculación con los actores claves del territorio que propicio vinculación e identificación de necesidades que enriquecieron el curso.

El curso planteó como fin apoyar los procesos de descentralización de la región, fortaleciendo las capacidades de una gestión integrada, de carácter público-privada de los procesos de desarrollo económico local sostenible en los países seleccionados por el Programa. En este marco, ambas universidades lograron realizar planteamientos y requerimientos que la Fundación DEMUCA validó como parte fundamental de la propuesta curricular y como parte metodológica importante del proceso de abordaje del curso. Se logra corroborar en el proceso de investigación que cada uno de los contenidos que integran la curricula responde a las prioridades de los territorios, y mezcla oportunamente el enfoque o temática solicitada por la Fundación DEMUCA como especialista en DEL y procesos de formación municipal.

Tabla 10. Contenidos de la Curricula del Curso DEL por Universidades		
Categoría	Universidad de San Carlos	Universidad Rafael Landívar
Contenido	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo Territorial: Conceptualización y desarrollo económico local 2. Instrumentos de diseño en DEL: Cadenas productivas, diagnóstico y propuestas territoriales 3. Políticas y Proyectos: Elaboración de Proyectos I, Elaboración de Proyectos II 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fundamentos DEL 2. Componentes de los procesos DEL: Diagnóstico territorial, Actores en los procesos DEL, la actividad productiva, competitividad e innovación. 3. Gestión de Proyectos DEL: Formulación de proyectos con enfoque DEL, los Proyectos DEL en la planificación territorial.
Fuente: Entrevistas a actores clave en el proceso de sistematización 2015.		

El primer módulo desarrollado en los territorios de Mancomunidad de Nor-Oriente y MANCUERNA, se desarrollaron con el objetivo de fortalecer los fundamentos y conceptualización de acuerdo al contexto territorial que cada uno presenta.

“La mancomunidad se visualizaba como el territorio, se enfatizó el proceso de abrirse a otros actores que no son precisamente del territorio, y comprender la complejidad del tema” (Peláez, 2015).

“... A veces se tiene un concepto diferente de territorio; pero en este proceso y bajo una concepción de desarrollo económico local. Un territorio tiene sus propias características, no necesariamente tiene que tener una gran área geográfica, sino media vez cuenta con sus características específicas es un territorio”.

(López, 2015)

El territorio ha sido uno de los temas que más llamó la atención a las y los participantes, pues se tenían diversas concepciones. Sin embargo, se enfocó en que este es el espacio en que se presentan diversos intereses, culturas e identidad, además tiene diferentes relaciones económicas y sociales que coadyuvan a que se presenten. Se logró la construcción del entorno territorial. No obstante, una de las debilidades que enfrentaron las mancomunidades ha sido la ausencia de información cualitativa disponible en territorio. Se promovió el desarrollo del territorio desde una visión conjunta de todos los actores participantes, y ver que comparten ciertas características que se podría aprovechar de alguna manera desde una visión más integral” fue muy interesante (Lemus, 2015).

El tema diagnósticos y planificación fortalecen los proyectos que en la municipalidad hacemos de una forma mejor organizada, coordinada e incluso participativa con los beneficiarios.

(Godínez, 2015)

En el módulo sobre "**Instrumentos y componentes de los procesos DET**" se promovió el uso de herramientas para la gestión DET. Uno de los temas de mayor énfasis en el curso ha sido las cadenas productivas, herramientas y estrategias de producción y comercialización: asociatividad, innovación y comunicación.

Tema que tuvo sus particularidades, ya que el interés que generó en los participantes, provocó mucho dinamismo, y la implementación sobre diagnóstico territorial fue fortalecido a través de las distintas fases para su construcción. Fomentar las propuestas técnicas y argumentadas a través de transformación de datos e indicadores presentadas por la Mancomunidad MANCUERNA y las municipalidades que la integran fue determinante. Se remarcó el diálogo como herramienta estratégica, en los procesos de diagnósticos participativos como un elemento fortalecedor a la gobernanza local.

"Las cadenas de valor" fueron un tema específico que se fortaleció teóricamente, y como parte de las estrategias competitivas y de asociatividad para el reconocimiento del valor del cliente. Este tema en definitiva, ha sido un complemento clave en la gestión de la iniciativa que se ejecuta para mejorar las condiciones de producción y comercialización en el territorio.

Un proceso competitivo nos abre oportunidades para fortalecer el mercado, en nuestro caso con los agricultores y productores. El ser competitivos como territorio nos ha dado mayor confianza sobre los productos en cuanto a su presentación y principalmente la calidad.

(López, 2015)

“La asociatividad es un reto permanente en los territorios, dar a conocer o fomentar los nuevos modos de asociatividad, la vinculación sectorial con la territorial”. (Pelaéz, 2015). Como parte de los aprendizajes dentro de la experiencia del diplomado en MANCUERNA, es que uno de los contenidos que ha generado mayor interacción e interés entre las y los participantes durante este módulo ha sido el módulo de comunicación para el desarrollo. Las y los

participantes lo han visualizado como un proceso estratégico que fortalece el trabajo en red, y que permite dar a conocer las diferentes iniciativas en materia de comercialización y producción. Sin embargo una de las limitantes para abordar y potencializar el tema fue el tiempo, nos queda como aprendizaje para una futura ocasión, la necesidad de buscar mecanismos que nos permitan profundizar aún más en este tema.

El módulo de "**gestión y elaboración de proyectos DEL**", responde a las estrategias fundamentales del Programa ConectaDEL, pone en marcha el conocimiento o proceso de aprendizaje adquirido hasta ese momento que han adquirido las y los participantes. Facilita el diseño de iniciativas en base al seguimiento de los planes estratégicos, con el enfoque de Desarrollo Económico Local, mediante la aplicación de herramientas, modelos propuestos y analizados durante el curso.

En esta etapa las y los participantes diseñaron proyectos detonadores, basándose en herramientas que el mismo curso había venido fortaleciendo. La base central de esto fue verificar que el ¿Cómo hacerlo? Era totalmente entendido e implementado por todas y todos. Crearon condiciones de inversión o clima de inversión, pre factibilidad y factibilidad, diagnóstico, y –además- la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) fue algo que desarrollaron de forma muy acertada. Otro de los elementos clave propuestos para la formulación y diseño de los proyectos ha sido el marco lógico. Entendiéndolo como una herramienta del proceso de diseño y construcción de los proyectos.

"El FODA nos permite determinar aspectos políticos y sociales de nuestro contexto antes de iniciar a planear algún proyecto, porque primero tenemos que analizar sobre los diferentes aspectos, muchas veces en plena ejecución del proyecto influyen varios aspectos externos u otras veces internos, la idea sería preverlos"

(García, 2015)

"Definitivamente la formulación de proyectos a través de marco lógico fue algo nuevo para la mayoría de los que participábamos en el proceso, ya que sólo conocíamos la formulación de proyectos por gestión de resultados, sin embargo es bueno que sepamos dos herramientas para llevar a cabo estos procedimientos, y acoplar a las realidades del territorio".

(Godínez, 2015)

Los grupos van fortaleciendo gradualmente el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de los proyectos. Todas etapas fundamentales a tomar en cuenta en la selección de los proyectos por parte del Programa ConectaDEL. Es prioritario hacer énfasis en la necesidad de este como una estructura sistémica, lógica y esencial para cada uno de los proyectos, que no sólo era una oportunidad para presentarlo a ConectaDEL, sino buscar aliados y actores locales y nacionales para llevarlo a ejecución.

La lógica de los módulos planteados por Fundación DEMUCA y acoplados por las universidades ha sido clave.

La unificación de criterios de acuerdo a los contextos, sugerencias y principales necesidades planteadas por los territorios. En ambas mancomunidades se reflejaron aprendizajes a través de alianzas locales, para la consolidación de modelos de desarrollo económico local, así como la buena implementación de estrategias fortalecidas, tal como se manifiestan en los comentarios sistematizados anteriormente.

En la mancomunidad de Nor-Oriente se generó el acercamiento con FUNDAZUCAR, instancia que formula, ejecuta y promueve programas de desarrollo humano en el marco del respeto, la autogestión y el impacto en la política pública. “Solicitamos al diplomado que fuéramos a ver una experiencia exitosa, y fuimos a ver la labor de FUNDAZUCAR, presentaron su proyecto “Yo vivo en limpio”, quedamos muy encantados por ver el brazo social que hace con los municipios de las administraciones municipales que les permiten entrar, y como lo hace es lo más novedoso pues ellos para atender a 5 o 6 municipios, tres visitadoras sociales atienden un monstruo de proyecto replicando con lideresas de cada comunidad, y cada lideresa haciendo su trabajo voluntario, entonces esto permite conocer iniciativas que desde la mancomunidad podríamos replicar”. (Olavarrueth, 2015).

En la MANCUERNA, no sólo se logró la reunión de actores clave en el curso, sino que también se promovió el empoderamiento del enfoque DEL. Es muy interesante que hayan confluído varios actores en el diplomado. El tema de desarrollo económico local no es solo de la MANCUERNA, sino involucra a diferentes actores en muchos e importantes escenarios. En cualquier momento me encuentro con personas que hablan de desarrollo, por las potencialidades que tiene el territorio y es muy importante saber de qué están hablando. Por ejemplo, hay tres personas en el Consejo Departamental de Desarrollo (CODEDE) que participaron en el diplomado, y están promoviendo el tema, para que se incorpore en las acciones del CODEDE y esté visibilizado”. (Monzón, 2015).

2.1.3. Perfiles y características de las y los participantes.

La identificación del grupo meta por parte de las universidades, partió desde la importancia de la consolidación de redes y asociativismo, es por ello, que se programó la vinculación de actores locales involucrados en procesos de desarrollo económico local. La identificación se ha desarrollado en coordinación con las mancomunidades. Sobresalen algunos casos como:

- **En la Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Río Naranjo:** el grupo fue heterogéneo, conformado por representantes de las oficinas de desarrollo económico local de los diferentes municipios de la Mancomunidad, técnicos de las municipalidades, representantes de instancias público-privadas, agricultores y productores. Algunos factores visibles en este grupo fueron la participación de personas con bajo nivel académico pero que son ejecutores de procesos

económicos locales, así como actores que influyen y participan en los espacios políticos en el departamento que contribuyeron a fortalecer y posicionar el enfoque DEL para las políticas y programas de desarrollo local.

- En ambas mancomunidades se perfilaron técnicos como agricultores o personas que no estaban sensibilizadas o comprometidas en la práctica, pero que necesitaban un poco de refuerzo para poder conceptualizar que lo que hacen cotidianamente también es un proceso teórico. Además, también participaron personas con un alto nivel académico, que fortalecieron su *praxis*⁴.

El grupo estuvo dividido, en algunos casos no se certificó a participantes por no vincularse plenamente a las actividades de las jornadas.

(González –USAC)

“Se visibilizó que un representante de la Cámara de la Industria estaba fascinado con el diplomado, él ya es graduado con maestría, entonces en algún momento se veía la claridad del alto nivel del diplomado. Sin embargo, faltó aterrizar con los técnicos, y eso repercutió cuando se estaban formulando los proyectos, obviamente desde un principio había un perfil que cumplir, pero había un porcentaje de participantes que iba a dificultar ese proceso”. (Fuentes, 2015)

- **La Mancomunidad de Nor-Oriente:** presentó características diversas. Inicialmente según la mancomunidad se tendría participación de más de 40 actores, sin embargo al primer taller sólo el 50% llegó, por lo que la ASEEPS-USAC determinó estrategias conjuntas con la Mancomunidad para lograr la participación de alumnos de acuerdo a los compromisos que ambas partes habían asumido. en ese proceso participaron alumnos que representaban a las municipalidades pero no tenían precisamente un cargo técnico ni tampoco estaban sensibilizados con el tema, es por ello que la conformación del grupo fue de perfiles diversos, que contribuyeron tanto para fortalecer el proceso como para plantear nuevas oportunidades.

El grupo fue básicamente población joven, entre ellos había representantes de las diferentes municipalidades y actores territoriales del sector público-privado. Sin embargo, ha sido identificada la necesidad de emprender procesos de profundización para la sensibilización de empleados municipales sobre el tema.

⁴Una importante lección aprendida es que al inicio el desequilibrio en el conocimiento influyó de alguna manera en la deserción de algunos alumnos, puesto que la metodología se había planteado para un perfil establecido por parte de ambas universidades. Pero aunque fue complejo se luchó por fortalecer la metodología para que esta respondiera a procesos participativos y de conocimiento sobre experiencia y prácticas fue complejo impartir el curso. Fue inevitable que algunas personas se retiraran por el nivel académico, pero algunos productores y concejales siguen incidiendo después de su participación y culminación del proceso. Ahora se habla de desarrollo económico local, mucho más territorial”. (Monzón, 2015).

Tabla 11. Perfil de Participantes Curso Desarrollo Económico Local / ConectaDEL Guatemala

Perfiles	ASEEPS-USAC	IDIES-URL
Perfil de los participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones locales, entre ellas, Gobernaciones Departamentales, Gobiernos Municipales, Mancomunidades, entidades de los Consejos de Desarrollo de ámbito regional, departamental, municipal y comunitario, Asociaciones de Productores, y otros actores con pertinencia para los fines de este proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Municipalidades. • Delegados de entidades gubernamentales. • Asociaciones locales y organizaciones no gubernamentales. • Empresarias y empresarios del territorio. • Otros, involucrados y/o interesados en procesos DEL.

Fuente: documento de convocatoria Curso sobre DEL – ConectaDEL Guatemala.

2.1.4. Selección de participantes y conformación de grupos

Las universidades ejecutoras desarrollaron una visita a cada uno de los territorios para establecer los mecanismos de postulación y selección de las y los candidatos. En ese proceso se socializó el perfil basados también en la identificación y análisis de los territorios, de forma conjunta con las entidades postulantes, este proceso vinculó sus necesidades y prioridades para fortalecer el desarrollo económico local (DEL) y las relaciones que ambas entidades tenían, así como las potencialidades en DEL.

El papel de las universidades se centró en la elaboración de perfil y socialización con los territorios, y fueron las mancomunidades las encargadas de convocar a las organizaciones, entidades e instituciones público-privadas a nivel territorial que estuvieran interesadas en participar en el proceso y liderar la selección de sus grupos. El proceso de convocatoria, construcción de perfiles y selección de participantes fue acompañado de cerca por cada universidad quien delegó a los coordinadores académicos de cada proceso como vínculo de comunicación con las mancomunidades seleccionadas. *...“Estaba muy claro que en la convocatoria tenía que pesar otro tipo de organizaciones que no eran solo la municipal, tenía que haber una riqueza de participación en el diplomado para el tema, para dejar esa fortaleza en los distintos espacios que de alguna manera hacen desarrollo económico local pero que sin saber que los están haciendo”.* (Olavarrueth, 2015).

Una de las demandas mayoritarias para ingresar al curso fueron de personas que no tenían experiencia previa en procesos de desarrollo económico local, y tomando en consideración que eran bastantes las solicitudes y que en ambos territorios no se llegaba al número de participantes que cumplieran con ese requisito se decidió en incluir a estas personas en el grupo, eso representó que esta condición fue ajustada a

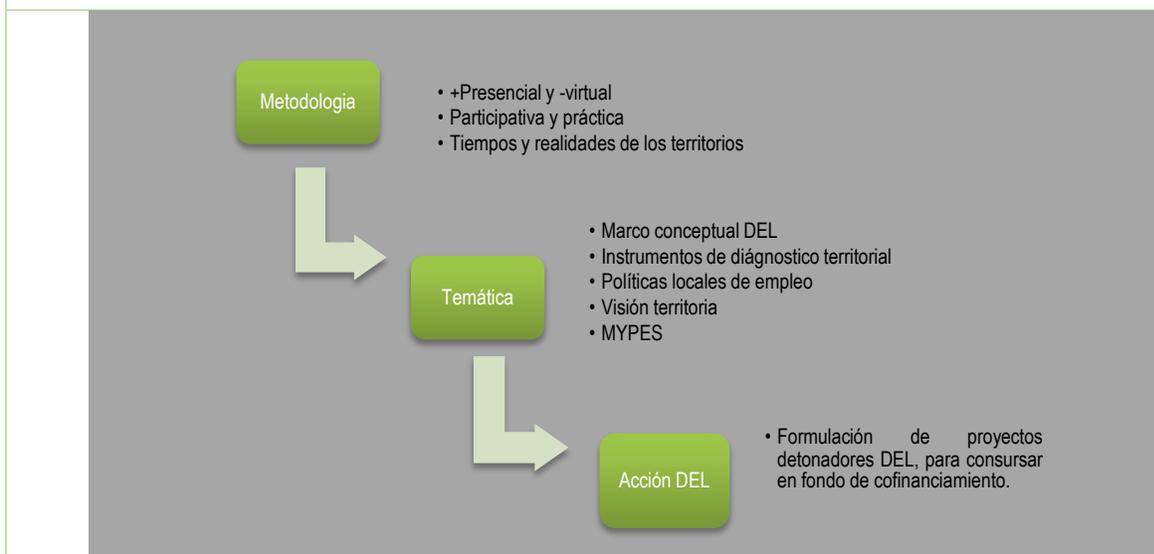
la realidad de los territorios. Por lo que se perfilaron y aceptaron alumnos que era su primera vez en un proceso como este. Hubo otros que el nivel de conocimiento sobre el tema inferior al ideal pero que su experiencia o participación en espacios de toma de decisiones los volvían agentes estratégicos en el territorio y se acopló el perfil para que pudieran también ser parte del grupo, como se ha mencionado anteriormente.

2.1.5. Propuesta pedagógica

En el abordaje e implementación de los diplomados DEL, todas las entidades integrantes del Consejo Consultivo manifestaron su satisfacción con el proceso, además manifestaron el interés de utilizar la experiencia como base para sus ejercicios de evaluación y selección de programas / proyectos / actividades o procesos formativos institucionales. Identificaron el proceso como un elemento positivo extra que fortalece la capacidad de las instituciones a nivel nacional. Surgen tres aspectos o factores que son identificados por el Consejo Consultivo para la implementación del curso como innovadores y de aporte sustancial en procesos formativos en territorio:

- La metodología,
- La temática, y
- La formulación de proyectos detonadores.

Gráfica 8. Proceso Pedagógico / Diplomado DEL ConectaDEL Guatemala



Fuente: Proceso de entrevistas con actores clave. DEMUCA 2015.

- **La metodología:** "Se trabajó la malla curricular de acuerdo a los tres módulos propuestos por Fundación DEMUCA. Se presentaron tanto a DEMUCA como a la MANCUERNA, se hicieron modificaciones pero fueron mínimas". (Peláez, 2015). La Universidad Rafael Landívar planteó la metodología basada en el paradigma constructivista, que se base en los siguientes criterios: construcción de saberes; interacción

entre diferentes instancias de aprendizaje; aprovechamiento del conocimiento local; el recurso del lenguaje total; y sistematización de la experiencia. La USAC, centra su acción metodológica bajo un enfoque de docencia participativa. Inspiró la orientación y generación del conocimiento desde el territorio, gestado a partir del acervo cultural y las capacidades instaladas en la propia experiencia local de los participantes que se incorpora al conocimiento colectivo como "recuperación de los saberes".

Una lección importante, en relación al proceso metodológico es que debemos buscar cómo hacer más participativo los procesos. *"Es importante conocer los pormenores del territorio, conocer quién era la persona que impartirá el taller. Sucede que hubo temas que no se acoplaron a la realidad o contexto"* (Fuentes, 2015). Ambas universidades, han manifestado que previo al desarrollo del diplomado se hizo una visita local a las mancomunidades para identificar y analizar con ellos los principales desafíos en relación al fortalecimiento del enfoque DEL en los territorios. Sin embargo, para las mancomunidades el proceso metodológico y abordaje de temas fue de un nivel superior para algunos alumnos. *"Teóricamente si habían grandes expertos, pero en la práctica no lleno del todo las expectativas, fue débil, por lo que la lección aprendida es que algunas experiencias que venían a contar y que nosotros ya habíamos avanzado"*. (Fuentes, 2015).

Las mancomunidades consideraron que la metodología fue de un nivel académico superior al que estaban preparados como territorio, por la vinculación de actores locales, por parte de las universidades se convirtió en un desafío, por ejemplo, en ambos casos se tuvieron participantes que desarrollan trabajo administrativo dentro de las municipalidades, o bien agricultores o productores, situación que hizo difícil la implementación del diplomado debido a los temas técnicos que se proponían principalmente en la fase de formulación del proyecto a través de marco lógico. *"Estaban participando agricultores que definitivamente fue positivo que se hayan involucrado en procesos como este, fue toda una experiencia, más para algunos lastimosamente, no finalizaron el proceso por el nivel académico del curso y eso los desmotivó hasta que dejaron de asistir"*. (Ramírez, 2015).

Un aspecto determinante fue la decisión de fortalecer el diplomado con la **Modalidad presencial**, en el caso de los factores fundamentales como la construcción de la metodología se definió que esta debía ser más presencial y menos virtual. La referencia fue curso de Formación de Formadores, mismo que tuvo sesiones presenciales y sesiones virtuales, debido no sólo a los contextos sino que el nivel presencial permitiría la interacción personal entre las y los participantes para generar asociativismo municipal, además que el aspecto virtual podía ser una nueva oportunidad-piloto para procesos de formación sobre enfoques de desarrollo económico local, sin embargo también se debían analizar los contextos sobre las brechas tecnológicas en los territorios seleccionados, y diagnóstico sobre fortalezas del grupo en cuanto a la utilización de las tecnologías.

El proceso de aprendizaje reunió diferentes posturas en cuanto al tema de la metodología para impartir el curso "... la deserción de los estudiantes, tal vez la universidad o la metodología no tuvieron la culpa, en

su momento se nos solicitó que debíamos garantizar la asistencia de todos, pero cuando les llamábamos nos manifestaron que el diplomado era demasiado elevado y no se sentían acoplados con lo que se estaba dando además que no lo veían cerca de la práctica para poner en marcha los conocimientos” (Fuentes, 2015).

- **La temática:** Para la temática se definieron aspectos clave, a partir de la conceptualización de Desarrollo Económico Local –DEL-, hasta la oportunidad de generar o fortalecer en la creación de las micro y pequeñas empresas –MYPES-, por ejemplo.

Gráfica 9. Establecimiento de la currícula en territorio



Fuente: Documentos de formulación de URL-USAC (mayo 2015)

- **La formulación de proyectos detonadores.** Los diferentes momentos en los cuales se desarrollaba la formulación del proyecto, debido a la diversidad de perfiles de alumnos participantes, desarrollan tres momentos que coinciden ambas universidades que es el proceso lógico para propiciar la formulación de un proyecto detonador.

Gráfica 10. Proceso Metodológico Formulación de Proyectos Detonadores ConectaDEL Guatemala



Fuente: Documentos CC / ConectaDEL Guatemala 2014.

“Una de las principales acciones o ejercicios que promovió el diplomado, fue el trabajo en grupo y la postulación de un proyecto. Todo un reto porque diplomado, ha fomentado la acción en conjunto y asociatividad. Además la asociatividad permitirá tener mayor impacto en el territorio, y no desarrollar acciones aisladas. Sino más bien fortalecer esos canales de priorización de necesidades y crear estrategias conjuntas”. (López, 2015).

ConectaDEL fortaleció la construcción de realidades basadas en el enfoque de Desarrollo Económico Local. Es por ello, que una de las principales acciones que promovió el diplomado es la formulación de "Proyectos Detonadores", que permitieran a las y los participantes aplicar el conocimientos adquiridos, y herramientas

conocidas no sólo del programa, sino aquellas que en algún momento también se volvieran una realidad a nivel territorial. Cada proyecto formulado, participó en el concurso de financiamiento por parte del Programa ConectaDEL. Para la implementación del diplomado fue necesaria la planificación de cuatro actividades específicas que permitieran facilitar la metodología de abordaje.

“Por los proyectos que desarrollamos con la cooperación española fue importante conocer los enfoques de desarrollo económico porque permite empaparnos de más conocimientos y llevarlos a la práctica, sin embargo se abordaron temas macro, y se tuvo que puntualizar más la situación a nivel actual”.

(Godínez, 2015)

2.1.6 Estrategias de seguimiento y evaluación

- **Asesorías.** Una de las fases importantes, para la Universidad Rafael Landívar, fue el acompañamiento y seguimiento a los proyectos, que permitió a las y los participantes generar aspectos de análisis técnicos de acuerdo a las orientaciones y asesorías. Se utilizó el instrumento formulario de medición para autoevaluar las iniciativas diseñadas. Las actividades que se fortalecieron se enfocaron en la presentación de avances para recibir retroalimentación⁵, que

⁵Se estableció el proceso de "Retroalimentación" como parte del proceso metodológico de impulso y creación de proyectos detonadores. Se establecieron instrumentos de medición, autoevaluación y seguimiento de las iniciativas. Mismas que facilitaron la vinculación y el análisis de las iniciativas que se desarrollaron. Todo este proceso contó con la experiencia y el apoyo de un

consistió en el desarrollo de un proceso de acompañamiento, que tuvo la participación de un evaluador externo, quien a través del análisis de los términos de referencia evaluó cada una de las propuestas. En función de si se adecuaban y siguieron la ruta que se les propuso o expuso, según el sondeo que se realizó a representantes de los cuatro grupos de los que no fueron seleccionados aún no han implementado estrategias para un ruta de búsqueda de fondos y hacer realidad su proyecto detonador. *“Se cumplió la expectativa de forma parcial, hubo cosas demasiado positivas como la calidad de los expertos de los temas. En algunas de las etapas hubieron algunas deficiencias sobre todo en la última, como lo fue en la práctica, porque no se tuvo un acompañamiento o seguimiento más específico, no se les dio espacio para solventar dudas”* (Fuentes, 2015).

Una lección importante, tanto metodológica como de índole procedimental, es la motivación de la participación e involucramiento pleno de la Mancomunidad. Buscar mecanismos para evaluar el conocimiento que iban adquiriendo los alumnos”.

(Lemus, 2015). Esto con el fin de, acompañar de forma concreta las ideas (como punto de partida) y el desarrollo correcto de los proyecto. Para el proceso de seguimiento y orientación de las y los participantes, en función del desarrollo de los proyectos detonadores, se establecieron acuerdos entre las universidades y las mancomunidades, un ejemplo claro, lo constituye

“La USAC implementó un aula virtual, ahí se nos dieron los documentos o lecturas, facilitó a algunos compañeros a aprender más, sobre todo por la parte virtual, algo nuevo”.

(Cabrera, 2015).

la Universidad Rafael Landívar, que manifestó la necesidad de una mayor coordinación con las instancias de la mancomunidad (Gerencia); sin embargo, la Mancomunidad tiene la percepción que la URL, pudo haber brindado mejor acompañamiento puntualmente los participantes se acercaban a la mancomunidad a solventar dudas.

- **On Line.** La USAC implementó la estrategia de orientación y acompañamiento al territorio a través de la instalación de un *Aula Virtual “Curso de especialización en gestión del Desarrollo Económico Territorial”*. Espacio en el que se guardaban los documentos y tareas del curso. Para que los participantes se acoplaran a esta herramienta se generó una sesión presencial con el apoyo del Centro de Cómputo del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad de Zacapa. Convirtiéndose en un insumo auxiliar y de complemento para el proceso de enseñanza, fue necesario el compaginó con el uso del correo electrónico, por parte de los alumnos por ser una herramienta más familiar para ellos.

evaluador externo que garantizó el cuidado de los términos y condiciones que desde ConectaDEL se han desarrollado para los proyectos. El proceso de acompañamiento se vio fortalecido con el desarrollo de cuatro sesiones específicas: dos como parte del proceso de fortalecimiento teórico, una para la presentación de los proyectos, y otra “jornada especial” para adecuación de formatos de los proyectos. Con el fin de acompañar a los grupos, principalmente porque requerían de un proceso de mayor orientación, para muchos fueron sus inicios en el diseño de proyectos.

Capítulo III. ConectaDEL: una puerta a las oportunidades

3.1 Análisis de la experiencia y principales aprendizajes

3.1.1 Formulación de proyectos y posibilidades de financiamiento

Cada territorio se dividió en grupos de trabajo⁶ para la formulación y postulación de los proyectos detonadores. Ejercicio que ha dejado aprendizaje en cuanto al proceso de elaboración y orientación por parte de las universidades a los grupos. En definitiva el proceso formativo impulsó la acción mediante la formulación de dichos proyectos.

La idea de que cada grupo buscara mecanismos para llevar a cabo dichos proyectos, se generalizó y creó niveles altos de competitividad. Según, las universidades, esta fase generó muchos retos no previstos, principalmente porque en algunos casos como en el territorio Nor-Oriente no se tenía suficiente experiencia en la formulación y gestión de proyectos.

“La idea de que había posibilidad del financiamiento de un proyecto hizo que los grupos o los alumnos se vincularan al proceso por esta razón, cuando llegó la fase de presentación del proyecto en los territorios para el análisis conjunto y participativo, los grupos no quisieron presentar ante el grupo sus propuestas”

(Peláez, 2015).

MANCUERNA era un tema de competencia entre grupos. Derivado de la idea de poder financiar el proyecto y ejecutarlo, levantó un amplio sentimiento de competencia, que provocó niveles de rivalidad altos en los participantes, y por ende en los grupos en los cuales trabajaban la propuesta de proyectos. *“Algunos proyectos necesitaron de mayor acompañamiento y orientación, en aspectos legales por ejemplo. El proceso de formulación del proyecto, fue de un nivel técnico superior al que en su momento tenían conocimiento aquí los que estaban participando en el diplomado, pero considero se tuvieron iniciativas importantes y con potencial”* (Olavarrueth, 2015).

La formulación de proyectos distó del marco lógico⁷. Tanto para las universidades como para las mancomunidades, la fase de formulación de proyectos para el concurso de Proyectos Detonadores,

⁶La organización de grupos se realizó en función de la afinidad que los participantes presentaron con los objetivos y propuestas temáticas y técnicas para la formulación de los proyectos. Un elemento importante de los grupos su relación territorial, en tanto se tomó como punto de partida la pertenencia al mismo municipio. Y en función de esto se desarrollaron ciertas condiciones que facilitaron la elaboración de las propuestas de proyectos detonadores.

⁷El marco lógico es una herramienta que algunos técnicos con DEMUCA ya conocen, con el BID se ha trabajado la gestión de resultados, nosotros planteábamos el marco lógico de una manera muy práctica y no tan teórica y ahí se difería con la URL”. (Monzón, 2015).

representó desafíos y oportunidades, principalmente el acompañamiento y orientación en la formulación por parte de las universidades.

Las universidades se encontraron con mancomunidades sólidas, pero que a su vez enfrentan una serie de retos para lograr ampliar la perspectiva de su territorio, como coadyuvar a los esfuerzos interinstitucionales para articular acciones que contribuyan a las estrategias de desarrollo económico local. Por ejemplo, para el caso de MANCUERNA, esta ha abordado procesos de formulación y concurso de proyectos a nivel directivo, pero que de alguna manera las municipalidades vinculadas a la Mancomunidad requieren de procesos de fortalecimiento para la sostenibilidad y ejecución de actividades que fortalezcan el enfoque DEL desde sus espacios territoriales.

Lo fundamental de esta etapa fue llevar a cabo la teoría a la práctica, lo que hizo que el proceso se enriqueciera, los 8 proyectos presentados se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla 12. Rúbrica para el Registro / Proyectos Detonadores ConectaDEL Guatemala

Nombre Proyecto	Instituciones Participantes	Objetivos Generales	Localización	Resultado	Aporte LOCAL	Aporte FOMIN	Monto Total
Fortalecimiento en la gestión del sitio arqueológico Vega del Cobán.	Universidad San Carlos, Municipalidad Teculután y Mancomunidad de Nor Oriente.	<p>Incidir en el fortalecimiento de la gestión del sitio arqueológico Vega del Cobán, mediante la socialización para reconocer la importancia histórica y cultural que representa el sitio en el Motagua medio.</p> <p>Coordinar alianzas con la iniciativa pública privada y cooperación internacional, en la preservación de la herencia cultural.</p> <p>Realizar jornadas educativas locales y regionales, para fortalecer la identidad del sitio arqueológico en la población.</p> <p>Sensibilizar a todos los vecinos del municipio con el fin de divulgar la importancia del Sitio Arqueológico en el municipio, ya que son de alguna manera los beneficiarios directos de la información del Fortalecimiento en la gestión del sitio Arqueológico Vega del Cobán.</p>	Teculután, Zacapa	En cuatro meses se pretende llegar al 90% de la población local con el conocimiento claro y preciso de la importancia de la conservación y protección del patrimonio arqueológico, antropológico e histórico del municipio.	\$20,000.00	\$20,000.00	\$ 40,000.00

<p>Fortalecimiento a las capacidades productivas, administrativas y de comercialización de los bordados y calados tradicionales del municipio de Estanzuela, Zacapa.</p>	<p>Asociación Grupo Gestor Estanzuela, Mancomunidad de Nor Oriente, Municipio de Estanzuela, Gobernación Departamental Zacapa</p>	<p>Fortalecer el proceso productivo y de comercialización de productos textiles elaborados con la técnica artesanal de bordado y calado tradicional en Estanzuela, Zacapa incrementando las oportunidades de desarrollo económico territorial, a través de la generación de empleo permanente y niveles industrializados de este sector de mercado.</p>	<p>Estanzuela, Zacapa</p>	<p>Inicio del proyecto con beneficio directo a 15 mujeres productoras</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de mobiliario y maquinaria para producción industrial • 21 artesano o artesana capacitadas en el arte de alta costura industrial • Asociatividad que abrirá puertas a las artesanías actuales y nuevas interesadas. • Un lugar estratégico para la creación del Centro de Capacitación. • Un lugar específico para llevar a cabo las funciones de la comercializadora. • Desarrollo de marca y un logotipo para identificación de las prendas, elaboradas en Estanzuela 	<p>\$ 23,162.13</p>	<p>\$ 15,620.00</p>	<p>\$ 38,782.13</p>
--	---	---	---------------------------	--	---------------------	---------------------	---------------------

<p>Fortalecimiento de la Empresa Pública Municipal Agroindustrial y relación con organizaciones legalizadas de Estanzuela, Zacapa</p>	<p>Consejo Comunitario de Desarrollo (COCODE), Asociación de Agricultores, Municipalidad de Estanzuela, Empresa Pública Municipal Agroindustrial de Estanzuela, Zacapa.</p>	<p>El presente proyecto se cultivará maíz en el mes de mayo iniciando con la siembra de 65 manzanas de tierra mecanizadas, este tarda un promedio 120 días aproximadamente para dar el grano y cosecharlo, a la vez se trasladara al centro de acopio que es una bodega que se utilizara para el secado y resguardo del mismo, posteriormente la VENTA DEL MAIZ, acá es donde inicia la recuperación de los gastos realizados. A partir de la venta se retomara el aporte suficiente para hacer sostenible.</p>	<p>Estanzuela, Zacapa</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ø Sembrar 65 manzanas de tierra con maíz. Ø Fortalecer financieramente la Empresa Pública Municipal Agroindustrial. Ø Aumentar la productividad en los espacios de tierra disponibles utilizando técnicas como la de sembrar a corta distancia, utilizar mejor calidad y suficiente cantidad en los fertilizantes 	<p>\$ 9,825.00</p>	<p>\$ 12,877.00</p>	<p>\$ 22,702.00</p>
--	---	---	---------------------------	---	--------------------	---------------------	---------------------

<p>Capacitación a las MYPES establecidas en los municipios de San Antonio Sacatepéquez, San Marcos y Palestina de Los Altos, Quetzaltenango”</p>	<p>Municipalidad de Palestina de los Altos, Quetzaltenango.</p> <p>Municipalidad de San Antonio Sacatepéquez, San Marcos.</p> <p>HELVETAS Swiss Intercooperation</p>	<p>El Objetivo es mejorar los Ingresos económicos, de 105 familias a través del fortalecimiento de MYPES en aspectos organizativos, empresariales y administrativos, se dinamizara la economía de los municipios, ya que las MYPIMES, contarán con una estructura organizativa fortalecida, esto contribuirá a contar con canales de comercialización más estables, percibiendo mejores ingresos económicos.</p>	<p>Municipalidad de Palestina de los Altos, Quetzaltenango.</p> <p>Municipalidad de San Antonio Sacatepéquez, San Marcos.</p>	<p>10 MYPES cuentan con junta directiva y al menos con tres comisiones organizadas, capacitadas y funcionales (comisión de producción, comercialización, vigilancia). Se ha conformado una red de productores con sectores productores afines. Se han realizado 2 encadenamiento productivo entre las MYPES Se cuenta con un diagnóstico de la situación actual de 10 MYPES.</p>	<p>\$ 20,000.00</p>	<p>\$ 20,000.00</p>	<p>\$ 40,000.00</p>
--	--	--	---	--	---------------------	---------------------	---------------------

<p style="text-align: center;">Turismo Ecológico y Recreativo en el territorio de Mancuerna.</p>	<p>Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez</p> <p>Municipalidad de San Marcos</p> <p>Municipalidad de Esquipulas palo Gordo</p> <p>Municipalidad de San Martín.</p> <p>Municipalidad de Palestina de los Altos. Municipalidad de San Antonio Sacatepéquez.</p> <p>Municipalidad de San Cristóbal Cucho.</p> <p>MANCUERNA</p>	<p>Busca organizar una plataforma que promueva actividades para el fomento del sector turístico, a través de una estrategia de promoción de los sitios turísticos de siete municipios del territorio de la Mancomunidad, a nivel Local, Regional y Nacional.</p>	<p style="text-align: center;">Todos los municipios pertenecientes a la Mancomunidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 9 áreas turísticas y 6 centros recreativos de 7 municipios del territorio de la mancomunidad, reciben mayor afluencia de turistas - Se han establecido 2 alianzas con instituciones público privadas, para la coordinar el desarrollo de los procesos de capacitación y sensibilización. - Beneficiarios Directos (Sector empresarial, Emprendedores y corporaciones Municipales) están sensibilizados en la importancia de implementar acciones para el fortalecimiento del área turística en la región. - Se han fortalecido las capacidades de los micros, pequeños y medianos empresarios ubicados alrededor de los sitios turísticos en la atención integrada de turistas. 	<p style="text-align: right;">\$ 25,612.00</p>	<p style="text-align: right;">\$ 19,998.93</p>	<p style="text-align: right;">\$ 45,610.93</p>
---	--	--	--	--	--	--	--

<p>Fomento de Economías Verdes: Producción y Comercialización de Eco leñas en el territorio de la Mancomunidad de la Cuenca del Río Naranjo (MANCUERNA) de los municipios de cobertura en departamentos de San Marcos y Quetzaltenango, Guatemala.</p>	<p>Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos</p> <p>Municipalidad de San Marcos, San Marcos</p> <p>Municipalidad de San Antonio Sacatepéquez, San Marcos</p> <p>Municipalidad de Esquipulas Palo Gordo San Marcos</p> <p>Municipalidad de El Quetzal, San Marcos</p> <p>Municipalidad de San Cristobal Cucho San Marcos</p> <p>Municipalidad de Palestina de los Altos, Quetzaltenango</p> <p>Municipalidad de San Juan Ostuncalco, Quetzaltenango</p> <p>Municipalidad de San Martín Sacatepéquez, Quetzaltenango</p> <p>Red Nacional de Grupos gestores</p>	<p>Fomentar el desarrollo económico y productivo de los habitantes en el territorio, a través de la elaboración, consumo y comercialización de Eco-Leñas, que permita generación de mejoramiento de condiciones, generación de empleo y fortalecer la economía de las familias.</p>	<p>Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos; Municipalidad de San Marcos, San Marcos; Municipalidad de San Antonio Sacatepéquez, San Marcos, Municipalidad de Esquipulas Palo Gordo San Marcos Municipalidad de El Quetzal, San Marcos Municipalidad de San Cristóbal Cucho San Marcos, Municipalidad de Palestina de los Altos, Quetzaltenango Municipalidad de San Juan Ostuncalco, Quetzaltenango Municipalidad de San Martín Sacatepéquez, Quetzaltenango Red Nacional de Grupos gestores</p>	<p>Mantener estabilidad económica y emocional para mejorar las condiciones de vida. - Que las personas que se capaciten sean multiplicadores de conocimientos para fortalecer la economía y productividad de las comunidades.</p> <p>- Tener apertura y disponibilidad para que personas más vulnerables y de escasos recursos económicos se involucren en procesos de capacitación para el desarrollo de otras actividades económicas que favorezcan su bienestar. - Coordinar apoyo con las instituciones del sector público para brindar asesoría técnica en temas o actividades selectivas. - Tener acceso a créditos con bajas tasas de interés y con mínimos requisitos. - Que los beneficiarios puedan contar con proyectos o actividades económico-productivas auto sostenibles. - Incidir a través del Consejo Departamental de Desarrollo (CODEDE), Consejos Municipales de Desarrollo (COMUDES), Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODES) y auxiliauras, asociaciones, organizaciones, instituciones público-privadas y grupos organizados en las comunidades involucradas para sensibilizar a la población sobre el uso de la "Eco-leña" y conocer sus ventajas. - Considerar la creación de cooperativas para trabajar por y para el bien común.</p>	<p>\$ 19,950.00</p>	<p>\$ 19,715.00</p>	<p>\$ 39,665.00</p>
--	---	---	--	--	---------------------	---------------------	---------------------

<p>Comunidades Juveniles de Aprendizaje para el fortalecimiento del tejido social, de la Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Río Naranjo (MANCUERNA)</p>	<p>Municipalidad de San Juan Ostuncalco</p>	<p>Fortalecer capacidades para el manejo de tecnologías de información y comunicación de las y los jóvenes de tres municipios de la Mancomunidad del Río Naranjo. - Fortalecer la ciudadanía juvenil a través de capacitaciones y el establecimiento de redes de comunicación juvenil</p>	<p>Municipalidad de San Juan Ostuncalco</p>	<p>Disminuir la delincuencia de los estudiantes a través de la implementación aulas de aprendizaje hacia los jóvenes - Mejor la calidad de aprendizaje hacia los jóvenes - Mejora los ingresos económicos a través elaborar diseños gráficos de aprendizaje</p>	<p>\$ 32,801.50</p>	<p>\$ 8,032.50</p>	<p>\$ 40,834.0</p>
--	---	---	---	---	---------------------	--------------------	--------------------

Fuente: Fundación DEMUCA.

3.1.2 Selección de proyectos

Al igual que como en el proceso de selección de los territorios, el Consejo Consultivo designó a un Comité Evaluador⁸. Cinco instancias generaron un proceso de análisis y debate desde sus diferentes perspectivas y experiencias en el territorio, de forma institucional y personal. Este proceso también fue acompañado por la Fundación DEMUCA, BID/FOMIN y la AECID. Sin embargo, estas tres instituciones no emitieron voto. Solamente opinión con respecto a los proyectos formulados por los territorios. Para el caso de las universidades, emitieron voto cruzado de sus territorios.

El Comité Evaluador contó con el apoyo de Noemí Saltarelli, experta del BID, quien fortaleció y complementó el trabajo que desarrolló el Comité, garantizando la imparcialidad del trabajo y el proceso en general. La experta emitió recomendaciones a los proyectos para que pudieran hacerse los ajustes. Cabe resaltar que *“durante la selección de los territorios, se evaluaron para la viabilidad de la ejecución de proyectos detonadores; por ejemplo, en la visita al territorio también fue importante establecer con qué alianzas contaba el territorio o aquellas que fortalecerían el trabajo”*. (González, 2015).

Los criterios para el análisis de la selección de los proyectos están en la “Guía para la implementación y la selección de los mejores Proyectos de Desarrollo Local”, documento que es un legado del Programa ConectaDEL. La última fase del programa llama a la acción a los participantes del diplomado, mediante este proceso de formulación de proyectos detonadores. Es importante mencionar que de los cuatro proyectos elaborados en la mancomunidad de Nor-Oriente, sólo concursan tres. En el caso de MANCUERNA si se presentan cuatro que son los elaborados.

Tabla 13. Registro de Proyectos según Territorio / ConectaDEL Guatemala	
MANCUERNA	NOR ORIENTE
1. Comunidades Juveniles de aprendizaje para el fortalecimiento del tejido social, de la mancomunidad de Municipio de la Cuenca del Río Naranjo -MANCUERNA-	1. Fortalecimiento en la gestión del Sitio Arqueológico Vega del Cobán, Teculután, Zacapa.
2. Fomento de Economías Verdes: Producción y Comercialización de Eco-leñas en el territorio de la Mancomunidad de la Cuenca del Río Naranjo (MANCUERNA) de los municipios de cobertura en departamentos de San Marcos y Quetzaltenango, Guatemala.	2. Proyecto de Fortalecimiento a las Capacidades Productivas, Administrativas y de Comercialización de los Bordados y Calados Tradicionales del Municipio de Estanzuela, Zacapa

⁸ El Comité Evaluador lo integraron 1. Red nacional de Grupos Gestores, Otto Vargas. Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia, Eileen Morales. Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia; Cesar Alvarado. Universidad Rafael Landívar, Victoria Peláez. Universidad San Carlos Juan Alberto González

<p>3. Capacitación a las MYPES establecidas en los municipios de San Antonio Sacatepéquez, San Marcos y Palestina de los Altos, Quetzaltenango.</p>	<p>3. Fortalecimiento de la Empresa Pública Municipal Agroindustrial y relación con organizaciones legalizadas de Estandzuela, Zacapa</p>
<p>1. Turismo ecológico y recreativo en el territorio de Mancuerna.</p>	<p>4. Fortalecimiento de las capacidades técnicas y organizativas de las mujeres artesanas de la Aldea Piedras Blancas, San Cristóbal Acasaguastlán, El Progreso. (Este proyecto no concursó).</p>
<p>Fuente: ConectaDEL Guatemala 2015.</p>	

Posterior a la recepción de los proyectos, el Comité Evaluador analizó que los proyectos tenían ciertas debilidades en responder a los estándares establecidos para el financiamiento.

El Consejo Consultivo conoce y resuelve ampliar el plazo de entrega de los proyectos, y ajustar los proyectos de acuerdo con los rubros que si financiaría ConectaDEL⁹. Cada universidad desarrolla con sus grupos una reunión de orientación para la adaptación a los formatos y ajustes necesarios, estos fueron presentados al BID. *“En algunos casos si requirió mayor acompañamiento a algunos grupos porque se desviaban los temas en cuanto a lo establecido y esperado para cada proyecto detonador” (González, 2015).*

“Se requirió de mucho apoyo para los grupos cuando estaban haciendo sus proyectos para el concurso, nuestra visión se quedaba corta con lo que se estaba requiriendo, pero lo más importante era que lo que se estaba aprendiendo también se estaba aplicando”.

(Olavarrueth, 2015)

“Se hizo una reunión de revisión con los proyectos perfilados, para ver si realmente cumplían con los requisitos que se solicitaron desde el inicio, se analizaron las categorías para evaluar e identificar a aquellos proyectos que habían seguido el marco proporcionado por el programa” (Peláez, 2015). En este proceso juega un papel importante SEGEPLAN y la SCEP, ya que ambas instancias evaluaron de forma conjunta las propuestas y se generó un promedio de evaluación con los puntajes del Comité Evaluador; los Grupos Gestores también emitieron su voto en los proyectos, tras una revisión de las propuestas y se tuvo como resultado tres puntuaciones que fueron promediadas.

Cada instancia integrante del Comité Evaluador calificó a los proyectos, y la Secretaria de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia -SCEP-, tuvo la responsabilidad de socializar la tabla de promedio de resultados. Se presenta a continuación la rúbrica:

⁹La financiación original de los proyectos es de \$ 40,000.00 dólares, por procesos y acuerdos propios de los grupos en territorio se presentan proyectos en donde el financiamiento es de \$ 20,000 mil dólares, más como parte de las decisiones del Consejo Consultivo, se decide que los proyectos seleccionados deben respetar los parámetro originales, establecidos en los términos de referencia para la formulación de los proyectos.

Tabla 14. Rubrica de Evaluación / ConectaDEL Guatemala

NOMBRE DEL PROYECTO		INSTITUCION VOTANTE				SCEP/ SEGEPLAN	RED GRUPOS GESTORES	TOTAL
		URL	USAC	SEGEPLAN	SCEP			
MANCUERNA	Comunidades Juveniles de aprendizaje para el fortalecimiento del tejido social, de la mancomunidad de Municipio de la Cuenca del Río Naranjo -MANCUERNA-		50	60.5	45	52.75	0	34.25
	Capacitación a las MYPES establecidas en los municipios de San Antonio Sacatepéquez, San Marcos y Palestina de los Altos, Quetzaltenango		50	75	73	74	65	63
	Fomento de Economías Verdes: Producción y Comercialización de Eco-leñas en el territorio de la Mancomunidad de la Cuenca del Río Naranjo (MANCUERNA) de los municipios de cobertura en departamentos de San Marcos y Quetzaltenango, Guatemala.		95	80	95	87.5	40	74.16
	Turismo ecológico y recreativo en el territorio de Mancuerna		85	50	45	47.5	65	65.83
NOR ORIENTE	Fortalecimiento en la gestión del sitio Arqueológico Vega del Cobán, Teculután, Zacapa	74		85	80	82.5	65	73.83
	Proyecto de Fortalecimiento a las Capacidades Productivas, Administrativas y de Comercialización de los Bordados y Calados Tradicionales del Municipio de Estanzuela, Zacapa	58		64	83	73.5	65.5	65.66
	Fortalecimiento de la Empresa Pública Municipal Agroindustrial y relación con organizaciones legalizadas de Estanzuela, Zacapa	43		0	65	32.5	68	47.83

Fuente: Minutas de reunión, Consejo Consultivo y Comité de Evaluación. ConectaDEL Guatemala 2014

El proceso de revisión y calificación, se generó diferencia de opiniones entre el Consejo Consultivo y la experta Noemí Saltarelli del BID, la opinión de la experta buscaba fortalecer la objetividad del proceso de selección. Se obtuvieron las siguientes calificaciones, por parte de la experta:

Tabla 15. Calificación de los proyectos de Nor-Oriente ConectaDEL Guatemala			
Proyecto	Evaluación técnica	Criterios de priorización	Total
Fortalecimiento en la gestión del Sitio Arqueológico Vega del Cobán	62.40	14.40	76.80
Fortalecimiento a las Capacidades Productivas, Administrativas y de Comercialización de los Bordados y Calados Tradicionales del Municipio de Estanduela,	51.60	19.20	70.80
Fortalecimiento de la Empresa Pública Municipal Agroindustrial y relación con organizaciones legalizadas de Estanduela	38.40	18.40	56.80

Fuente: Fundación DEMUCA.

Tabla 16. Calificación de los Proyectos de Mancuerna / ConectaDEL Guatemala			
Proyecto	Evaluación técnica	Criterios de priorización	Total
Capacitación a las MYPES establecidas en los municipios de San Antonio Sacatepéquez, San Marcos y Palestina de los Altos, Quetzaltenango	52.80	17.60	70.40
Fomento de Economías Verdes: Producción y Comercialización de Eco-leñas en el territorio de la Mancomunidad de la Cuenca del Río Naranjo (MANCUERNA) de los municipios de cobertura en departamentos de San Marcos y Quetzaltenango, Guatemala.	52.80	16.80	69.60
Turismo ecológico y recreativo en el territorio de Mancuerna	45.60	16	61.60
Comunidades Juveniles de aprendizaje para el fortalecimiento del tejido social, de la mancomunidad de Municipio de la Cuenca del Río Naranjo -MANCUERNA-	37.20	18.40	55.60

Fuente: Fundación DEMUCA.

En los proyectos presentados y bajo los criterios de aplicación de la rúbrica de calificación de los mismos, tanto la Mancomunidad de Nor Oriente, como la experta coincidieron en la calificación. Sin embargo, difirieron las puntuaciones para el caso de los proyectos de la MANCUERNA, el proyecto de MYPES para el Consejo Consultivo estaba en tercera posición y para el caso de la experta en primera posición, por lo que la Fundación DEMUCA genera la conciliación y búsqueda de consenso en ambas puntuaciones, llegando a un acuerdo.

La Fundación DEMUCA ha identificado dos elementos importantes para definir al proyecto detonador, por una parte evitar la politización y por otra garantizar la sostenibilidad de los proyectos. El proyecto identificado como detonador debía incorporar las observaciones por el Consejo Consultivo así como los realizados por la experta Satarelli. *“Se les solicitó a todos la clarificación de la contrapartida, y los temas de sostenibilidad serían las claves para que los proyectos garantizaran la condición de detonadores”.* (Chacón, 2015)

“La Mancomunidad apoya el proceso, haciéndose responsable de la contrapartida. Al cumplir y demostrar que el proyecto cumple con los requisitos. Se procede a la selección del proyecto que está en marcha. Este involucra de lleno a la MANCUERNA”

(Chacón, 2015).

El proyecto “Capacitación a las MYPES establecidas en los municipios de San Antonio Sacatepéquez, San Marcos y Palestina de los Altos, Quetzaltenango”, suscribió convenio con Fundación DEMUCA, para desarrollar un proceso de revisión e integración de la propuesta. El convenio buscaba integrar las observaciones de las partes calificadoras. Además, la entrega de notas de interés de entidades que se vincularán al proyecto a procesos de fortalecimiento DEL en el territorio, y establecer el monto de contrapartida, y cómo sería justificada.

3.1.3. Impacto generado por el proceso formativo, en los territorios de Mancuern y Nor Oriente”. Territorios prioritarios para la continuidad de acciones.

El Programa ha impulsado en Guatemala el proceso formativo sobre Desarrollo Económico Local en dos territorios, fortaleciendo capacidades, estrategias y conocimiento de actores locales. Coadyuva esfuerzos interinstitucionales para incidir en políticas públicas que respondan a potencializar los recursos del territorio, para generar mayor desarrollo económico, y hacer sostenible tanto los esfuerzos como las inversiones que se desarrollan. Este documento aborda los aspectos más relevantes de los aprendizajes de las y los participantes durante el curso, de forma general presentan algunos elementos de la experiencia de actores y participantes en el diplomado que desarrollado acciones de continuidad a la temática que fue abordada en el diplomado, y que son identificados como de beneficio a su territorio.

Tabla 17. Después de mi participación en el diplomado de DEL / ConectaDEL Guatemala

- “... Ahora tengo elementos que sé que fortalecen nuestra capacidad y dan oportunidad de competitividad e innovación como productores. La diversificación de cultivos bajo los elementos aprendidos, contribuye a fortalecer nuevas oportunidades de mercado. Además tenemos una visión más amplia sobre cómo con cada proyecto podemos fomentar mejor

desarrollo económico para todos”.

- “El tema de competitividad ha sido un agregado realmente positivo para los proyectos económicos del municipio. Antes de dar marcha a proyectos verificamos que todo el entorno nos permita garantizar la calidad de los productos, por ejemplo, las construcciones o el área de producción y cultivos. Eso antes no lo tomábamos a consideración. Ha sido una oportunidad invaluable. Una puerta abierta –también-, comprender la importancia de la asociatividad en cada iniciativa. Esto para surtir mercados grandes pero de forma coordinada, y por eso el tema de la calidad en este momento se ha fortalecido. Antes lo trabajábamos, pero no de una forma tan amplia que veíamos pocos resultados”.

(Dalila López, MANCUERNA, 2015)

- “Habíamos siempre querido conocer la experiencia de la labor que hace FUNDAZUCAR en Zacapa, y fue gracias al diplomado que pudimos hacer la visita y conocer la experiencia por ejemplo del proyecto “Yo vivo en limpio”, todos quedamos encantados por ver el brazo social que hacen en coordinación con las administraciones municipales. La idea por parte de nosotros es seguir a modelos innovadores como este que nos permita unir esfuerzos con las municipalidades e involucrar directamente a la población, como agentes también del desarrollo económico local, bajo esas líneas estamos enfocándonos”.

(Alvaro Olavarrueth, Mancomunidad de Nor Oriente, 2015)

Fuente: entrevistas a actores clave, proceso de sistematización ConectaDEL Guatemala, junio 2015.

Tabla 18. Oportunidades para la Acción. / Desarrollo económico local en los territorios, posterior al Diplomado DEL / ConectaDEL Guatemala

- “...El principal motor en el que trabajamos se enfoca en la sostenibilidad de las iniciativas y proyecto, para esto fortalecemos a las organizaciones que ya estaban trabajando e incorporamos líneas de trabajo estratégicas que brindan solidez y mayor oportunidad de éxito a los procesos: Así la Competitividad y Asociativismo, se han vuelto pilares de las actividades estratégicas que desarrollamos”.
- ... _ El fortalecimiento de las capacidades de los productores, les ha permitido ampliar su visión de sostenibilidad, y ha elevado la motivación sobre sus productos. Eso es principalmente lo que se espera, tener acciones claras para que ellos puedan buscar nuevos mercados, y aspirar a más. Nosotros ayudamos, pero ellos están involucrados en todo el proceso. Asimismo, se trabaja con los grupos emprendedores, para ampliar el mercado. Ahora estamos en la fase de siembra y crecimiento, no de comercialización, pero seguimos buscando opciones y preparándonos para incrementar el mercado. Por su parte las microempresas se encuentran produciendo y comercializando a nivel local con nuevas

estrategias de calidad, para ir fortaleciendo sus productos.

- La diversificación de productos está en proceso. Se ha incorporado -por ejemplo- algunos métodos para preservar el producto por más tiempo. Y paralelamente estamos en la permanente búsqueda de nuevos mercados”.

(Dalila López, Mancuerna, 2015)

- “... El grupo gestor de Estanzuela con el grupo de Zacapa está llevando a cabo las Mesas de Competitividad, y en estas se aplica el conocimiento adquirido en este diplomado. Al participar en las mesas, después de la experiencia del diplomado, logramos hacer réplica del conocimiento con variantes más accesibles. Hemos logrado agrupar a propietarios de zapaterías, carpinterías y todo el poder económico de Zacapa. Aunque es un proyecto respaldado por el Ministerio de Economía, la riqueza que lleva es que quienes lo están impartiendo ya tenían conocimiento pues participaron en el diplomado. Inclusive los organizadores hacen la mención en su discurso a este y siempre el agradecimiento a lo que aprendieron allí”.

(Alvaro Olavarrueth, Mancomunidad de Nor Oriente, 2015)

Fuente: entrevistas a actores clave, proceso de sistematización ConectaDEL Guatemala, junio 2015.

● Reflexiones finales / Recomendaciones

- Es vital la coordinación de los actores en el territorio, y su armonización con los tiempos técnicos, políticos y locales con y los tiempos de ejecución de cualquier proceso de formación. Se detecta que hubo algunas descoordinaciones en estos elementos lo que provocó debilidad a la hora de implementar el diplomado. Especialmente en la comunicación de los actores involucrados en la organización del diplomado con los participantes.
 - **Recomendación:** previo al establecimiento de cualquier proceso formativo, es importante dedicar más tiempo al diagnóstico del área territorial. Un diagnóstico participativo, en que confluyan y se estructuren compromisos, responsabilidades y cronograma de actividades puede ser una opción que minimice las descoordinaciones o los desfases logísticos y programáticos.
- El fortalecimiento de los procesos de identificación de prácticas o proyectos es estratégicamente fundamental. Desarrollar en el territorio procesos que consideren de forma clara las áreas de oportunidad y de riesgo, permite apuntar análisis concretos que impulsen y potencien las oportunidades de éxito. También se pueden enriquecer con la vinculación a otras experiencias.
 - **Recomendación:** Considerar el involucramiento de actores que han alcanzado experiencias exitosas, desde el momento que se selecciona un territorio, favorecerá la vinculación con el territorio.
- Los mecanismos de monitoreo y sistematización, es recomendable implementarlos desde el inicio del proceso de formación, lo que facilitaría documentar y visibilizar el avance o aprendizaje de los participantes. Siempre es vital registrar la evolución que ellos tienen, no solo en el proceso de comprensión teórica, sino también en el registro y apoyo a la práctica que de este se derive.
 - **Recomendación:** La implementación de los mecanismos de monitoreo y sistematización de experiencia, debe desarrollarse desde la etapa de planificación, y los mismos deben considerarse como transversales a todo el proceso, aun después de culminado se debe prever un periodo adecuado para la salida del proceso del territorio.
- Por las propias características de los territorios, se demandó procesos más prácticos, más interactivos que motiven la participación de muchas más personas involucradas en el Desarrollo Económico de los territorios. Se enfatizó que así se logrará un compromiso más sólido.
 - **Recomendación:** El diseño metodológico debe ser producto de un procesos de planificación / observación / construcción participativo. Que se derive de la puesta en común de la oferta temática, y de la participación activa y constructivista de los participantes del proceso. En tanto, sean ellos quienes delinee y diseñen sus tiempos, procesos, profundidad de temas y espacios de puesta en práctica territorial. Esto implica considerar tiempos paralelos a los módulos e insertar diagnósticos participativos ante – durante y post- proceso formativo.

- Una evaluación de impacto o intercambio de experiencias es un proceso ampliamente planificado que fortalece la acción rutinaria de los actores vinculados en un proceso formativo, para que de forma participativa se analicen las áreas de oportunidad o retos, asimismo tanto las universidades como territorios profundicen sobre el proceso.

- **Recomendación:** las evaluaciones de impacto deben considerar espacios más amplios post intervención. De tal forma que se provea a los participantes tiempo justo para buscar / crear espacios o iniciativas que permitan poner en práctica los conocimientos adquiridos. Es importante recordar que la generación de conocimiento se da bajo condiciones de coyuntura y estructura específicas, que necesitan tiempo y orientación específica.

- La formulación de proyectos y la metodología utilizada, demostró que es necesario estructurarla de una forma mucho más ajustada a la realidad de los territorios. Que considere tiempos amplios que les permitan a los participantes, realizar sus propios diagnósticos participativos, ya que ese proceso facilita el empoderamiento de la propuesta y una amplia evaluación de posibilidades que la misma pueda desarrollar a la hora de buscar su ejecución.

- **Recomendación:** es prioritario considerar que cuando de procesos formativos que involucran la creación o formulación de innovadoras iniciativas bajo enfoque DEL se trata, no hay fórmulas exactas, y que se necesita considerar recursos, tiempo, espacio y especialistas que coparticipen de forma permanente con los emprendedores; para que puedan aprovechar todo el potencial, ideas y motivaciones de forma adecuada y acorde a la realidad territorial. Considerando que debe estar en constante evaluación los procesos metodológicos, para que puedan adaptarse a las necesidades de los participantes.

- La demanda en darle continuidad al proceso formativo DEL en ambos territorios, es el elemento común en todo el proceso de sistematización. A pesar de algunos contratiempos o desfases metodológicos que los entrevistados marcaron, su demanda por seguir involucrados en procesos como este constante. En función a esta, se mencionaban beneficios, cambios cualitativos de actitudes, propuestas y evolución de relaciones en espacios de toma de decisiones a nivel territorial, que se ven beneficiados por el conocimiento adquirido en este proceso.

- **Recomendación:** establecer un proceso de monitoreo constante sobre demandas y condiciones propicias para brindar más y mayores ofertas formativas sobre DEL

• Bibliografía

Fuentes, Ediberto. (08 de abril, 2015). Sistematización de experiencias de formación en Desarrollo Económico Local en Guatemala.

Monzón, Rusbely (08 de abril, 2015). Sistematización de experiencias de formación en Desarrollo Económico Local en Guatemala.

López, Dalila. (17 de abril, 2015). Sistematización de experiencias de formación en Desarrollo Económico Local en Guatemala.

Gómez, Erix. (20 de abril, 2015). Sistematización de experiencias de formación en Desarrollo Económico Local en Guatemala.

Ramírez, Martín (20 de abril, 2015). Sistematización de experiencias de formación en Desarrollo Económico Local en Guatemala.

Peláez, Victoria. (07 de mayo, 2015). Sistematización de experiencias de formación en Desarrollo Económico Local en Guatemala.

Lemus, Manuel (07 de mayo, 2015). Sistematización de experiencias de formación en Desarrollo Económico Local en Guatemala.

Colindres, Rebeca (10 de junio, 2015). Sistematización de experiencias de formación en Desarrollo Económico Local en Guatemala.

González, Alberto (10 de junio, 2015). Sistematización de experiencias de formación en Desarrollo Económico Local en Guatemala.

Cabrera, Mynor (25 de junio, 2015). Sistematización de experiencias de formación en Desarrollo Económico Local en Guatemala.

Olavarrueth, Álvaro. (02 de julio, 2015). Sistematización de experiencias de formación en Desarrollo Económico Local en Guatemala.

Chacón, Vivian (08 de julio, 2015). Sistematización de experiencias de formación en Desarrollo Económico Local en Guatemala.

USAC. 2014. Informe final sobre curso “Desarrollo Económico Local”. Universidad de San Carlos de Guatemala.

URL. 2014. Informe final sobre curso “Desarrollo Económico Local”. Universidad Rafael Landívar.

Barreno, René. 2011. Experiencias Municipales en GIRH. Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Río Naranjo (Mancuerna).