
INFORME

**CURSO DE FORMACIÓN EN GESTIÓN
DEL DESARROLLO ECONÓMICO
TERRITORIAL**



COORDINADOR PROGRAMA DE FORMACIÓN

- *Juan Alberto González Jacobo*

COORDINACIÓN ADJUNTA

- *Rebeca Colindres:*

Índice de cuadros e ilustraciones

- I. **ALGUNOS** datos de contexto
- II. **ANTECEDENTES** del área que justifican el curso de especialización
 - Acuerdos de trabajo
 - Organización, coordinación y comunicación general del proceso
 - Recursos que fortalecen el proceso formativo
 - Algunos aspectos sobresalientes, en función del enfoque del curso
- III. **FOMENTO** de capacidades
 - Módulo I. Desarrollo
 - Módulo II. Instrumentos de diseño DET
- IV. **OBJETIVOS** del proceso (general y específicos)
- V. **GRUPO** meta y participantes
- VI. **DESARROLLO** de la metodología
- VII. **CONTENIDO** curricular /plantilla de docentes
 - Desarrollo logístico del curso
- VIII. **EVALUACIÓN** del proceso
 - La adecuación del curso
 - Autoevaluación de los participantes
 - Materiales empleados
- IX. **LOGROS** obtenidos
 - Evaluación general
 - Rendimiento académico
 - Iniciativas de desarrollo económico territorial elaborados.
- X. **RETOS** y dificultades del proceso formativo
- XI. **ACTIVIDADES** complementarias al proceso
- XII. **REFERENCIAS** bibliográficas y recursos
- XIII. **ANEXOS**
 - Anexo I: Listado de Asistentes
 - Anexo II: Planificación de la ejecución del curso
 - Anexo III: Breve sistematización de la experiencia
 - Anexo IV: Cuadro compartido del participante
 - Anexo V: Resultados de la consulta política sobre desarrollo económico territorial.
 - Anexo VI: Memoria fotográfica

Índice de gráficos

Tipo	Título	Página
Gráfica 1.	El índice de desarrollo humano en América Latina 2008 – 2011	2
Gráfica 2.	Participación en las sesiones presenciales	

Índice de cuadros

Cuadro 1.	Priorización conceptual del curso de especialización DEL
Cuadro 2.	Evaluación
Cuadro 3.	Resultados de autoevaluación
Cuadro 4.	Recursos y materiales
Cuadro 5.	Desempeño docente
Cuadro 6.	Evaluación general del proceso
Cuadro 7.	Resultado de la evaluación cruzada de proyectos
Cuadro 8.	Actividades complementarias al proceso formativo

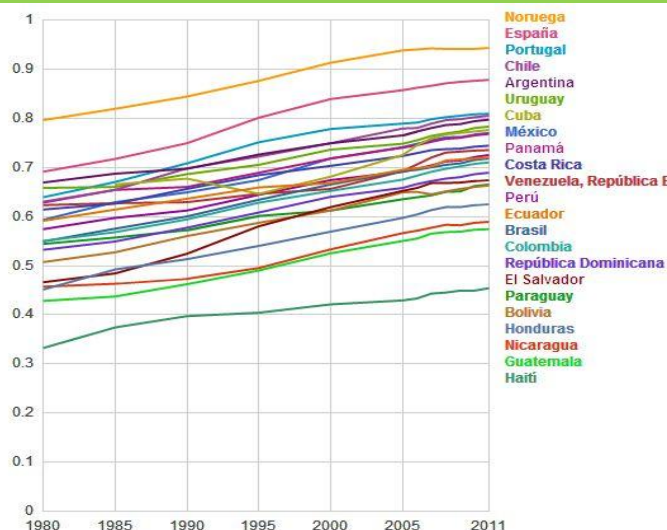
Índice de ilustraciones

Ilustración 1.	Perfil de la población meta, participante del curso de especialización del DEL/DT
Ilustración 2.	Acuerdos alcanzados con la mancomunidad del Nororiente orientadores para el proceso de formulación y desarrollo de la curricula formativa
Ilustración 3.	Ejes curriculares de formación
Ilustración 4.	Esquema organizativo de los módulos
Ilustración 5.	Plantilla de especialistas
Ilustración 6.	Lista de asistentes

I. **ALGUNOS** datos de contexto

Guatemala es uno de los 4 países que en la región centroamericana tiene un menor desarrollo humano (posición 125 a 2013), y en América Latina es el penúltimo en ese *ranking*, únicamente superado por Haití.

Gráfica 1. El Índice de Desarrollo Humano en América Latina 2008-2011



Fuente: extraído de Cespe. "Los mejores países para vivir en América Latina", vínculo electrónico: <http://cespe.espe.edu.ec/los-mejores-paises-para-vivir-en-latinoamerica/>

Uno de los rasgos de la economía guatemalteca, como de muchas otras, es su acentuada centralización en algunas zonas geográficas, en el área metropolitana principalmente; la desarticulación sectorial en la que existen vínculos limitados, por ejemplo, la producción agropecuaria y el sector industrial.

Esta configuración está asociada a la construcción de un modelo económico cuya esencia descansa en la exportación de materias primas y productos agropecuarios, a lo que se agregó un esfuerzo de industrialización inspirado en el proceso de integración centroamericano. Aunque la economía se encuentra bastante diversificada, predominan las actividades con bajo grado de elaboración; en su renovada inserción dependiente al sistema internacional, aparecieron y desarrollaron las actividades de maquila de vestuario a finales del siglo pasado, y a principios de este, hizo su irrupción la inversión extranjera en minería –con una elevada conflictividad- y los servicios de digitalización de información o gestión de comunicaciones a través de los conocidos *Call Centers*. Para el caso de Guatemala, el país alcanza niveles de pobreza superiores al 50%, cuyo rasgo más dramático es una desnutrición crónica infantil cercana a la misma magnitud. La desigualdad en la distribución de la riqueza y el ingreso se encuentra muy acentuada y la amplitud de la economía informal se ubica en torno al 75%.

II. **ANTECEDENTES** del área justifican el Curso de Especialización

El programa de fortalecimiento a las capacidades adoptó la forma de un Curso de Especialización. No obstante, se planteó como perfil de ingreso, que las personas contaran con nivel medio y fueran capaces de emplear equipos de cómputo o internet (como condición ideal) además se estableció la opción de acreditar su experiencia de vida, considerando la posibilidad de que alguna persona no llenara el requisito formal, pero si una aptitud/condición real de capacidad o competencia; este planteamiento tuvo como propósito permitir que los aspirantes pudieran atender las actividades presenciales y las a distancia, y sobre todo, que pudieran alcanzar el nivel de rendimiento mínimo aceptable establecido en un 75%.

La zona de intervención fue decidida por el Consejo Consultivo de ConectaDEL/Guatemala¹. De tres territorios preseleccionados, se adjudicó finalmente la Mancomunidad Nor Oriente para el programa de formación atendido por la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC), que abarcaría los departamentos del área de Nor Oriente, y se consideró indicadores de pobreza rural de 2011 en la zona. En Zacapa, la pobreza en el área rural asciende a 71.6%, 79% en Chiquimula y 44.3% El Progreso, siendo estos los departamentos que conformaron el área a cubrir con el Curso de Especialización.

En función de estas y otras características, se estableció que Nor Oriente era una de las zonas favorable para impartir el Curso, pues su temporalidad y volumen de recursos pueden tener más impacto en un ambiente con más posibilidades que en uno con menos posibilidades como las zonas de las Verapaces que supondrían esfuerzos mayores para alcanzar impactos significativos. Desafortunadamente la creencia de que la zona es pobre pero no extremadamente pobre, y que sea ladina y no indígena, no la hace prioritaria para la cooperación internacional, en consecuencia, la Mancomunidad de Nor Oriente no cuenta con el apoyo externo que si han logrado otras entidades ubicadas en la zona indígena de occidente como la de oriente, planteándose esa condición como un reto a superar, y brindando condiciones innovadoras de la intervención en el territorio.

• Acuerdos de trabajo

Los contenidos, en términos de red curricular, se acordaron, a nivel general, entre la Universidad de San Carlos de Guatemala y la Universidad Rafael Landívar, en tres áreas o módulos: Primero: Desarrollo; Segundo: Instrumentos de Diseño en Desarrollo Económico Local/Territorial (DEL); y Tercero: Políticas, proyectos o iniciativas DEL. Estos aspectos fueron tratados entre ambas universidades y FUNDEMUCA/ConectaDEL, y también fueron tratados en el seno del Consejo Consultivo. Además, los contenidos generales, los aportes financieros de ConectaDEL, los parámetros de evaluación de los participantes y del proceso de formación en sí mismo, entre otros aspectos, quedaron regulados en la Carta de Entendimiento suscrita en la Asociación de Estudios Especializados y Proyectos Sostenibles (ASEEPS²) y FUNDEMUCA, y aceptado por las instituciones que integraron el Consejo Consultivo.

El rol de la universidad se concretó a través de ASEEPS y estableció relación directa con el Centro Universitario de Zacapa que aportó sus instalaciones en la sede de la USAC en Zacapa, y la Facultad de Arquitectura que apoyó con la acreditación del Módulo de Proyectos. De este modo se aseguró la gestión financiera y la de formación académica, que conformaban los dos pilares de la administración de la oferta educativa diseñada para el territorio NorOriente. Por su parte, el BID/FOMIN reforzó el tercer pilar académico del proceso que estuvo enfocado a la naturaleza público-privada de los Cursos.

¹ El Consejo Consultivo de ConectaDEL/Guatemala (CC), es un espacio de coordinación interinstitucional que actuó como un espacio de discusión y acuerdos institucionales, procurando las adaptaciones necesarias al ámbito guatemalteco, así como de evaluación de iniciativas de proyectos. Entre sus miembros más activos destacaron los Grupos Gestores, Programa Nacional de Competitividad (PRONACOM), Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN), Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia (SCEP) y la USAC. Hubo rotación de representantes en la mayoría de las instituciones participantes, en SEGEPLAN, PRONACOM, los Grupos Gestores y en la SCEP.

²La participación de ASEEPS se estableció como un proceso de solución a la complicada burocracia que la relación directa con la Universidad de San Carlos de Guatemala planteo .

El Curso de Especialización adoptó el enfoque metodológico que Pablo Costamagna, denominado como Co-construcción del conocimiento, instituyendo en el programa de formación a base de un diálogo con el territorio y sus actores.

- **Organización, coordinación y comunicación general del proceso.**

El programa de formación se inscribió dentro del marco de organización de ConectaDEL, con una coordinación regional con sede en Costa Rica, que estuvo a cargo de dos personas, y una coordinación en Guatemala y El Salvador, que estuvo a cargo de dos personas, y en este segundo nivel participó FUNDEMUCA/Guatemala.

La ASEEPS preparó el diseño inicial del Curso en coordinación con la Dirección de la Escuela de Ciencias de la Comunicación, quien por decisiones internas solicitó la sustitución de los profesores calificados por el Programa de Formación de Formadores del Programa ConectaDEL, en favor de otros profesores, lamentablemente no se llegó a ningún acuerdo en la plantía de profesores. Para buscar la mejor solución de este contratiempo, la Coordinación del Programa ASEEPS/ConectaDEL y en cumplimiento de los compromisos adquiridos, se invitó a instancias locales afines a la visión y procesos territoriales formativos que ConectaDEL impulsa constituyéndose una alianza beneficiosa hacia el proceso que facilitó la realización no solo del curso, sino también del logro de los objetivos y resultados proyectado.

La ASEEPS, el Centro Universitario de Zacapa (CUNZAC) y la Facultad de Arquitectura, por medio de su decano el Dr. Carlos Valladares Cerezo, contribuyeron al programa de forma decidida hasta la conclusión de los compromisos. Ambas instancias acreditaron el diplomado extendido a los participantes todos los comprobantes y créditos como unidades académicas. La organización del programa universitario en el territorio Nor Oriente, denominado ASEEPS/ConectaDEL, descansó en una Coordinación General a cargo de la gestión financiera, el diseño y la coordinación de las actividades de formación. Asimismo, se contó con el apoyo del Coordinador de Planificación del CUNZAC y por una delegada de la Facultad de Arquitectura en el ámbito del área de Proyectos.

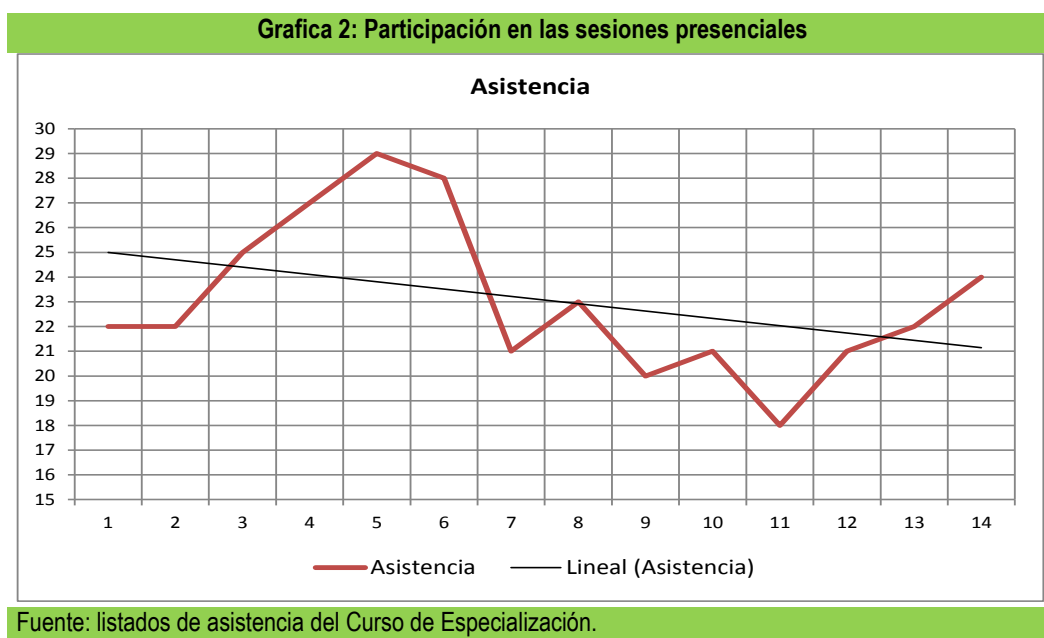
La Mancomunidad participó a través de la Gerencia, cuyo titular también se inscribió como participante, más dos funcionarias que se inscribieron en el programa, y un tercer funcionario que asistió temporalmente. En el transcurso del programa ejercieron la Presidencia de la Mancomunidad dos Alcaldes, en un primer momento lo hizo el Alcalde de Teculután, y al finalizar asumió dicho cargo el Alcalde de Estanzuela. Vale la pena apuntar que el municipio de Teculután es uno de los más desarrollados, especialmente, por la alta densidad de empresas ubicadas en sus territorios, entre ellas, embotelladoras de aguas gaseosas, cerveza y agua pura. Por su parte, la municipalidad de Estanzuela es el único caso documentado de Municipio-Empresario, que cuenta con una Empresa Municipal Agroindustrial inscrita y de carácter público privada, y que además, cuenta con múltiples iniciativas de desarrollo económico municipal (producción de maíz, incentivo a productores de oca, apoyo a productoras de mermeladas, jardín hidropónico demostrativo, entre otras).

- **Cupo y presencia de los participantes.**

La naturaleza del desarrollo económico territorial exige una coordinación público-privada en la direccionalidad y ejecución de iniciativas de desarrollo local. De esa cuenta ConectaDEL orientó el curso a participantes de ambas esferas institucionales.

Más un hecho contradictorio a la visión DEL, planeó un reto, que fue superado exitosamente, ya que la Mancomunidad manifestó que siendo ellos los ganadores de la licitación territorial, a ellos les correspondía asignar las plazas de participación y pretendían agotarlas en el mundo municipal, debido a que sus integrantes suman 11 municipios. Con solo tres participantes por municipio y de la Mancomunidad, agotaban el cupo asignado al territorio. Este punto, de oposición a la inclusión de actos privados locales, apareció como un reto que permitió desde el inicio generar un proceso diálogo / negociación de los actores en el territorio. Este hecho constituyó una señal importante que expresa la ausencia de identidad territorial mancomunada que necesariamente se extiende a todos los actores locales y no exclusivamente a las municipalidades, a la vez que reivindica la existencia de una fuerte cultura institucional de orden municipal. En el caso de la asistencia real de los participantes, sobresale que al final fue menor a la esperada, especialmente durante las sesiones presenciales, en promedio la asistencia osciló entre 21 y 25 participantes. Al principio, hubo un ausentismo elevado, y la impuntualidad era extrema, situación que necesito ser abordada de forma específica para evitar que el proceso de formación se viese afectado.

La solución se gestionó a partir del planteamiento abierto del problema. Se optó por interrumpir las actividades académicas para dar paso a una reflexión interna del grupo y emprender acciones correctivas; al final de la reunión se acordó la renovación del llamado a la participación, misma que la realizó la Mancomunidad a las municipalidades participantes, y la ASEEPS efectuó una nueva convocatoria para que se incorporaran representantes de otros sectores, lo que se hizo con el apoyo de instancias locales, especialmente, de la Comisión Nacional del Migrante, la Mesa de Competitividad de Zacapa coordinada por Programa Nacional de Competitividad (PRONACOM), y los propios estudiantes de Estanduela. Caso especial fue el grupo de Esquipulas y debido a su elevado número, lejanía y dificultades de tránsito, en base a no dañarles y a solicitud de los alumnos de iniciar una hora más tarde las sesiones presenciales, se acordó iniciar media hora más tarde (08:30), planteamiento consensuado por todos los participantes.



Como resultado de las acciones descritas en párrafos anteriores, se normalizó la asistencia y recuperó el cupo hasta alcanzar los 29 participantes. Posteriormente experimentó altibajos, con una tendencia declinante, debido al retiro progresivo del Grupo de Esquipulas. Hubo otras ausencias atribuidas a factores ajenos a la voluntad de los alumnos, la más importante de ellas fue la inundación que sufrió Estanduela, o bien, el cierre de proyectos que tenía a su cargo la Mancomunidad entre otras. Hubo además un caso de una enfermedad

grave del corazón que debió ser objeto de una cirugía mayor, pero su ausencia fue compensada por sus compañeros del Grupo de Teculután, y al final del Curso de reincorporó al mismo enfrentando serias de dificultades para hacerlo.

- **Recursos que fortalecieron el proceso formativo.**

La USAC creó en el Aula Virtual del CUNZAC, el "Curso de especialización en gestión del Desarrollo Económico Territorial"; a través de esta plataforma se depositaron documentos y tareas de los módulos del curso, que fortalecieron el proceso de comunicación y formación de los participantes. Hubo una sesión presencial dedicada al uso de este recurso, con el apoyo del Centro de Cómputo del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad de Zacapa. En esa ocasión, el examen del Módulo de Desarrollo fue respondido por los participantes en versión digital, con la excepción de los alumnos menos familiarizados con los equipos de cómputo que respondieron el test impreso de la forma tradicional.

Este mecanismo contribuyó al programa de formación de manera auxiliar y complementaria. A pesar de las pocas visitas incentivadas a la plataforma virtual, se tiene la percepción que fue recurso valioso, pero poco explotado por los participantes, en comparación con el uso del correo electrónico. Este último resultó más popular, probablemente, por su uso más generalizado y porque se empleó, constantemente, para recordar las actividades y reuniones presenciales. Además el uso de la plataforma conlleva una mayor dificultad para los más adultos que para los más jóvenes, y los primeros eran la mayoría. La dirección electrónica empleada para las comunicaciones fue una de las cuentas de la Asociación de Estudios Especializados y Proyectos Sostenibles (ASEEPS): cursosdel.aseeps@gmail.com

- **Algunos aspectos sobresalientes, en función del enfoque del curso.**

En su diseño original, se pretendió que la Lección Inaugural, la Clausura y una presentación de avance intermedio, fueran actividades de aprendizaje prácticas, de vinculación con el territorio a través de distintas autoridades e instituciones locales. Sin embargo, la inauguración no tuvo tal alcance proyectado. Las causas no fueron determinadas, se supuso que la coyuntura política o quizás por falta de voluntad política de las contrapartes locales, o bien, no se contaba con la capacidad de convocatoria para movilizar a los actores locales.

A esto se sumó la falta de presencia de alguna autoridad del gobierno central que tuviera impacto en los actores locales. La Viceministra de Economía, que aceptó en un principio la invitación de la USAC, canceló después aduciendo la ausencia del Ministro, el titular de la Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia (SCEP) ofreció su activa participación y de su cartera, pero no respondió a la convocatoria para la inauguración, argumento acompañamiento a los desplazamientos del Presidente de la República que suelen iniciarse los viernes. También se excusó, con el mismo argumento, el titular del Ministerio de Desarrollo Social (MIDES) a través de uno de sus asesores cercanos.

En vista de lo anterior, la Coordinación inició varios acercamientos con entidades locales para procurar una mayor presencia e interrelación con el territorio. Las orientaciones del diagnóstico y readecuación curricular, apuntaban a la necesidad de fortalecer la vinculación entre los participantes y su entorno territorial e institucional, así como la edad aconsejaba privilegiar el aprendizaje por el contacto con experiencias significativas. Considerando estos elementos, el programa de actividades prácticas adquirió una mayor preponderancia e incluyó actividades de impacto institucional local (Presentación de la Fundación del Azúcar

en Zacapa, Consulta de Política DET, Clausura Local en Gobernación Departamental), vinculación al territorio Nor Oriente (lanzamiento Ruta Santa del Peregrino, Visita a Estanzuela como estudio del caso Municipio-Productor y RSE Hidroeléctrica de Teculután) y de intercambio de experiencias (Visita al Mundo del Azúcar, Clausura Campus Central USAC).

III. **FOMENTO** de capacidades.

Las capacidades fomentadas se agruparon en tres categorías:

1. Conceptuales,
2. Instrumentales, y
3. Actitudinales.

Proceso desarrollado bajo la lógica de los módulos en los cual se estructuraron los módulos.

• **Módulo I. Desarrollo**

La prioridad se centró en la homogenización del marco conceptual, buscando favorecer el entendimiento de los temas dentro del grupo de formación. La identificación de su entorno con el objeto que ellos profundizaran sobre el conocimiento de su propio territorio y, finalmente, la construcción de un ambiente de confianza que como mínimo permitiera mejorar la relación de trabajo entre las entidades municipales y las privadas.

Cuadro 1: Priorización Conceptual del Curso de Especialización DEL Territorio de la mancomunidad de Nor Oriente ConectaDEL Guatemala

- **Conceptual:** Homogenización conceptual
- **Instrumental:** Construcción de entorno
- **Actitudinal:** Identidad territorial. Ambiente de confianza y de grupo

Fuente: Elaboración propia

A continuación se describen los elementos presentados, discutidos y aprendidos en las actividades presenciales y en las prácticas de campo.

- ✓ **Conceptuales:** consolidación y homogenización de una base conceptual de desarrollo. Diversidad de experiencias y concepto de desarrollo: Desarrollo humano: Visión amigable (GALA, Unión Europea), Visión cruel (BLAST, Unión Soviética). Desarrollo Endógeno (Mejoramiento de Vida, Caso San Juan Ixcoy). Municipio productivo (Caso Estanzuela). Visión empresarial público-privada (Caso Fundazúcar). Visión estatal público-privada (Corea del Sur). Visión Histórica del desarrollo.

Introducción/fortalecimiento de una visión multidimensional del desarrollo territorial. Interrelación de capitales. Capital Humano, Capital Social, Capital Ambiental y Capital Económico. La construcción de un concepto de desarrollo económico territorial. Énfasis e intervención preferente en la dimensión económica pero interrelacionada con los demás capitales.

- ✓ **Actitudinal:** Se encontraron varios conceptos de territorio y se introdujo el concepto de territorio basado en el concepto de cadena de valor. El concepto de Territorio de la Mancomunidad y las ideas de proyecto identificadas en un primer momento era la Ruta Santa del Peregrino en

construcción como cadena de valor por Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN) y la de producción y comercialización de puros, identificada por alumnos de Zacapa). La idea predominante es la de los territorios municipales, identificados en función de la residencia, lugar de trabajo y competencia institucional de la municipalidad. Los Territorios departamentales son menos frecuentes pero tiene asociación con las entidades del gobierno central que tienen ese ámbito administrativo (PRONACON/Zacapa, SEGEPLAN/Zacapa).

La actividad práctica del Módulo se orientó a “conectar” a los participantes con el territorio. Con ese propósito la tarea principal consistió en levantar un diagnóstico territorial que identificara los 4 capitales para que sirviera de referencia como marco general de los proyectos que formularían al finalizar el programa formativo. Esta capacidad de construcción del entorno aparece reflejada en los documentos de proyecto. Un buen diagnóstico facilita la identificación de necesidades y potencialidades territoriales. Se logró la construcción del entorno territorial, sin embargo, la debilidad identificada fue la ausencia de información cualitativa en territorio. La mayoría de los trabajos descansaron en estudios recientes elaborados por SEGEPLAN y por la propia Mancomunidad que había publicado un trabajo bastante actualizado de Mapeo de Actores.

La competencia de “currículum” oculto incentivada fue la creación de un ambiente colectivo de grupo. Este proceso reveló las diferencias usuales de los distintos actores tanto institucionales como de nivel personal. Pero se estableció un ambiente favorable con mayor comunicación y camaradería entre la mayoría de participantes, y hubo una consolidación importante al interior de los Grupos, especialmente, Teculután, pues procedían de diferentes entidades y sectores.

- ✓ **Instrumental:** en este ámbito la habilidad fomentada fue la construcción del entorno. La idea principal consistió en obtener, procesar y presentar información relacionada con los capitales presentes en el territorio, así como plantear necesidades y potencialidades territorial, al menos, en 3 ideas generales de proyecto.
- ✓ **Logros competenciales:** el nivel de logro de las competencias se midió mediante un examen teórico contestado de forma digital en los laboratorios de cómputo del Instituto de Capacitación Técnica y Productividad (INTECAP), apoyo obtenido con la mediación de la Comisión Nacional del Migrante Guatemalteco (CONAMIGUA) del Departamento de Zacapa. La identidad territorial se encontró debilitada por la ausencia de conocimiento concreto de su territorio y de sus actores. Esta competencia pudo sólo ser incentivada pues su desarrollo corresponde a un plazo más largo. Algo similar puede decirse de la construcción de un espacio de confianza ya que existen algunos distanciamientos relacionados con la personalidad, o bien, por intereses o posicionamientos institucionales. No obstante, fueron superados para los fines de estudio y trabajo conjunto. Dada la inasistencia e impuntualidad en las primeras sesiones, la competencia instrumental no se midió en este módulo sino como parte de los proyectos en el área de contexto contenida en la primera parte de los mismos.

• Módulo II. Instrumentos de diseño DET

El módulo centró su desarrollo en dos áreas cognoscitivas: a) comunicación para el desarrollo, y b) cadenas productivas. La primera para destacar la importancia de la comunicación en los proyectos, y la segunda, para propiciar una visión de conjunto de la actividad económica.

Área de comunicación para el desarrollo.

- ✓ **El enfoque conceptual:** Identificar la importancia de la comunicación entre los actores del proceso, con su entorno y con los destinatarios de los proyectos.
- ✓ **Instrumental:** la aplicación del esquema de Laswell a los procesos comunicacionales institucionales. La identificación del mensaje principal de un proyecto. El ejemplo, el propio programa de formación cuyo mensaje principal es “creación o fortalecimiento de capacidades en desarrollo económico territorial”. Segmentación de los mensajes y del público o públicos destinatarios.
- ✓ **Actitudinal:** fomento de acuerdos entre los actores. Sensibilización de la importancia del tema de comunicación para el público principal, la población beneficiaria.

Área de Cadenas de valor.

- ✓ **Conceptual:** diferenciar una cadena productiva de una cadena de valor. Concepto de cabeza de puente.
- ✓ **Instrumental:** identificar eslabones, actores y relaciones económicas en una cadena de valor. Identificar los eslabones fuertes y débiles, y seleccionar el eslabón a fortalecer.
- ✓ **Actitudinal:** propiciar la unidad, negociación y acuerdos entre los actores. Fomento de la equidad en el reparto de los beneficios entre los actores. Promoción de la competitividad y sostenibilidad, mejorando los procesos a lo largo de la cadena o en eslabones de la misma.
- ✓ **Logro de competencias:** la evaluación incluyó tareas y un test de comunicación. La valoración del test resultó poco alentadora, las tareas permitieron mejorar la valoración del grupo. La lectura es una debilidad recurrente en el grupo. El hallazgo principal fue identificar que en las prácticas de comunicación suele obviarse al público en general o a la población beneficiaria, lo que permitió que este descubrimiento se trasladara como la principal enseñanza del proceso.

El análisis de cadena de valor supuso un mínimo de introducción al concepto y definir los actores y eslabones principales, y un máximo de construcción de la cadena con información sustantiva de los procesos y diagnóstico de al menos un eslabón relevante. Este último requiere mayor tiempo, para ello se entregó una guía de la cadena por espacio de tres semanas. Luego, hubo una sesión de trabajo que partió de las presentaciones de los alumnos y el enriquecimiento de profesor. El mínimo fue alcanzado por todos los grupos. El máximo únicamente por los Grupos de Estanduela, Estanduela-Zacapa y San Cristóbal Acasaguastlán. La valoración interna es que estos grupos adquirieron la competencia de forma colectiva, individualmente lograron comprender procesos parciales.

• Módulo III. Proyectos o iniciativas DET/Proyectos

La dinámica se centró en la búsqueda de proyectos detonadores, al igual que el carácter económico en la documentación de ConectaDEL. La documentación se enmarca más dentro del concepto de desarrollo territorial que al de desarrollo económico territorial, promovió actividades que impactaran el bienestar de la población mediante el fortalecimiento de la producción, la creación de empleo o emprendimientos y la mejora

de los ingresos con bajo impacto ambiental y con obvia responsabilidad social, equidad e incentivo de la competitividad.

Como un detalle central, y a partir del concepto de desarrollo endógeno, los participantes son los únicos con la capacidad de decisión de sus proyectos, ya que sin autonomía difícilmente puede emprenderse un proceso genuino de desarrollo. Como norma nunca se negó la posibilidad de desarrollar cualquier idea de los participantes, lo que se hizo fue orientarla hacia el ámbito económico dado la naturaleza del programa de formación denominado Curso de Gestión en Desarrollo Económico Territorial.

- ✓ **Conceptual.** En base a definición teórico-práctica sobre proyectos de desarrollo económico. Proyecto detonador.
- ✓ **Objeto.** Desarrollo de actividades económicas con impacto en la mejora de condiciones de vida de la población, en particular, en la generación de empleo e ingreso. La creación de condiciones de inversión o clima de inversión. Fases del proyecto. Idea, perfil, pre factibilidad y factibilidad. Diseño, ejecución y evaluación.
- **Instrumental.**
 - ✓ **Marco lógico.** Matriz de involucrados para determinar aliados y adversarios de las iniciativas DET o proyectos. Estudio y análisis económico-financiero. Definición de procesos de salida o terminación de proyectos.
- **Actitudinal.** Ética de calidad y realidad de la información. Identificación de la competitividad mediante el análisis financiero. Responsabilidad ambiental mediante el componente de impacto ambiental y equidad social en la determinación de beneficiarios.
 - ✓ **Logro de la competencia.** La evaluación de proyectos se basó en una presentación preliminar de los mismos, su valoración y enriquecimiento. Las competencias se alcanzaron de forma grupal, el análisis financiero requirió una sesión posterior de afianzamiento en uno de los grupos que no alcanzó la competencia, San Cristóbal Acasaguastlán. En los demás grupos hubo al menos uno de sus miembros que dominó esta área, con excepción del Grupo Teculután cuya propuesta se aproximó más a la de clima de inversión y no requirió estos indicadores puesto que se ubicó, en principio, en el ámbito de la cultura.

IV. OBJETIVOS del proceso (general y específicos)

El objetivo general se centró en la: Creación/fortalecimiento de las capacidades para emprender acciones apoyen el desarrollo DEL de las organizaciones locales, tanto públicas como privadas, guiando y facilitando actividades que fortalezcan la experiencia DEL/DT."Para alcanzar este objetivo general, se delinearon los siguientes objetivos específicos:

- Formación teórica y práctica de hasta 35 técnicos con capacidad de emprender o reemprender acciones con productores o actores de apoyo en DEL/DT.
- Formulación, puesta en práctica y evaluación de un proyecto/iniciativa DEL/DT debidamente elaborada, complementaria y animadora de actividades económicas locales.
- Sistematización del proceso para su eventual inclusión en la USAC como nueva oferta académica disponible para otros territorios y los mismos u otros donantes o co-financiadores.

- La consolidación de la coordinación institucional con entidades públicas y privadas que contribuyan con el proceso de formación.

El segundo y tercer objetivo, forman parte de la segunda fase del proyecto, posterior a la formación. Para el efecto se elaboró, a solicitud de FUNDEMUCA, un proyecto de seguimiento de la iniciativa DEL/DT seleccionada y co-financiada, a la par de un conjunto de actividades a cargo de un grupo interinstitucional local –Mancomunidad, CUNZAC, CÁMARAS, MESA DE COMPETITIVIDAD, CONAMIGUA, GOBERNACIÓN DEPARTAMENTA, EGRESADOS DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN-, con el apoyo de la Coordinación del Programa.

La idea central centró un programa de encuentros que fortalezcan la confianza y la comunicación interna de los participantes y por ende de sus organizaciones, así como en apoyo de una cultura territorial. Para el efecto el CUNZAC otorgaría una acreditación por cobertura y asistencia formativa a los comunicadores del área, y en la segunda parte de los foros la Coordinación adoptaría un rol pasivo y secundario y el Grupo Local asumiría el liderazgo de las restantes actividades para promover la autonomía como elemento clave del desarrollo. Este seguimiento fue desestimado por parte de los beneficiarios por los que se procedió a reembolsar el recurso correspondiente a la Fundación DEMUCA (se descontó el monto a girar de la última transferencia de recursos).

V. **GRUPO meta y participantes**

El grupo meta del curso fue diseñado para “Operadores” y “Técnicos en DEL/DT”. Entendiendo por estos funcionarios municipales, del organismo ejecutivo, de entidades o gremiales de productores y productores, todos ellos involucrados con las actividades económicas o su fomento.

En las primeras reuniones en la mancomunidad, la Junta Directiva entiende que ganó el proyecto formativo y que tienen el derecho de nominar a los participantes, y, según ellos, todos deben ser de las municipalidades y de la mancomunidad, negándose a apertura espacios para personas fuera del ámbito municipal. No obstante, el Consejo Consultivo estableció en concordancia con los preceptos de este tipo de procesos, que los participantes deben representar a la fórmula público-privada y que debe incluir a empresarios locales, a funcionarios del gobierno central y a otras entidades significativas del territorio.³ Para resolver este conflicto planteó y se aceptó que 2/3 de los participantes fueran nominados por la Mancomunidad y 1/3 por parte del Consejo Consultivo.

Los lineamientos del perfil de ingreso planteados en la primera reunión fueron:

³En este punto resultó inspirador el planteamiento de la importancia de la comunicación (ConectaDEL) quien sirvió un taller de comunicación en la DIGI/USAC. En el mismo apareció la necesidad de conocer mejor a los actores locales. El programa dio por sentado que la Mancomunidad tendría una cultura territorial cuando en realidad posee una cultura institucional en la que aún prevalece una visión en la que los alcaldes entienden que la mancomunidad les favorece a ellos y no ellos al territorio en su conjunto. Por esa razón, entre otras, no consideran a los empresarios locales o a otras entidades como actores del territorio al que ellos, los alcaldes, representan. En este sentido, en el taller de comunicación se puso de manifiesto desde la perspectiva de la USAC que era necesario contar con un mapa de poder o de actores para que las plazas se distribuyeran de una manera más equilibrada y con el mayor impacto institucional posible. Este no es un fenómeno exclusivo de la Mancomunidad Nor Oriente, el mismo fenómeno al parecer sucedió con la Mancomunidad de Mancuerna, y coincide con experiencias similares con otras mancomunidades. Es un fenómeno propio del grado de desarrollo de estas instituciones en el país.

**Ilustración 1: Perfil de población meta, participante del
Curso de Especialización en DEL/DT
Territorio Mancomunado de Nor-Oriente -- ConectaDEL Guatemala**

Público meta

Instituciones locales

- Mancomunidad Nororiente
- Municipalidades
- Gobernaciones Departamentales
- Consejos de Desarrollo de ámbito regional, departamental, municipal y comunitario,
- Asociaciones de Productores, y productores locales líderes.
- Otros actores con pertinencia para los fines de este proyecto o miembros de CC-CONNECTADEL.

Participantes

- Direcciones Municipales de Planificación, de las Oficinas Municipales de la Mujer, de las Agencias de Desarrollo Local,
- Técnicos de la Mancomunidad
- Extensionistas rurales del MAGA
- Delegados departamentales de SEGEPLAN, Coordinadores de la SCEP,
- Organizaciones no gubernamental de apoyo, cooperativas y otras organizaciones locales de productores.

Perfil de ingreso

- Educación media o equivalente
- Acceso de internet (deseable)
- Uso word, excel y power point.
- Disposición de trabajo colectivo (equipo)
- Formación técnica (empresarial/pública)
- Con valores y actitudes de sana convivencia
- Con interés personal de aprendizaje DEL
- Recomendación de la Mancomunidad o sus municipios (2/3 participantes)
- Recomendación del CC-ConectaDEL (1/3 participantes).
- Cupo previsto es de 35 a 40 participantes del territorio, en el que podrán participar técnicos de otros territorios, sin menoscabo de los intereses del territorio sede como contraparte solicitada por CONECTADEL.

Fuente: extraídos de los documentos y acuerdos establecidos por el CC de Conectadel en Guatemala.

El número de participantes (al inicio) ascendió a 33 personas. De los 11 municipios de la mancomunidad, finalmente se postularon únicamente, los municipios de Esquipulas (Departamento de Chiquimula), Zacapa, Estanduela, Teculután y Usumatlán (Departamento de Zacapa) y San Cristóbal Acasaguastlán (El Progreso).

Debido a las irregularidades de puntualidad⁴ principalmente de los participantes de Esquipulas (quienes argumentaron la distancia, los trabajos de reparación de la carretera y algunos encargos de las autoridades municipales), se relanzó la convocatoria y de esa forma el grupo inicial total alcanzó a 38 participantes nominalmente aunque la asistencia real se ubicó entre 25 a 30 participantes en promedio (ver anexo 1). De los nuevos participantes invitados, finalmente permanecieron dos de ellos señalados con rojo en la tabla anterior. Del total de participantes (25), la mayoría son de edad madura (18), o sea, superando los 30 años y con residencia en el área urbana (22). Quienes viven en áreas rurales son los menos (3) al igual que los jóvenes. (7) y las mujeres (7).

**Ilustración 2. Acuerdos alcanzados con la Mancomunidad de Nor oriente
Orientadores para el proceso de formulación y desarrollo de la curricula formativa
Curso de Experto en DEL/DT -- Conectadel Guatemala**

Acuerdos de trabajo con FUNDEMUCA

- No participan personas o entidades irreconciliables o que impidan el trabajo colectivo
- Del total de participantes, 2/3 los recomienda la mancomunidad y municipios. 1/3 el Consejo Consultivo y de estos últimos la mitad el Grupo Gestor.
- Todos se ajustan al perfil de ingreso
- La Coordinación, profesorado y validación, a cargo del CUNZAC, con el apoyo de otras unidades de la USAC.
- Los proyectos finales se elaboran a lo largo del Curso.
- La administración de los fondos a cargo de ASEEPS sin cargo por administración en apoyo del proyecto.
- Horario de 08:00-16:00 tres viernes mensuales.
- Diagnóstico rápido de formación a cargo de CUNZAC (JA González).

Requisitos de permanencia y acreditación

- Respeto entre todos los integrantes de la comunidad el Curso.
- Exclusión de prácticas que afecten el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Todas la tareas son obligatorias para todos
- Un 70% de valoración en las pruebas y trabajos.
- 80% de asistencia y puntualidad (justificaciones sólidas)
- Cumplimiento de normas internas del CUNZAC (Cuidado de las instalaciones)
- No se interrumpen las clases por uso de celulares.

Fuente: Elaboración propia.

⁴La deserción es un fenómeno esperado, en especial, cuando los participantes tienen obligaciones de dirección, o por la falta de apoyo institucional, aunque (en este caso específico) existieron factores de orden externo como una inundación en el municipio de Estanduela que limito la asistencia.

VI. **DESARROLLO** de la metodología

La metodología empleada, corresponde al concepto de "**Formación / Acción / Participación**", empleada por la ASEEPS en formación de cursos libres y en asignaturas o programas de orden práctico o de extensión universitaria, con excelentes resultados en procesos anteriores desarrollados por ASEEPS, tal el caso del Proyecto de Gestión del Desarrollo Local impartido por la Escuela de Ciencias de la Comunicación en Coordinación con las Mancomunidades del Lago de Atitlán, y también con base en la metodología empleada en la Maestría en Dirección y Gestión Local, impartido por FUNDEMUCA en coordinación con la Universidad Carlos III (Madrid) y la Agencia Española de Cooperación para el Desarrollo.

El método de la "**Formación / Acción / Participación**" se inspira en la orientación de generación de conocimiento desde el territorio, facilitado por el acervo cultural y las capacidades instaladas en la ASEEPS y la propia experiencia local de los participantes que se incorpora al conocimiento colectivo como "recuperación de los saberes". Este es el concepto próximo al planteamiento que Pablo Costamagna -ConectaDEL- denomina co-construcción del conocimiento y que a su juicio debe incluir un "diálogo con el territorio".

Las estrategias educacionales (didáctica) combinan los conocimientos sistematizados por la ASEEPS, en base a un componente mayormente teórico. Con las actividades de aprendizaje de los participantes, dominado por la práctica o la aplicación de los conocimientos adquiridos y propios. El balance de ambos contenidos fue teórico en el Módulo de Desarrollo, cercano al 75%, transitando a una distribución de 50% para el Módulo de Diseño en DEL/DT, hasta concluir con un 75% práctico en el Módulo de Proyectos.

La modalidad de formación adoptó el carácter Semi-presencial, con tres encuentros mensuales y actividades de aprendizaje individuales y de grupo. Como medio de apoyo a las actividades de aprendizaje autónomo se creó el Curso en la plataforma Moodle, e instalo una cuenta de correo electrónico para mantener una comunicación con los participantes; la forma de orden semi-presencial para ajustarse a las necesidades de los beneficios que ya se encuentran laborando en el ámbito de iniciativas DEL.

En el ámbito de diálogo territorial –recomendado por Costamagna-, el proceso incluyó actividades abiertas que conectaran o fortalecieran sus conexiones con actores territoriales. Especialmente importante resultó la aproximación a la Mesa de Competitividad Territorial, mediada por uno de los participantes que representaba al Programa Nacional de Competitividad (PRONACOM) en el territorio; además del apoyo que brindó al Curso la Comisión Nacional del Migrante de Zacapa y el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad del mismo Departamento; un apoyo extra altamente significativo fue el que brindó el nuevo Presidente de la Mancomunidad Nor Oriente, en su calidad de Alcalde del Municipio de Estanzuela, dada su apertura y orientación política.

En función de establecer espacios de diálogo nacional, el Curso estableció apoyos con algunas entidades del Consejo Consultivo, con PRONACOM, y la referencia hacia FUNDAZUCAR y el apoyo de PRONACOM/Zacapa y SEGEPLAN que permitió la participación de su experto principal en Cadenas Productivas, el Economista Francisco Leal, que suministró valiosa información territorial por medio del participante en el curso por parte de SEGEPLAN/Zacapa.

La Secretaria de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia (SCEP) apoyo al curso con la participación del Sub-secretario. Ing. Jorge Mario Hurtarte, quien se convirtió en el funcionario del más alto nivel jerárquico del Organismo Ejecutivo, quien presidió, la Clausura del Curso en las instalaciones de la Facultad de Arquitectura del Campus Central de la Universidad de San Carlos, dando realce al trabajo realizado y al compromiso de la Secretaria, un aspecto importante en esta actividad fue la exposición magistral el Dr. Julio César Díaz, Director del Sistema de Postgrados de la USAC.

VII. CONTENIDO curricular / plantilla de docentes

El acuerdo entre las Universidades participantes en ConectaDEL, consistió en establecer los tres ejes que conformaron las líneas curriculares de formación. A partir de estos ejes, cada universidad, con base en su experiencia y la adaptación a las condiciones territoriales y de los participantes, concluiría el diseño curricular, (Ilustración 3. Ejes curriculares de formación) Muestra la lógica de los ejes establecidos.

**Ilustración 3: Ejes curriculares de Formación
Curso de Experto ConectaDEL Guatemala
Territorio Mancomunado de Nor-Oriente**



Fuente: metodología diseñada para el curso.

La situación coyuntural en Nor-Oriente y en especial a lo interno de la mancomunidad, impidió que la adaptación transitara por la vía del diagnóstico continuo al inicio de cada uno de los módulos, por lo que el proceso se desarrolló a través de la metodología del diagnóstico circunstancial en base a la coyuntura de la zona, la cual era producto de sistematización continua. Finalmente se elaboró un diagnóstico formal que contribuyera a la determinación de una línea base, sobre la que se hicieron cambios ya relatados anteriormente, sirviendo para efectuar ajustes finales en cada módulo. El más importante fue el incremento de la orientación práctica dado la escasa propensión al estudio de los participantes.

• Desarrollo logístico del curso.

- ✓ La organización del Curso descansó en la Coordinación General del Programa de Formación ASEEPS/ConectaDEL, encargada, Juan Alberto González Jacobo.
- ✓ La estructura organizativa, en el ámbito de autoridad, quedó integrado por el Director de CUNZAC, el Decano de Arquitectura y el Coordinador del Programa de Formación ASEEPS/ConectaDEL.
- ✓ La gestión administrativa quedó integrada con la Coordinación Institucional a cargo de la Maestra Silvia Molina, con el respaldo del Programa de Postgrados de la USAC y en calidad de apoyo

institucional de la USAC. La gestión digital quedó a cargo de la Maestra Carol Rojas, con el apoyo del Ing. Raúl Sosa, administrador de la Plataforma de CUNZAC.

- ✓ El enlace institucional permanente, para uso de las instalaciones y coordinación de actividades territoriales, fue el Lic. Edwin Franco, quien también es el Coordinador de Planificación de CUNZAC.

Ilustración 4. Esquema organizativo de los módulos
Curso de Experto en DEL/DT
Territorio Mancomunado de Nor oriente

Calen.	Contenido	Descripción	Pres.	A Dist.	Total
07-feb	Lección 0	Presentación / Diagnóstico	4	0	4
14-feb	Lección Inaugural	Competitividad y Desarrollo	4		4
	Módulo I	DESARROLLO TERRITORIAL			
21-feb	Contenido 1	Desarrollo	8	6	14
07-mar	Contenido 2	Desarrollo económico local	8	6	14
14-mar	Taller	Contextos e ideas de desarrollo	4		4
	Módulo II	INSTRUMENTOS DE DISEÑO EN DEL			
21-mar	Contenido 1	Cadenas productivas	8	10	18
04-abr	Contenido 2	Diagnósticos y propuestas de comunicación	8	10	18
11-abr	Taller	Estudios DEL: diagnóstico y propuesta.	4		4
	Módulo III	NOR-ORIENTE: POLÍTICAS Y PROYECTOS			
02-may	Contenido 1	Elaboración de proyectos	8	12	20
09-may	Contenido 2	Elaboración de proyectos	8	12	20
14-may		Visita al mundo del Azúcar	6		6
16-may	Taller	Presentación preliminar de proyectos DEL	4	12	16
23-may	Clausura Local	Presentación final de proyectos	8		
06-jun	Clausura	Desarrollo y Desarrollo Territorial: Diplomas	4		4
04-jul	Jornada especial	Adecuación de formatos	8	8	16
	TOTAL HORAS		94	76	170

Fuente: elaboración propia.

La facultad o profesorado estuvo integrado de la siguiente forma, se inserta el listado de autoridades del curso haciendo una relación con la facultad y área de la USAC con la cual colaboran:

- Módulo a cargo de Juan Alberto González y la Licenciada Rebeca Colindres. Aunque el Módulo de Proyectos inicialmente estuvo a cargo del Arquitecto Otto Rojas, apoyado por un equipo de tres profesores especializados en el área (Arquitecta Alma Irene Hernández, Facultad de Arquitectura; en el área específica de Estudio de Mercado y Análisis Económico-Financiero, por el Lic. Carlos de León).

Ilustración 5. Plantilla de especialistas
Curso de Experto en DEL/DT -- ConectaDEL Guatemala
Territorio Mancomunado de Nor oriente

Facultad

Autoridades y Administración

- Ing. Carlos Vargas (Director de CUNZAC)
- Arq. Carlos Valladares (Decano de la Facultad de Arquitectura)
- Juan Alberto González Jacobo (Coordinación General del Programa de Formación)
- Silvia Molina (Coordinación Institucional ASEEPS)
- Carol Rojas Miranda (Seguimiento plataforma virtual)
- Edwin Franco (Enlace CUNZAC)
- Ing. Raúl Eduardo Sosa (Administrador Plataforma Moodle)

Facultad

- Juan Alberto González Jacobo (Coord. Módulo I. Desarrollo)
- Rebeca Colindres (Coord. Módulo y Área comunicación/Francisco Leal (Cadenas de valor)
- Otto Rojas (Coord. Módulo III. Proyectos. Área Introducción a la elaboración de proyectos)/Alma Irene Hernández (Marco Lógico y Elaboración de Proyectos)/Carlos de León (Estudio de mercado y Análisis Económico-Financiero)

Fuente: elaboración propia

VIII. EVALUACIÓN del proceso

Para determinar la calidad del proceso se efectuó una evaluación en base a un cuestionario que midió varios aspectos. La evaluación de los resultados de formación aparece se detalla en el apartado de logros obtenidos.

• **La adecuación del curso**

Los resultados de este aspecto se estructuran, en base a opiniones de 20 participantes. Refleja una percepción mayoritaria, de más de la mitad y toma en consideración sus opiniones en el curso. Es interesante que la menor puntuación aparezca en las Metas del Curso, siendo que esta es una variable de control puesto que las mismas son de carácter mandatorio y se desprenden del proyecto de ConectaDEL. ¿En qué medida se tuvo en cuenta la opinión de los asistentes para modificar el curso?

Cuadro 2. Evaluación
Curso de Experto en DEL/DT – ConectaDEL Guatemala
Territorio Mancomunado de Nor oriente

CONCEPTO	Mucho	Algo	Poco	Nada	Sin datos	Total
Las metas del curso	10	5	5	0	0	20
El contenido del curso	10	8	0	0	2	20
Los métodos de trabajo	12	3	3	0	2	20
Las formas de evaluación	10	7	1	0	2	20

Fuente: Elaboración propia.

- Autoevaluación de los participantes**

La autoevaluación de los alumnos es positiva en aspectos generales, pues opinan que siempre o la mayoría de veces cumplieron con sus obligaciones de asistencia, sus tareas y lecturas asignadas. Esta opinión coincide con el hecho que quienes concluyeron el proceso de formación, son los que mostraron un cumplimiento mayor. La Licda. Rebeca Colindres, cuyo módulo generó el mayor número de tareas, lideró un proceso de complementación de tarea que finalmente se cumplió y que contribuyó a superar los resultados obtenidos en la evaluación escrita.

Cuadro3. Resultados de Autoevaluación						
Curso de Experto en DEL/DT -- ConectaDEL Guatemala						
Territorio Mancomunado de Nor oriente						
CONCEPTO	Siempre	La Mayoría de veces	Algunas veces	Ninguna	No Contesto	TOTAL
Asistí a todas las actividades programadas en forma puntual	10	10	0	0	0	20
Cumplí con las tareas asignadas	7	12	1	0	0	20
Leí la documentación proporcionada	7	12	1	0	0	20

Fuente: elaboración propia.

- Materiales empleados**

La valoración de los materiales empleados resultó calificada como muy buena; no obstante hay una contradicción entre la valoración mayor otorgada a la relevancia con la del grado de aplicación práctica. Se esperaba que ambas fueran complementarias. La apreciación es que es positiva pero que debe fortalecerse su orientación práctica. Las dificultades de lectura señalada en el diagnóstico son consistentes con una valoración menor, aunque siempre positiva, de la claridad conceptual y facilidad de comprensión de los mismos. Esto confirma que fue correcta la orientación hacia la práctica, dado que el tiempo disponible poco permite influir sobre los hábitos de lectura.

Cuadro 4. Recursos y Materiales							
Curso de Experto en DEL/DT -- Territorio Mancomunado de Nor oriente							
ConectaDEL Guatemala							
CONCEPTO	MUY BUENO	BUENO	NORMAL	MALO	MUY MALO	NO CONTESTO	TOTAL
Relevancia con los contenidos del curso	15	5	0	0	0	0	20
Claridad conceptual y de fácil comprensión	11	9	0	0	0	0	20
Grado de aplicación práctica	12	8	0	0	0	0	20

Fuente: Elaboración propia

Con relación al desempeño docente, tanto de profesores como profesores invitados fue valorada con grado de excelencia; en 5 casos (la mitad o más de los consultados), mientras que el sexto fue considerado, por igual, entre Excelente y Muy bueno. Hubo casos aislados que mostraron una aceptación media, salvo en uno de los casos que reportó 4 casos en este rango.

Cuadro 5. Desempeño Docente							
Curso de Experto en DEL/DT -- Territorio Mancomunado de Nor oriente							
Docentes	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Debe Mejorar	Sin evidencia	No Contesto	TOTAL
Juan Alberto Gonzalez	14	5	1	0	0	0	20
Rebeca Colindres	12	8	0	0	0	0	20
Otto Rojas Miranda	8	8	4	0	0	0	20
Alma Irene Hernández	10	9	1	0	0	0	20
Invitados							
Francisco Leal	14	5	1	0	0	0	20
Carlos De León	12	7	1	0	0	0	20

Fuente: Elaboración propia.

Como parte de una estrategia de análisis cruzado FUNDEMUCA desarrollo un encuentro con alumnos para desarrollar bajo una metodología de diálogo una evaluación cualitativa que fortaleció el desarrollo y vinculación territorial de ConectaDEL con las organizaciones locales. Producto de este proceso se organizó una reunión con el objetivo de fortalecer el tema de Evaluación Financiera de Proyectos, además de disponer de una jornada de adecuación de los proyectos elaborados al Formato del BID/FOMIN. Para determinar con exactitud los requerimientos y poderlos sistematizar se elaboró una herramienta escrita diagnóstico, la misma fue enviada a la Mancomunidad para su distribución entre los alumnos.

En consecuencia se formuló y ejecutó la jornada de orientación y asistencia para trasladar y adecuar la información de los proyectos y fortalecer su desarrollo bajo el formulario de ConectaDEL, estos cambios apoyaron la formulación de los proyectos(a excepción de Teculután- pues no responden a la naturaleza predominantemente económica de los mismos). El tipo de apoyo en algunos casos se presentó como una limitante para las iniciativas que necesitan capital para la inversión (si bien se sabe que la naturaleza del Programa ConectaDEL era de naturaleza de gerencia del conocimiento); ya que no existió la suficiente claridad para transmitir a las personas participantes la existencia de la limitación en la compra de equipos. La restricción en los rubros a financiar hizo que la ASEEPS recomendara apoyar a más de un proyecto para aumentar su impacto en el territorio.

IX. Logros obtenidos

Los logros en el ámbito de la formación se presentan a través de tres mediciones:

1. una evaluación general de los alumnos;
2. evaluación de rendimiento académico; y
3. la evaluación de los proyectos en el seno de CC-ConectaDEL.

• Evaluación general

La matriz de evaluación general permite identificar la calidad del curso identificando variables que permiten una medición a través de conceptos tales como: utilidad, practicidad, relevancia; importancia, profundidad;

informativo, organizativo; consistente, coherente, relevante; bueno, claro, fácil; disfrute, satisfactorio, interesante.

**Cuadro 6. Evaluación general del proceso
Curso de Experto en DEL/DT
Territorio Mancomunado de Nor oriente
ConectaDEL Guatemala**

CONCEPTO	0	1	3	5	6	7	8	9	10	SIN DATOS	TOTAL
UTIL	0	0	0	0	0	1	1	7	11	0	20
BUENO	0	0	0	0	0	2	3	5	10	0	20
FÁCIL	0	0	0	2	3	4	4	4	3	0	20
SE DISFRUTA	0	0	0	1	0	0	8	6	5	0	20
COHERENTE	0	0	0	0	2	0	5	5	7	1	20
SATISFACTORIO	0	0	0	0	0	1	6	3	10	0	20
CLARO	0	0	0	1	1	1	6	4	7	0	20
VÁLIDO	0	0	0	1	1	0	4	6	8	0	20
MUY IMPORTANTE	0	0	0	1	1	0	1	0	17	0	20
CONSISTENTE	0	0	0	1	1	0	4	6	8	0	20
RELEVANTE	0	0	0	1	1	0	2	4	12	0	20
PROFUNDO	0	0	0	1	0	2	5	4	8	0	20
INFORMATIVO	0	0	0	1	1	0	3	5	9	1	20
PRÁCTICO	0	0	0	1	2	3	4	6	4	0	20
INTERESANTE	0	0	0	1	1	0	1	3	14	0	20
ORGANIZATIVO	1	0	0	1	1	2	2	5	7	1	20
NO ESTIMULA	7	4	1	1	4	0	1	1	1	0	20

Fuente: Elaboración propia.

Los aspectos menos valorados tienden a concentrar sus resultados en el rango 0-4, los cursos regulares en el rango y alrededores de 5-7, y los bien valorados entre 8-10. En este caso todos los conceptos concentran la mayoría de valores entre 8 y 10. Esto ubica el proceso en el nivel excelencia, sin embargo, hay valoraciones marginales que inician en el nivel 5. Especialmente en los conceptos de facilidad y practicidad que acumulan valoraciones inferiores al 50% (10 consultas de 20) pero catalogables como significativas de 9 y 6, respectivamente, en el rango medio de 5-7.

La matriz incluye una variable de control que corresponde a una pregunta formulada en sentido contrario a las demás. ¿El curso no es estimulante? Los resultados aparecen al final de la matriz, y, efectivamente valida los resultados de la tabla, ya que su comportamiento es inverso.

Ilustración6: Lista de asistentes
Curso de Experto en DEL/DT
Territorio Mancomunado de Nor oriente / ConectaDEL Guatemala

Universidad de San Carlos de Guatemala
 Centro Universitario de Zacapa (CUNZAC) y Facultad de Arquitectura
 Curso: Especialización en Desarrollo Económico Territorial
 Módulo: Desarrollo Territorial
 Coordinador del Curso: Juan Alberto González Jacobo

No.	Apellidos y Nombres	Módulo I	Módulo II	Módulo III	Total	Actitud	Resultado	Adicion	Final
1	Alvarado, Dora Ofelia	16	21	23	60	10	70	0	70
2	Cabrera Cordón, Felipe A.	26	18	18	62	8	70	0	70
3	Cabrera, Hallan	3	19	23	44	10	54	16	70
4	Calderón de la Cruz, Mavel	6	16	nsp	23	2	25	sdr	25
5	Cantoral Franco, Zaida Maricely	32	24	35	91		91	0	91
6	Castañeda Cordón, Jorge Leopoldo	26	21	18	65	5	70	0	70
7	Castañeda Paz, Felipe Augusto	24	20	18	62	8	70	0	70
8	Chacón Ortega, Julio Cesar	26	19	18	63	7	70	0	70
9	Cordón Miguel, Kenia Mayré	22	19	22	63	7	70	0	70
10	Cordón Morales, Walter Ottoniel	28	19	32	78		78	0	78
11	Cruz Ramos, Fabián	8	17	18	44	6	50	sdr	50
12	De Paz Bonilla, Luis Fernando	18	19	23	60	10	70	0	70
13	Flores Ramírez, Elder Renato	28	23	35	86		86	0	86
14	Gravéz Marroquín, Edwin Neftali	22	20	18	60	10	70	0	70
15	Martínez Lemus, Gerson Joel	26	18	23	67	3	70	0	70
16	Matta, Gloribel	26	19	22	67	3	70	0	70
17	Mejía de Paz, Edwin Ernesto	28	24	35	87		87	0	87
18	Morales Hernández, César	3	20	32	54	10	64	6	70
19	Olavarrueth, Álvaro	11	19	22	51	9	60	10	70
20	Palomo Oliva, Luis	14	20	23	57	10	67	3	70
21	Paz Castañeda, Edwin Rigoberto	10	20	18	48	10	58	12	70
22	Pérez Martínez, Sandra Lisseth	20	24	35	79		79	0	79
23	Portillo Paz, José Roberto	20	18	23	61	9	70	0	70
24	Ramírez Hernández, Lourdes Verónica	24	19	18	61	9	70	0	70
25	Vásquez Martínez, Emilio Eliseo	24	20	32	75		75	0	75

Fuente: Elaboración propia.

• Rendimiento académico

Conforme al rendimiento académico, la edad promedio, los hábitos de lectura y preferencia hacia algunos contenidos; como por ejemplos: las cadenas productivas y las áreas de análisis económico-financiero de proyectos, dieron como resultado valoraciones cuantitativas de bajo rendimiento. Únicamente, considerando tareas y evaluaciones, seis alumnos alcanzaron suficiencia. Dos de ellos de San Cristóbal Acasaguastlán (Walter y Emilio) y los cuatro de Estanzuela(Zaida, Renato, Esvin y Lisseth). En este último municipio fue evidente el apoyo completo del Alcalde Municipal a sus funcionarios y la lealtad de ellos la responsabilidad que representaba su participación. .

La valoración incluyó un componente actitudinal que benefició a la mayoría de participantes hasta por un valor de 10 puntos. Además, se agregó una tarea de nivelación o recuperación para casos especiales, Halla y Luis, quienes por haberse incorporado al finalizar el Módulo I, carecían de su valoración completa. César, que faltó en ocasiones relevantes. Y una mención especial a Álvaro y Rigoberto, que enfrentaron problemas de salud,

familiares y laborales que les afectaron en al menos una evaluación. Son menciones especiales puesto que ambos cuentan con una valoración actitudinal sumamente positiva a lo largo de todo el curso, cuentan con experiencia y conocimientos que no eran compatibles con sus resultados. El apoyo solidario en Teculután, contribuyó a que en las tareas grupales fueran bien valorados Julio y Felipe Cabrera, el primero de ellos, quien hizo un esfuerzo considerable dado que padecía una afección cardíaca y fue objeto de cirugía durante el Curso.

Las dos excepciones fueron dos participantes de Usumatlán que no se presentaron al inicio del curso, que lo hicieron irregularmente en los dos módulos anteriores, y cuyos trabajos en el área de proyectos no alcanzaron un mínimo aceptable (no consideraron el aspecto ambiental, ni el de equidad ni el legal). Sin embargo, a los dos se extendió certificado, únicamente avalado por la Coordinación, y en reconocimiento de su participación. El diploma quedó reservado para quienes aprobaron con 70 o más puntos. En suma, producto del Curso puede afirmarse que hay seis alumnos con alto rendimiento académico, y 17 con rendimiento académico y actitudinal, todos ellos, los 23, con capacidad de contribuir a los procesos de desarrollo económico territorial, desde la perspectiva de la Universidad de San Carlos que académicamente lo ratifica.

- **Iniciativas de desarrollo económico territorial elaboradas**

Dentro del proceso los alumnos conformaron cinco proyectos, luego de haber intentado y desechado varias ideas, entre ellas, la generación de energía limpia (Mancomunidad, Teculután) o la producción y comercialización de puros (Zacapa). Finalmente, la Mancomunidad formuló un proyecto de Hongos Ostra, pero desistió de participar en la selección, para así favorecer, según indicó su Gerente, a sus asociados.

El Grupo de San Cristóbal Acasaguastlán, luego de varias manifestaciones, unas con tendencia a participar y otras en sentido contrario, argumentaron que mejor se retiraban porque podían obtener asistencia técnica y capacitación de entidades nacionales, entre ellas, la Secretaría Presidencial de la Mujer (SEPREM) y el Ministerio de Economía (MINECO). Esto lo manifestó el Director de la Dirección de Planificación, durante el Taller de Adecuación de los proyectos al formado del BID/FOMIN. Luego del retiro de ambos proyectos, los restantes tres fueron presentados y evaluados por el Consejo Consultivo, concretamente, por las universidades de forma cruzada (San Carlos evaluó proyectos de Mancuerná, y La Landívar evaluó proyectos los de Nor Oriente), el Grupo Gestor y un voto combinado de SEGEPLAN y de SCEP. Los resultados de la evaluación a los proyectos formulados se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro 7. Resultado de la evaluación cruzada de proyectos				
Curso de Experto en DEL/DT / CONECTADEL Guatemala				
Territorio Mancomunado de Nor oriente				
PROYECTO	CALIFICACION			Promedio
	Gobierno Central	Academia	Grupo Gestores	
Fortalecimiento de Gestión del Sitio Arqueológico de la Vega del Cobán., Teculután, Zacapa.	82.5	74	68	75
Capacidades Productivas, Administrativas y Comercialización de los Bordados y Calados Tradicionales de Estanzuela, Zacapa	73	58	65	66
Fortalecimiento de la Empresa Pública Municipal Agroindustrial y de organizaciones legalizadas de Estanzuela, Zacapa	65	43	68	59
Promedio	74	58	67	

En promedio, las evaluaciones fueron más positivas por SEGEPLAN/SCEP, en segundo lugar los Grupos Gestores, con una diferencia de 7 puntos con relación a los primeros, y en último lugar, la URL con una distancia de 9 puntos con relación al anterior. El proyecto del Grupo Estanzuela-Zacapa, que también recibió una valoración baja (58) está a 7 puntos de su valoración inmediatamente superior (65).⁵

El proyecto de Teculután recibió la puntuación promedio más alta (75), seguido del proyecto elaborado por el Grupo de Estanzuela-Zacapa (66), y, finalmente, el de Estanzuela (59). Este último ostenta la nota más record (43), a 13 puntos de la nota inmediatamente superior (65) que le otorgaron en conjunto SEGEPLAN/SCEP.

X. **RETOS** y *dificultades del proceso*

- El primer reto fue la comunicación, ya que las conversaciones que como proyecto se sostuvieron con la Mancomunidad, la primera entendió que debía proponer una “red curricular” según una de las técnicas de dicha entidad. Esta función, por ámbito de competencia, corresponde a las universidades, y así se entendía en el CC, y así se informó a los alcaldes en una de las reuniones preparatorias. Lo que representó el desarrollo de algunas comunicaciones y reuniones extras para lograr unificar este punto, sin que las personas de la mancomunidad se sintieran excluidos.
- Fue necesario indicar que la USAC determinaría la dependencia universitaria competente para asumir el Curso de Especialización, pero que tomaría en cuenta la conveniencia de los participantes debido a la longitud territorial que ocupan los municipios mancomunados.

Dado este panorama se estimó prudente la intervención directa del Coordinación Regional de FUNDEMUCA, quien se hizo presente en Guatemala, puntualizó los roles y contenidos del programa, y gracias a su intervención se recuperó la confianza en la institución responsable del Curso, y se estableció la ruta de trabajo que permitió el inicio a la ejecución del programa de formación.

- ✓ Desde el diseño mismo del curso se consideró que existiera un procedimiento de ajuste a las necesidades del territorio, y con base en esa lógica fue que la coordinación con la Universidad Rafael Landívar, alcanzó el nivel de los Módulos, dejando los contenidos ajustables según el enfoque y experiencia de cada universidad. En el caso de la ASEEPS, este espacio fue aprovechado para responder a las inquietudes de la Mancomunidad.
- ✓ El equipo de la ASEEPS levantó diagnósticos rápidos, basado en las respuestas a preguntas básicas iniciales, que permitían adecuar los contenidos entre los objetivos de aprendizaje y la apreciación de las capacidades y potencialidades de los participantes, sin emplear una jornada específica para ello. Pero debido a las expectativas de la Mancomunidad de decidir en la red curricular,⁶ se optó por

⁵Tres hechos pudieron afectar al proyecto de Estanzuela: La primera, que dados los rubros financiados, el proyecto origen fue sustancialmente modificado. Segundo, que sus cálculos de distribución de financiamiento erraron por 2 puntos porcentuales, y tercero, que la URL valora más que los propios Grupos Gestores, la presencia de esta entidad dentro del Grupo de Estanzuela.

⁶Por ejemplo, solicitaron incluir el tema de globalización que se aborda como contenido secundario puesto que, como indica Albuquerque, la mayoría de actividades económicas tiene escasa vinculación con el mercado global, y además, las actividades territoriales orientadas a este

efectuar una jornada específica de diagnóstico, y a partir del mismo se rediseñaron los contenidos específicos de la red curricular.

- ✓ La estrategia de “territorialización” de contenidos consistió en un diagnóstico inicial elaborado a partir de un cuestionario dirigido a identificar las necesidades y realidades con los participantes, y a partir de ahí, efectuar las readecuaciones pertinentes. Básicamente se identificaron tres aspectos: a) una falta de conocimiento real del territorio, b) la necesidad de fortalecer el área de conocimientos básicos de desarrollo en general y desarrollo económico territorial, y c) la desconfianza institucional y personal prevaleciente.

Estos aspectos se incluyeron en la red curricular; y en particular, el último, se abordó con una estrategia de trabajo orientada por la meta “oculta”⁷ del primer módulo, de lograr una mayor integración entre los participantes; la existencia de capital social relacional, o sea, de confianza entre los actores, es un requisito previo a cualquier acción colectiva de beneficio común. Este tema había sido abordado inicialmente con el apoyo de Francisco Albuquerque en el Curso de Formación de Formadores de ConectaDEL; el tema fue profundizado posteriormente, en el curso de Investigación-Acción impartido en Buenos Aires bajo la conducción de Pablo Costamagna.

- ✓ En territorio existía previamente (entre organizaciones) cierta contradicción existente entre los Grupos Gestores y las autoridades o algunas autoridades municipales. Los primeros manifestaron que los segundos impedían su participación, y a su vez, los segundos expresaron que los primeros pretendían un rol directivo en el proceso que no les correspondía. Ante esa situación la ASEEPS ofreció ampliar el cupo del curso que de acuerdo a los lineamientos de ConectaDEL el techo era de 30 plazas, hasta 40 plazas. Este ofrecimiento también consideraba una cuota de deserción esperada, sobre todo, dada la importancia del rango laboral o institucional de los aspirantes. De este nuevo cupo la Mancomunidad asignaría 2/3 de los participantes y el Consejo Consultivo al resto, y de ellos, se ofreció un mayor cupo a los Grupos Gestores con la intención de lograr una mayor participación de empresarios afiliados a dicha organización o a sus contactos directivos en cámaras empresariales y empresas locales.

XI. ACTIVIDADES complementarias al proceso formativo

- ✓ **Primero.** la visita a los proyectos de Estanzuela, pues, aunque desconocido por muchos, este municipio es paradigmático en materia de DEL. Tiene una estrategia de zona franca para inversiones junto a otros 4 municipios a nivel nacional, cuenta con relaciones de apoyo en materia económica con MINECO, MINTRAB y MAGA –proyectos de ocrá⁸ mediante macrotúneles-, tiene proyectos DEL en hidroponía, procesamiento de jaleas, producción de maíz, y es el único municipio identificado en el país que cuenta con una Empresa Municipal Agropecuaria e industrial, de carácter público-privado y con autonomía de funcionamiento y presupuesto.

mercado, por lo general, son atendidas por grandes y medianas empresas, lejanas al objetivo principal de las políticas de desarrollo territorial con un enfoque incluyente.

⁷En pedagogía es común hablar de Curriculum Oculto, haciendo referencia a contenidos de formación que se producen de forma paralela, a veces intencionado a veces no, a los contenidos explícitos de formación. En este caso, y tras una conferencia *Webinar* con BID/FOMIN, se consolidó la idea de crear un identidad colectiva de los alumnos que apoyara los módulos siguientes del Curso. Esto se volvió una necesidad después de la primera valoración efectuada a los participantes.

⁸También conocida como Okra o ají turco.

- ✓ **Segundo.** la Mancomunidad considera fundamental el impulso de la Responsabilidad Social Empresarial, como una de las vías para impulsar el desarrollo económico territorial, su propósito es la fomentar un programa territorial similar al que ejecuta FUNDAZUCAR, patrocinado por empresarios locales (asociados a la producción de melón y de turismo entre otras). En ese sentido buscó contactar a esta entidad para conocer esta experiencia como modelo de desarrollo. El curso hizo las gestiones y logró la presencia del Equipo técnico en pleno de dicha entidad, encabezado por la directora de Responsabilidad empresarial de ASAZGUA, Sra. María Silvia Pineda, como una donación de dicha entidad. En esa ocasión, y a solicitud de los participantes, se extendió la actividad a una posterior visita al Mundo del Azúcar en la Costa Sur.
- ✓ **Tercero.** las actividades del programa se trasladaron en pleno al municipio de San Cristóbal Acasaguastlán, para desarrollar ahí sus actividades presenciales, y además, permitir a los participantes sumarse al Lanzamiento de la Ruta Santa del Peregrino, uno de los ejes de trabajo en construcción a nivel local para fomentar el turismo.
- ✓ **Cuarto.** Hubo un desayuno con la prensa local, en la que participaron las autoridades de la Mancomunidad (Gerencia), del Cunzac (Director y Coordinador Académico), Fundazúcar (Equipo en pleno) y la Coordinación del Programa. Al evento asistieron dos periodistas, entre ellos, Emisores Unidas que efectivamente realizó una entrevista al Coordinador del Programa de formación. El objetivo de esta acción fue visibilizar el programa lo que no logró la inauguración que tuvo un escaso impacto y por tanto, inadecuado para establecer el diálogo con el territorio. La presentación de FUNDAZUCAR tuvo lugar en CUNZAC y en ella participaron empresarios locales y de ONG's, lo que también favoreció el conocimiento del Curso con el entorno local de Nor Oriente. Por ejemplo, a la Consulta asistió el Gerente de la Mancomunidad de la Montaña, a invitación de la Mancomunidad Nor Oriente.
- ✓ **Quinto.** Una actividad adicional fue la efectuar una "Consulta de política DET" promovida por la Coordinación al interior del Grupo Núcleo facilitado por SEGEPLAN e impulsado por el Consorcio DEL. Esta actividad era congruente con las actividades de la Mesa de Competitividad de Zacapa, esfuerzo que incorpora a distintas entidades y participantes en el Curso, entre ellos, la Mancomunidad, el CUNZAC, la Cámara de Comercio, PRONACOM y SEGEPLAN. Esta actividad permitió al Curso fortalecer el diálogo territorial planteado por Pablo Costamagna en la conferencia WEBINAR previa al Curso, pues facilitó la integración de los participantes con otras entidades del gobierno central y del sector privado, lo que no se logró en la Inauguración del evento.
- ✓ **Sexto.** La clausura local se efectuó en la gobernación departamental, y aunque no se logró contar con la Gobernadora, el nuevo presidente de la Mancomunidad, alcalde Estanduela, se hizo presente para concluir estas actividades.

Se desarrollaron otras actividades que fortalecieron los vínculos entre los participantes y sus organizaciones con el territorio y el proceso formativo. Se ha elaborado un listado indicativo (Cuadro 8) el desarrollo de las mismas fue cuidadosamente analizado en función de que su desarrollo no afectara el proceso formal del curso, para su desarrollo los participantes emplearon tiempos parciales de las jornadas presenciales, además, la gira al Mundo del Azúcar y la Clausura en el Campus Central, se hicieron con el acuerdo de ampliación de actividades a las programadas inicialmente.

**Cuadro 8. Actividades complementarias al proceso formativo
Curso de Experto en DEL/DT / CONECTADEL Guatemala
Territorio Mancomunado de Nor oriente**

No.	Actividad	Prácticas en la comunidad/Experiencia	Fecha
1	Lección inaugural	Presentación del programa de trabajo, Bienvenida del CUNZAC, Palabras del Gerente de la Mancomunidad, Palabras de Delegado de Pronacom/Guatemala Caso: Municipio empresario	
2	Visita a Estanzuela	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proyecto Zona Económica ✓ Producción de Jalea de Mango ✓ Hidroponía ✓ Empresa Municipal Agroindustrial Público-privada. ✓ Centros de formación tecnológica. ✓ Fomento producción de Odra coordinado con MAGA (Macro-túneles) Responsabilidad Social Empresarial.	21 de marzo
3	RSE. FUNDAZUCAR	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apoyo a los procesos educativos y de salud. ✓ Apoyo a las autoridades locales. ✓ La actividad tuvo lugar en Cunzac y se gestionó una visita a la sede de la Mancomunidad en Estanzuela. 	21 de marzo
4	Desayuno-sesión	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encuentro Fundazúcar, CUNZAC, MC. Nor-Oriente y Prensa Local. ✓ La actividad tuvo el propósito de ampliar el impacto del programa en el territorio. 	21 de marzo
5	RUTA SANTA DEL PEREGRINO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lanzamiento de la Ruta Santa del Peregrino. Incorporar a los participantes a esta iniciativa DEL con enfoque territorial. La actividad tuvo lugar en San Cristóbal Acasaguastlán Grupo municipal: Munis y Mancos.	4 de abril
6	Consulta DET.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Grupo Gobierno Central: Pronacom, Segeplan, MSPAS. ✓ Grupo Empresarial: Cámara de Comercio y Cámara de Industria, Intecap, ONG, Grupos Gestores. ✓ Aprendizaje de necesidades DEL y recomendaciones al territorio y a la política DET. La actividad se hizo en Gobernación Departamental. 	2 de Mayo
7	HIDROSANCRU Z RSE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La tensión en Teculután en la construcción de una Hidroeléctrica y el uso de la estrategia de RSE. Una hora de presentación en CUNZAC. 	6 de junio
8	Clausura local.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presentación preliminar de proyectos. Entrega de certificados avalados por Coordinación. Testigos de la actividad INTECAP y CONAMIGUA. También se efectuó en Gobernación Departamental. 	20 de junio
9	Clausura ASSEPS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presentación magistral. Resumen del Programa de Formación. Entrega de diplomas en Facultad de Arquitectura, Campus Central. 	11 de julio

Fuente: elaboración propia en función de los registros de asistencia y planificación del curso de experto

XII. REFERENCIAS bibliográficas y Recursos de comunicación educativa y de educación a distancia

- Alburquerque, Francisco. Desarrollo Económico Local y Empleo (DEL + E): material para promotores. OIT/CIF. 2008.
- Amartya, Sen. Las teorías del desarrollo a principios del Siglo XXI.
- Boissier, Sergio. Desarrollo Local: ¿De qué estamos hablando?
- Britnel, George. El desarrollo económico de Guatemala. Banco Mundial. Guatemala, 1951.
- González Jacobo, Juan Alberto. Introducción a la Economía. 2014.
- Molina, Silvia y Juan Alberto González. Las estrategias de desarrollo económico local. USAC, 2004.
- Langner, Carmen y Wolfgang Demenus. Guía de Fomento de Cadenas de Valor. Tomo 2. Prestadores de Servicios de Desarrollo Empresarial. GTZ. Sf.
- Londoño G., Jhon Fredy y Guillermo Restrepo G. Concepto de competitividad, productividad y calidad. Modulo I. Universidad de Antioquía, 2004.
- Mancomunidad Nor Oriente. Materiales Diversos.
- Pineda, Silvia. La experiencia de FUNDAZUCAR: origen e impacto de la colaboración público-privada. PPT. Zacapa, 21 de marzo, 2014.
- Rodríguez, Fabrizio. Estudio Temático Sobre Desarrollo Económico Regional. Guatemala. *BID/FOMIN-ConectaDEL. Guatemala, octubre 2013.*
- SEGEPLAN. Diagnósticos Económicos Territoriales (varios municipios)
------. Manual de Formulación de Proyectos. Guatemala, 2002.
------. Mapas de Pobreza Rural en Guatemala, 2011.
- Sepúlveda, Sergio. Gestión de Desarrollo sostenible en territorios rurales: métodos para la planificación. Costa Rica, 2008.

Recursos de comunicación educativa y de educación a distancia

- Correo electrónico del curso: cursosdel.aseeps@gmail.com
- Plataforma de Educación Virtual: CUNZAC

XIII. ANEXOS

ANEXO I

Listado de asistentes Curso de Especialización / ConectaDEL Guatemala

N	Apellidos	Nombre	H	M	Urbano	Rural	Joven	Municipio
1	Alvarado González	Dora Ofelia		X	X			Zacapa
2	Cabrera	Hallan	X		X			Estanzuela
3	Cabrera	Felipe	X		X			Teculután
4	Calderón de la Cruz	Mavel		X		x	X	Usumatlán
5	Cantoral Franco	Zaida Maricely		X	X		X	Estanzuela
6	Castañeda Cordón	Jorge L.	X		X			Teculután
7	Castañeda Paz	Felipe Augusto	X		X			Teculután
8	Cordón Miguel	Kenia Mayré		X	X			Estanzuela
9	Cordón Morales	Walter Ottoniel	X		X			San Cristobal Acasaguastlán
10	Cruz Ramos	Fabián Jesús A.	X		X		X	Usumatlán
11	De Paz Bonilla	Luis Fernando	X		X			Zacapa
12	Flores Ramírez	Elder Renato	X		X			Estanzuela
13	Grávez Marroquín	Edwin Neftalí	X		X			Teculután
14	Martínez	Gerson J.	X		X			Zacapa
15	Mejía de Paz	Edwin Ernesto	X		X		X	Estanzuela
16	Morales Hernández	César Augusto	X			x	X	San Cristobal Acasaguastlán
17	MattaBorrayo	Gloribel		X	X			Estanzuela
18	Olavarrueth Peralta	Álvaro Armando	X		X			Estanzuela
19	Palomo Oliva	Luis	X		X			Zacapa
20	Paz Castañeda	Edwin Rigoberto	X		X			Teculután
21	Pérez Martínez	Sandra Lisseth		X	X			Estanzuela
22	Portillo	Roberto	X		X		X	Estanzuela
23	Ramírez Hernández	Lourdes Verónica		X	X			Teculután
24	Vásquez Martínez	Emilio Eliseo	X			X	X	San Cristobal Acasaguastlán
25	Chacón Ortega	Julio César	X		X			Teculután
Totales			18	7	22	3	7	

Fuente: Elaboración propia con base en el informe de la Licda. Rebeca Colindres enviado a FUNDEMUCA, 2014.

ANEXO II

Planificación de la ejecución del curso

La planificación incluyó diseño original, adecuación de la planificación y planificación ejecutada.

- **Plan Original (25/5/13)**

En la elaboración de la propuesta se tomaron en consideración 4 insumos:

1. El Plan y Malla Curricular del Curso de Formación de Formadores en DEL.

Inicialmente se pensó en un proceso con una duración similar y para ello cada módulo duraría 2 meses, a razón de 4 días presencias por mes. El segundo aspecto que se tomó de este plan de estudios fue el tema de **cadenas productivas**, en atención a la visión de conjunto y territorial que proporciona en la planificación del desarrollo económico.

2. La discusión en el seno del Consejo Consultivo ConectaDEL/Guatemala.

La idea clave, tomada de este colectivo, era la de coordinar una amplia alianza institucional con los miembros de CC, a efecto de garantizar una intervención en Red obteniendo experiencias frescas de SEGEPLAN, SCEP, MINECO, PRONACOM, GRUPOS GESTORES, entre otros.

3. La experiencia de la USAC y de FUNDEMUCA, en programas de formación participativa.

De la primera se capitalizó el enfoque de extensión o proyección social que la USAC desarrolla en los municipios, en la que aporta tecnologías apropiadas a cada lugar. Y en el caso de FUNDEMUCA, se decidió aprovechar las tecnologías educativas empleadas en la Maestría en Dirección y Gestión Local impartida en la región centroamericana, con la división del trabajo docente presencial en exposición, diseño de instrucciones de trabajo presencial, trabajo en aula y exposición de los participantes.

4. El curso de Investigación-acción

Al principio se incorporó esta metodología como un elemento programático en el diseño, pero por las adecuaciones requeridas, se empleó como herramienta de toma de decisiones, principalmente, en cuanto a la selección de experiencias prácticas DEL para la formación. En este caso se empleó como una modalidad de docencia-participativa.

Diseño de malla curricular

Curso de Experto / Territorio Mancomunada

5.2 Malla curricular inicial.

- Con aportes de miembros del Consejo Consultivo de CONECTADEL, y con la experiencia y conocimientos de la USAC, este proyecto conformó una primera propuesta curricular integrada por los temas siguientes:

5.2.1 Enfoque de Desarrollo

- Concepción de desarrollo (Capital físico, natural, social y humano, paradigma ambiental, económico, de desarrollo humano y de desarrollo territorial)
- Estado: gobierno central, local, descentralización y coordinación institucional
- Comunicación y desarrollo (comunicación interpersonal, verbal y no verbal, comunicación social en asambleas y medios de masas)
- Organización social (identificación de actores, animación y apoyo de organizaciones para su empoderamiento, acuerdos o consensos locales)

5.2.2 Economías locales y herramientas de investigación y promoción en DEL

- Pre-inversión social (condiciones previas DEL, experiencia de mejoramiento de vida de JICA)
- Cadenas productivas
- Mercados (locales, nacional, regional e internacional) y mercadotecnia
- Redacción de informes
- Método de investigación-acción para la toma de decisiones.
- Guías para la formulación de iniciativas DEL
- Experiencias DEL en proceso (proyectos de cooperación, casos de municipios, de mancomunidades de organizaciones productoras)

5.2.3 Prácticas DEL

- Diagnósticos de oportunidades
- Diseño de estrategias o proyectos
- Evaluación de casos y aprendizajes
- Formulación de propuestas
- Evaluación de resultados

6- Resultados esperados de la intervención

- Un Curso de Especialización elaborado, ejecutado y evaluado. para una cohorte de hasta 40 estudiantes en cuatro meses entre los años 2013-14.
- Una propuesta de alianza institucional dedicada a la formación DEL conformada, al menos por la Universidad de San Carlos de Guatemala, la SCEP y SEGEPLAN, y abierto a la participación de los otros integrantes del Consejo Consultivo de CONECTADEL, entre ellos, el Programa Nacional de Competitividad, la Universidad Rafael Landívar, los Grupos Gestores y representantes de municipios y de sus organizaciones gremiales y mancomunidades.
- Una mayor capacidad de los beneficiarios, instituciones públicas y privadas, para emprender procesos DEL/DT.
- Eventualmente, la ejecución del programa de formación con incidencia política propuesto al inicio de esta propuesta.

Fuente: Diseño final del Curso de Formación en Desarrollo Económico Local, 2011.

• Readecuación Curricular en el Territorio

Con el diagnóstico territorial elaborado fueron incluidos los tres aspectos básicos identificados como necesarios: conceptos básicos, vinculación con el territorio y promoción de confianza, este último como curricula oculta

Programación curricular					
Calen.	Contenido	Descripción	Pres.	A Dist.	Total
14-Feb	Lección Inaugural	Competitividad y Desarrollo	4		4
	Módulo I	DESARROLLO TERRITORIAL (conceptos básicos)			32
21-Feb	Contenido 1	Desarrollo	8	6	
07-Mar	Contenido 2	Desarrollo económico local	8	6	
14-Mar	Taller	Contextos e ideas de desarrollo (conociendo el territorio)	4		4
	Módulo II	INSTRUMENTOS DE DISEÑO EN DEL			44
21-Mar	Contenido 1	Cadenas productivas	8	10	
4-Abr	Contenido 2	Formulación de diagnósticos y propuestas de comunicación.	8	10	
11-Abr	Taller	Estudios DEL: diagnóstico y propuesta.	4		4
	Módulo III	TERRITORIO NOR-ORIENTE: POLÍTICAS Y PROYECTOS			44
2-May	Contenido 1	Elaboración de proyectos	8	12	
09-May	Contenido 2	Elaboración de proyectos	8	12	
16-May	Taller	Presentación de proyectos DEL	4	12	
30-May	Clausura	La inversión pública y el desarrollo	4		4
TOTAL HORAS			68	68	136
Fuente: Elaboración propia.					

Planificación ejecutada

Las dificultades de asistencia, la introducción de actividades prácticas adicionales, según la demanda del curso, así como la respuesta de acompañamiento a la elaboración de formatos solicitada por FUNDEMUCA, incidieron en el aumento de las jornadas de trabajo que ampliaron el plazo del Curso. A continuación aparece la programación final ejecutada, primero, de forma sintética, y más adelante, la malla desglosada que se empleó como guía docente a lo largo del Curso de Especialización por parte de la Facultad docente.

Programación final
Curso de Especialización -- ConectaDEL Guatemala

Calen.	Contenido	Descripción	Pres.	A Dist.	Total
07-feb	Lección 0	Presentación / Diagnóstico	4	0	4
14-feb	Lección Inaugural	Competitividad y Desarrollo	4		4
	Módulo I	DESARROLLO TERRITORIAL			
21-feb	Contenido 1	Desarrollo	8	6	14
07-mar	Contenido 2	Desarrollo económico local	8	6	14
14-mar	Taller	Contextos e ideas de desarrollo	4		4
	Módulo II	INSTRUMENTOS DE DISEÑO EN DEL			
21-mar	Contenido 1	Cadenas productivas	8	10	18
04-abr	Contenido 2	Diagnósticos y propuestas de comunicación	8	10	18
11-abr	Taller	Estudios DEL: diagnóstico y propuesta.	4		4
	Módulo III	NOR-ORIENTE: POLÍTICAS Y PROYECTOS			
02-may	Contenido 1	Elaboración de proyectos	8	12	20
09-may	Contenido 2	Elaboración de proyectos	8	12	20
14-may		Visita al mundo del Azúcar	6		6
16-may	Taller	Presentación preliminar de proyectos DEL	4	12	16
23-may	Clausura Local	Presentación final de proyectos	8		
06-jun	Clausura	Desarrollo y Desarrollo Territorial: Diplomas	4		4
04-jul	Jornada especial	Adecuación de formatos	8	8	16
	TOTAL HORAS		94	76	170

Fuente: Elaboración propia.

Esquema de lecciones
Curso de Especialización -- ConectaDEL Guatemala

Lección 0	Presentación curso					Lección 7	Examen Comunicación	
	Diagnóstico						Cadenas Productivas	Concepto y procesos Presentación de trabajos
Lección 1	Inauguración	Director Cunzac Gerente Mancomunidad	Lección 4	Introducción Módulo II	Lasswell Inducción a plataforma virtual Evaluación Módulo I Gira de campo		Informaciones	Política DET Gira al Mundo del Azúcar- logística-
	Conceptos básicos	Idea 1. La unidad de esfuerzos Obstáculos: El conflicto y la indiferencia Concepto de desarrollo local Idea 2. Competitividad Núcleo globalizado Segmento con acceso al núcleo global Segmento con bajo o nulo acceso al núcleo global Diamante de Porter Concepto OCDE	Lección 5	Caso práctico Comunicación Herramientas	Conversatorio FUNDAZUCAR Comunicación y planificación Tendencia de contexto Titulares de diarios	Lección 8	Introducción	Ciclo Perfil Empresa Mancomunada de Energía Renovable de Nor-Oriente. Producción artesanal y Centro de Acopio de Puros Sensibilización de uso de energía limpia, en Teculután.
	Idea 3. Desarrollo Integrado: Urbano-rural Complementariedad		Lección 6	Proceso de comunicación Tarea	Diagnóstico y plan de comunicación Observación Ruta Santa del Peregrino	Lección 9	Consulta DET	Mesa municipal Mesa Gobierno Central Mesa Sector Privado
	Tarea: Identidad te	Definición: autoidentificación de territorio Capitales: identificación de capitales Dimensiones población/territorio Perfil territorial a 5 años Organización Infraestructura y recreación Actividad económica		Introducción al Módulo III	Errores frecuentes o de fracaso		Vinculación temática de	¿Genera clima de inversión, cómo y por qué? ¿Fomenta el empleo local ¿cómo y por qué? ¿Mejora las condiciones de trabajo ¿cómo y por qué? ¿Es amigable con el ambiente ¿cómo y por qué? ¿Qué estrategia de comunicación tienen para el proyecto?
							Tarea	Matriz de actores involucrados
						Lección 9.1	El Mundo del Azúcar	El modelo de productividad El modelo de desarrollo: Mejores familias El Centro de Investigación de Caña El Instituto de Cambio Climático
Lección 2	DEL/DT	Presentación de trabajos Marco conceptual de desarrollo Ampliación del concepto Noción general Carácter multidimensional e intertemporal Carácter histórico Visión tradicional y desarrollo humano Territorio: definición DEL/DT: Concepto y visión deseable Varias definiciones DRSET Ámbitos de gestión del desarrollo Caso práctico: San Juan Ixcay Tareas Completar diagnóstico Herramientas Entrevista Línea de tiempo				Lección 10	Proyectos de desarrollo	Objetivos Análisis de involucrados Comunicación y proyectos
						Lección 11	Formulación	Lineamientos de presentación Presentación de proyectos: marco lógico Estudio de mercado y análisis financiero
						Lección 12	Tarea	Elaboración preliminar Presentación de proyectos Evaluación del Curso (participantes) Enriquecimiento de propuestas
							Tarea	Elaboración final de proyectos
						Lección 13	Presentación final	
							Entrega de certificados	
						Clausura (14)	Acto Protocolario	Disertación magistral Entrega de diplomas
Lección 3	Diagnóstico de ent	Proceso DEL/DT El rol clave del capital social: la confianza Las claves del desarrollo Aportes y experiencias				Complemento	Jornada de orientación a	Revisión de formulario y criterios Solución de dudas de criterios (FUNDEMUCA)
							Refuerzo	Análisis financiero

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO III

Breve Sistematización de la experiencia

• **SOBRE los tiempos**

Los tiempos que conforman la experiencia del Curso de Especialización en DET, Guatemala, Territorio Nor Oriente, comprenden una etapa de preparación que inició, para el caso de la USAC, desde contactos iniciales con FUNDEMUCA, la instalación del Consejo Consultivo, la selección de territorios y el punto de arranque del proceso de formación. La siguiente etapa, de formación propiamente dicha, integra las actividades de aprendizaje en tres módulos temáticos, con una dosis de formación práctica extensa. El Rol del CC y el seguimiento se debilitaron especialmente durante la etapa de formulación y evaluación de proyectos, lo que ocasionó ajustes posteriores en los territorios atendidos tanto por la USAC como por la URL.

La etapa final, incluyó el ajuste de proyectos al formato BID/FOMIN, la reasignación del seguimiento de las universidades a las Mancomunidades por parte de ConectaDEL, y desde luego los aprendizajes hasta el proceso de formación puesta que la ejecución de los proyectos dejó de corresponder a las universidades.

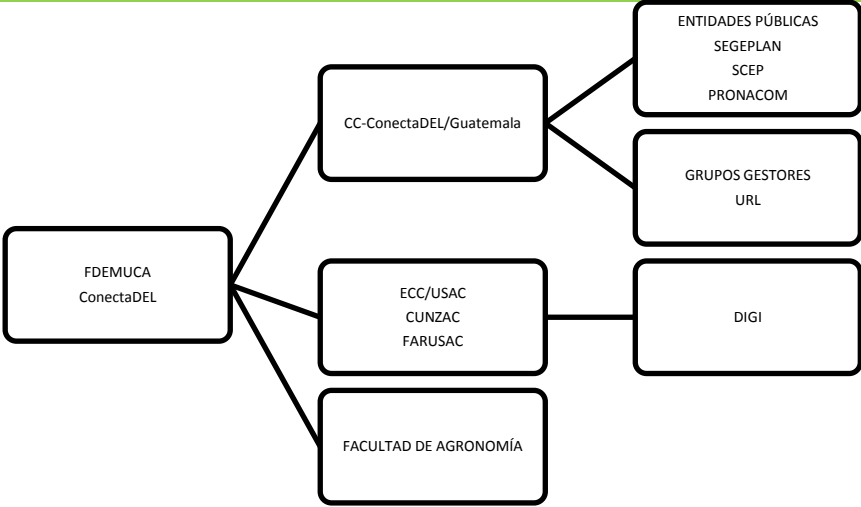
Conformación del Consejo Consultivo ConectaDEL Guatemala		
Dependencia	Institución	Sector
	ANAM	Municipal
	AGAAI	
Direcciones Descentralización y Consejos de Desarrollo	SCEP	Gobierno Central
	SEGEPLAN	
	PRONACOM	
	GRUPOS GESTORES	Empresarial
	URL	Académico
DIGI	USAC	
FAUSAC		
CUNZAC		
	BID / FOMIN	EJECUTOR DEL PROYECTO
	FUNDEMUCA	

Fuente: elaboración propia.

• **I ETAPA: preparación**

La creación de condiciones para proceder a la etapa de formación comprende, como hecho inicial, la creación del Consejo Consultivo ConectaDEL–Guatemala. La Formación de Formadores en DEL y la selección final de Territorios a intervenir. La ASEEPS fue contactada por FUNDEMUCA, aprovechando una larga relación previa de trabajo, con el objeto de formar parte de ConectaDEL. La idea fue aceptada por parte de la Escuela de Comunicación que también coordinó la incorporación de la Dirección General de Investigación. FUNDEMUCA, a iniciativa propia, contacto a la Facultad de Agronomía.

**El Consejo Consultivo: Agenda y funcionamiento
ConectaDEL Guatemala**

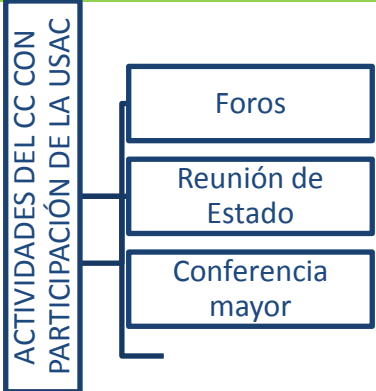


Fuente: Elaboración propia

El Consejo Consultivo quedó integrado el jueves 12 de abril de 2012, y aunque la convocatoria incluyó a las dos asociaciones municipales, la ANAM no asistió, AGAAI lo hizo en algunas ocasiones y la mayoría del tiempo si lo hicieron las entidades públicas, las universidades y los Grupos Gestores. En esta etapa el CC discutió la formación de una agenda y conformó una organización interna con un reglamento mínimo. Entre las actividades más relevantes estuvo el intento de crear un asidero sombrilla a nivel de altas autoridades del Gobierno Central, la reunión se efectuó a iniciativa de la USAC, pero dada su exclusión y del CC de dicho cónclave, no se supo más que se trató de una presentación del programa ConectaDEL y no hubo seguimiento alguno para facilitar apoyos posteriores del Gobierno a esta iniciativa.

La reunión fue planteada y organizada por la USAC en coordinación con la Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia (SCEP), aprovechando un aporte previo efectuado por la USAC a esta dependencia, en la elaboración de la Agenda de Descentralización con un Grupo Técnico de Alto Nivel Interinstitucional. Hubo varios foros, uno de ellos a nivel nacional con autoridades locales, con las universidades y en otros espacios como el Consorcio DEL, en los que el CC intervino para potenciar la alta estima y convocatoria que rodea a la personalidad de Francisco Albuquerque.

**Esquema de organización de actividades
ConectaDEL Guatemala**



ConectaDEL organizó un programa de formación de formadores en DEL, con lo que procuró fortalecer las capacidades pedagógicas de varias universidades centroamericanas, entre ellas, las que serían responsables de atender territorios en Guatemala y El Salvador. Finalmente, el CC elaboró una convocatoria para selección de dos territorios, resultando seleccionadas las propuestas de las Mancomunidades MANCUERNA (San Marco, URL) y NOR ORIENTE (El Progreso, Zacapa y Chiquimula; USAC).

El inicio de actividades en Nor Oriente, se vio obstruido por la falta de claridad de roles entre la Mancomunidad, la USAC, la Coordinación de ConectaDEL y la presencia de actores externos que obtenían información privilegiada y que incidían desde afuera sobre el diplomado.

- ✓ **Hechos significativos de la primera etapa.** En el Consejo Consultivo prevaleció un ambiente relativamente cordial aunque normalmente hubo manifestaciones de dos tendencias, la de FUNDEMUCA/ConectaDEL, por un lado, y la de los miembros del Consorcio DEL (URL, Grupos Gestores y PRONACOM). Una tendencia intermedia fue sostenida principalmente por SEGEPLAN, SCEP y la USAC.

La forma en la que se resolvió la licitación del Proyecto ConectaDEL, pudo haber sido el elemento de fondo que incidió en las posiciones más distantes, puesto que interactuaron organizaciones favorecidas por esa licitación con otras que no lo fueron. Hubo un problema de comunicación y asignación roles entre los participantes del proceso de formación. El más importante, la intención de las mancomunidades de excluir a participantes locales no municipales, segundo, la intención de definir ellos la malla curricular y el centro de estudios seleccionado para las actividades presenciales. Esto resultó de la existencia de diálogos no coordinados que crearon un panorama de confusión.

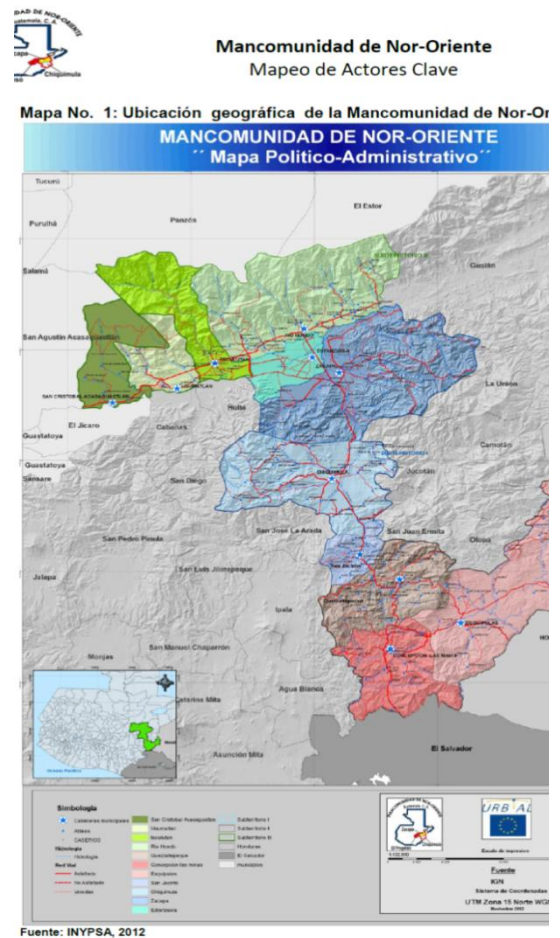
✓ **II ETAPA: Formación.**

La fase de ejecución comprende el inicio de actividades de formación que implicaron una reunión previa para alcanzar acuerdos básicos y una reunión diagnóstica para readecuar el programa de actividades. El programa de formación incluyó procesos de formación en sesiones presenciales, teóricas y experienciales, así como actividades de formación a distancia. Las incidencias del Curso están descritas en detalle en el informe. En esta sección se agregan elementos del contexto local, hechos no abordados anteriormente con relación al financiamiento, los acuerdos institucionales y los aprendizajes más significativos.

**Territorio mancomunado del Nor oriente
Mancunidad de Nor - Oriente**

Tabla No. 1: Municipios de la Mancomunidad de Nor-Oriente	
SUB TERRITORIOS	MUNICIPIO
Sub Territorio I Centro	Estanzuela
	Zacapa
	Chiquimula
Sub Territorio II Fronterizo	San Jacinto
	Esquipulas
	Concepción Las Minas
Sub Territorio III Norte	Quezaltepeque
	Teculután
	Río Hondo
	Usumatlán
	San Cristóbal
	Acasaguastlan

Fuente: Mancomunidad de Nor-Oriente



Fuente: Elaboración propia.

Algunos elementos del contexto se encuentran citados en el cuerpo del informe de ejecución del que este anexo hace parte. La ubicación del territorio comprende una franja alargada de tierra que parte de la zona central del país hasta la frontera nororiental con Honduras. El clima es cálido, seco y las temperaturas en los ambientes de trabajo oscilaron entre los 35 y 44 grados centígrados. El principal centro de trabajo, para compensar esta condición, cedió su salón principal que está dotado de aire acondicionado.

La población de los municipios predominantes es blanca o mestiza, siendo menor la población indígena y de otras minorías. La Mancomunidad abarcaba 11 municipios en 2012 y 2013, a finales de 2014 pudieron sumarse más dada la creación de nuevos municipios, entre ellos, San Jorge que se deslindó de Zacapa.

La USAC cuenta con varios centros departamentales y municipales de formación en el área, el más céntrico fue seleccionado para facilitar el traslado de la mayoría de participantes, además de ofrecer una infraestructura mínima pero suficiente, y lo más importante, la favorable disposición de sus máximas autoridades.

✓ **Hechos destacados: segunda etapa.** Readequación curricular y reunión diagnóstica. La adecuación de los contenidos y metodología del Curso a las necesidades del territorio. Esta actividad permitió una salida neutra a las aspiraciones de la Mancomunidad y desde luego fue un aporte importante que definió el carácter general de los participantes. Lo más importante fue establecer una modificación programática con arreglo a un procedimiento pedagógico en lugar de introducir cambios discrecionales planteados dentro de la lógica de poder que planteó la Mancomunidad en un inicio. La lógica de poder es normal y propia de las autoridades sean estas municipales o nacionales, no es un problema en sí misma, siempre que se canalice productiva y racionalmente que fue lo que finalmente sucedió con la readequación resultante de un procedimiento académico de la Universidad.

✓ **Participantes.** La selección de participantes también fue objeto de controversia como se planteó en su momento. El detalle importante de esta situación es la prevalencia de un enfoque institucional, sectorial municipal en este caso, que entró en conflicto con el enfoque de ConectaDEL y con la participación y los intereses del CC, que partió del supuesto que existía una cultura más territorial que institucional.

La forma de resolverlo fue la ampliación del cupo propuesta por la USAC, acción que únicamente aportó una salida política en la negociación de este aspecto. En la práctica la asistencia municipal fue menor a la esperada y también lo fue la de otras instituciones. Fue necesario inducir un proceso de reflexión interna para repuntar la asistencia del sector municipal y del sector privado. En este punto también colaboró de forma muy positiva la Comisión Nacional del Migrante de Guatemala (Zacapa).

En general la selección de participantes fue aceptable dados los cargos y funciones de la mayoría que desempeñaban roles de planificación municipal, en las oficinas municipales de la mujer, en la gobernación departamental o en entidades del sector privado. La dificultad fue la disposición del tiempo comprometido para las sesiones presenciales y actividades de aprendizaje a distancia.

✓ **Organización interna.** La ASEEPS asumió la conducción del proceso de formación, asegurando condiciones de soporte básicas (refacciones, supervisando limpieza, dotación de agua, computadoras personales y proyectores), así como la organización y distribución de contenidos teórico-prácticos y la aplicación de una metodología orientada a la participación.

En los procesos y decisiones adecuadas al territorio, la coordinación actuó con la participación de la Coordinación de Planificación del Cunzac y de la Gerencia de la Mancomunidad (enlace a Fundazucar, lanzamiento de la Ruta Santa del Peregrino, Consulta Territorial DET). Para validar los consensos alcanzados en el marco del esquema anterior, y también para adoptar decisiones relacionadas con la organización de grupos, la identificación de territorios y productos, la decisión fue de los alumnos orientada con la Guía DEL, elaborada por F. Alburquerque en el seno de Organización Internacional del Trabajo (OIT). De esta manera se empleó como referente el

método colectivo de toma de decisiones, también conocido como de docencia-participativa, cercano al método de investigación-acción-participación.

Los principales enlaces institucionales fueron de carácter bilateral con el CC. con PRONACOM para vincular al diplomado con las Mesas de Competitividad y con FUNDAZUCAR, con SEGEPLAN para emplear su documentación y procedimientos de inversión pública, y con SCEP, la presencia de uno de sus altos funcionarios en la Clausura del Curso.

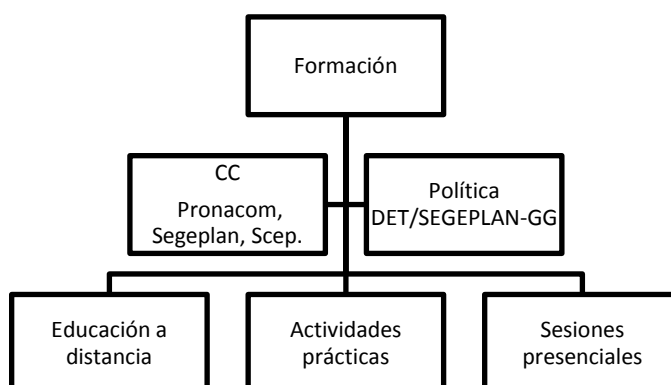
- ✓ **Coordinación financiera y seguimiento.** El primer módulo fue anticipado con recursos propios de ASEEPS, entidad gestora empleada la administración financiera, en tanto que se hacía la primera transferencia. Para el Módulo III, la ausencia de comunicación orientó a la ASSEPS a emplear con preferencia las directrices de proyectos de SEGEPLAN, que igualmente necesitan llenar todas las acciones que emprenden los actores estatales.

La documentación para la elaboración de los proyectos que efectivamente proporcionó ConectaDEL, no discrimina entre proyectos de desarrollo y entre proyectos DEL/DT, y no aclara algunos rubros de gasto requeridos, entre ellos, la renta de instalaciones. Dudas estas que no podía despejar la ASEEPS sin la asesoría de ConectaDEL.

Hacia el 27 de mayo se recuperó la comunicación con FUNDEMUCA, y se solicitaron las aclaraciones. Fundemuca gestionó las dudas hacia Noemí Saltarelli que ofreció información que en parte colisionó con varios requerimientos iniciales de las propuestas estudiantiles.

La cofinanciación del BID, por ejemplo, es para formación o asistencia técnica, componente que pueden obtener localmente de entidades públicas y privadas, en tanto que necesitaban capital de inversión. Además, se agregaron otras regulaciones que debieron tomarse en cuenta tal el caso de la no financiación de las coordinaciones de los proyectos, e indicó que la administración de fondos se podía verificar por diferentes instancias, lo que finalmente no fue aplicado de esa manera ya que se decidió que sería Fundemuca la que operaría como ventanilla financiera en tanto que las mancomunidades serían las propietarias de los bienes adquiridos. En este punto el aprendizaje es que proyecto detonador se refiere a proyecto detonador de acuerdo a las especificaciones BID, y no a las demandas provenientes del territorio y sus circunstancias.

Dinámica del aprendizaje y vinculación con la estructura de ConectaDEL - Guatemala



Fuente: Elaboración propia

El proceso de formación se desarrolló entre el mes de febrero y junio de 2014. Paralelo a las sesiones presenciales, los participantes debían elaborar trabajos y lecturas bajo la modalidad de educación a distancia. Para el Módulo de Desarrollo elaboraron aproximaciones diagnósticas que facilitarían elaborar los marcos generales de los proyectos. En comunicación elaboraron prácticas con la intención de fortalecer sus capacidades de diseño y aplicación de estrategias de comunicación para el desarrollo de proyectos. Y en proyectos, elaboraron iniciativas bajo la metodología del Marco Lógico y de perfil de proyectos con indicadores de análisis financiero. Como se indicó, en algunas de estas actividades se contó con apoyo de algunos integrantes del CC. Durante estas actividades y atención a las actividades relacionadas con este diplomado, SEGEPLAN invitó a la USAC a integrarse al Grupo Núcleo que discutía una Política de Desarrollo Territorial.

En este contexto, se hizo la consulta a ConectaDEL, y al BID, en el sentido de contar con su apoyo para apoyar este esfuerzo. La respuesta fue positiva y la ASEEPS, en el seno del Grupo Núcleo propuso y facilitó una Conferencia vía Skype con F. Albuquerque, Pablo Costamagna y Fabricio Rodríguez. Este último, recién concluyó un estudio sobre el tema para Guatemala, financiando por el BID. Esta política no culminó con éxito, sin embargo, permitió al diplomado sumarse a la Mesa de Competitividad de Zacapa y elaborar algunas líneas generales para elaborar un programa de desarrollo económico local. Un aprendizaje de alto valor académico y con los actores del territorio que incluyó cámaras empresariales, universidades y entidades del gobierno central y municipal.

• **III ETAPA: Evaluación de resultados**

Como resultado del programa de formación, una cohorte de 23 alumnos aprobados, cuenta con la capacidad de aportar conocimientos y experiencias a procesos DEL/DT en el territorio Nor Oriente, y la elaboración de cuatro propuestas de proyectos detonadores de desarrollo económico constata sus capacidades de elaboración colectiva de esta clase de iniciativas. Dos de las iniciativas de proyectos cuentan con una valoración favorable del Consejo Consultivo. La tercera de ellas no alcanzó un resultado favorable (58), debido a un error de cálculo hecho con premura para ajustar su proyecto original a formato BID. El cuarto, por decisión de los propios ponentes se abstuvo de participar en la selección (Mancomunidad). Un grupo de participantes manifestó interés en continuar trabajando en este tema, de lo que se elaboró una propuesta de seguimiento que finalmente no fue aceptada. No obstante, el capital social DT existe y puede aprovecharse en otra iniciativa similar. De hecho, el CUNZAC y algunos alumnos discuten a principios del 2015, la formulación de un programa de Maestría en DEL para esta región. ASEEPS-CUNZAC-FARUSAC, las tres instancias de la USAC, cuentan con el material y procedimientos para ulteriores programas de formación territorial. Las iniciativas DEL/DT elaboradas, fueron requeridas por SEGEPLAN para formar parte de un inventario de proyectos que forma parte de un esfuerzo para obtener financiamiento externo dedicado a esta finalidad, aunque el futuro de esta gestión es incierto.

Esquema de resultados
Proceso de formación ConectaDEL - Guatemala



Fuente: Elaboración propia.

- ✓ **Conflictividad.** En el trascurso del diplomado se presentaron varios puntos de conflicto o desacuerdo, lo más importante al respecto es la gestión de los mismos de modo que permitiera alcanzar los objetivos propuestos cuando esto resultó posible. Anteriormente se trató lo relativo al diseño de la red curricular. Lo que puede agregarse es la necesaria delimitación entre roles de actores. La ASSEPS se comprometió a considerar las propuestas, sin embargo, como entidad certificadora, es responsable de definir o aceptar contenidos y metodologías.

Para ofrecer una perspectiva de la problemática, lo contrario sería que la ASEEPS irrumpiera en decisiones que corresponden con exclusividad al municipio, aunque este puede considerar las recomendaciones que se le plantean. Otro elemento fue la presencia de una funcionaria local de la USAC, vinculada a la municipalidad de Teculután que no formaba parte del proyecto de formación. La Licda. Ingrid Portillo coordinaba un programa de financiado por la Municipalidad de Teculután intervino en varios espacios a los que tuvo acceso: FUNDEMUCA, con miembros del Consejo Consultivo /PRONACOM/GG) y en reuniones de trabajo ASEEPS-FUNDEMUCA- Mancomunidad (12/12/13). E intervino en la definición de las prioridades del Grupo Teculután. Incluso propuso ubicar el programa en un ambiente de su elección, siendo sus propuestas las instalaciones a su cargo en Teculután, primero, y luego las de Chiquimula (CUNORI).

El tercer elemento fue la resistencia de la Mancomunidad a permitir el ingreso de actores privados, entre ellos, la Red de Grupos de Gestores. Hasta este punto el panorama de trabajo que se creó era incierto, de desconfianza y de desorden organizativo y funcionamiento, al menos, desde la perspectiva de la Universidad.

- ✓ **Soluciones a la conflictividad.** Para retomar el proceso sobre una vía más sólida se solicitó la presencia de Juan Manuel Baldares y se acordó mantener con él la comunicación y coordinación del proceso, como medio de evitar negociaciones paralelas o problemas de comunicación múltiple. Con su presencia y el cumplimiento de los acuerdos el proceso inició sus actividades iniciales.
- ✓ **Desencuentros.** De las experiencias derivadas del ejercicio de formación, a continuación aparecen algunos desencuentros expuestos en términos de objetivos o condiciones deseables para el desarrollo, iniciando y terminando con los propios desafíos de la Universidad. La USAC necesita generalizar el compromiso con el desarrollo en aquellas unidades que se apartaron de esta misión constitucional. Afortunadamente, la Dirección General de Investigación, la Facultad de Arquitectura y

el Centro Universitario de Zacapa, conservan este espíritu que contribuye al desarrollo. Las instituciones y sus representantes necesitan establecer lazos de confianza sólidos, que sean el sustento firme de acciones conjuntas orientadas hacia objetivos compartidos. El desarrollo territorial consciente resulta de una decisión autónoma, a cuyos esfuerzos deben ceñirse las entidades internacionales siguiendo la declaración de París. Esta recomendación debería ayudar a reconvertir los reglamentos y procedimientos de donación y créditos externos.

Las mancomunidades necesitan trascender del asociacionismo municipal a la creación de una visión y cultura territorial que incluya a todos los actores ubicados dentro de su ámbito de competencia administrativa. Los agrupamientos privados deben aportar además de señalar las deficiencias de los actores públicos y municipales, y propiciar el desarrollo con una perspectiva de largo plazo y con beneficios para la población en su conjunto. En Guatemala aún está pendiente la creación de una alianza institucional suficientemente confiable, suficientemente autónoma, integradora de los esfuerzos propios y externos, apoyados por los centros de pensamiento más alejados de los intereses sectarios. Como registro histórico de las actividades del Curso de Especialización en desarrollo económico territorial en el Territorio Nor Oriente, a continuación aparece una presentación comprensiva de las actividades que compartieron alumnos, profesores y amigos institucionales.



click en la diapositiva siguiente para ver la presentación fotográfica”

ANEXO IV.

Cuadro comparativo de participante

Asistentes al Curso de Especialización DET													
CUNZAC - Zacapa													
TERRITORIO NOR ORIENTE, 2014													
No.	Apellidos	Nombre	Terminan	Hombres	Mujeres	Urbano	Rural	Jóven	Indígena	No Indígena	Municipio	Departamento	País
1	Alvarado González	Dora Ofelia	x		x	x				x	Zacapa	Zacapa	Guatemala
2	Cabrera	Hallan	x	x		x				x	Estanzuela	Zacapa	Guatemala
3	Cabrera	Felipe	x	x		x				x	Teculután	Zacapa	Guatemala
4	Calderón de la Cruz	Sendi Mavel	x		x		x	x		x	Usumatlán	Zacapa	Guatemala
5	Cantoral Franco	Zaida Maricely	x		x	x		x		x	Estanzuela	Zacapa	Guatemala
6	Castañeda Córdón	Jorge L.	x	x		x				x	Teculután	Zacapa	Guatemala
7	Castañeda Paz	Felipe Augusto	x	x		x				x	Teculután	Zacapa	Guatemala
8	Córdón Miguel	Kenia Mayré	x		x	x				x	Estanzuela	Zacapa	Guatemala
9	Córdón Morales	Walter Ottoniel	x	x		x				x	San Cristobal Acasaguastlán	El Progreso	Guatemala
10	Chacón	Julio	x	x		x					Teculután	Zacapa	Guatemala
10	Cruz Ramos	Fabian Jesus Alberto	x	x		x		x		x	Usumatlán	Zacapa	Guatemala
11	De Paz Bonilla	Luis Fernando	x	x		x				x	Zacapa	Zacapa	Guatemala
12	Flores Ramírez	Elder Renato	x	x		x				x	Estanzuela	Zacapa	Guatemala
13	Grávez Marroquín	Edwin Neftalí	x	x		x				x	Teculután	Zacapa	Guatemala
14	Martínez	Gerson J.	x	x		x				x	Zacapa	Zacapa	Guatemala
15	Mejía de Paz	Edwin Ernesto	x	x		x		x		x	Estanzuela	Zacapa	Guatemala
16	Morales Hernández	César Augusto	x	x			x	x		x	San Cristobal Acasaguastlán	El Progreso	Guatemala
17	Matta Borrayo	Gloribel	x		x	x				x	Estanzuela	Zacapa	Guatemala
18	Olavarrueth Peralta	Alvaro Armando	x	x		x				x	Estanzuela	Zacapa	Guatemala
19	Palomo Oliva	Luis	x	x		x				x	Zacapa	Zacapa	Guatemala
20	Paz Castañeda	Edwin Rigoberto	x	x		x				x	Teculután	Zacapa	Guatemala
21	Pérez Martínez	Sandra Lisseth	x		x	x				x	Estanzuela	Zacapa	Guatemala
22	Portillo	Roberto	x	x		x		x		x	Estanzuela	Zacapa	Guatemala
23	Ramírez Hernández	Lourdes Verónica	x		x	x				x	Teculután	Zacapa	Guatemala
24	Vásquez Martínez	Emilio Eliseo	x	x			x	x		x	San Cristobal Acasaguastlán	El Progreso	Guatemala
TOTALES			25	18	7	22	3	7	0	24			

ANEXO V.

Resultados Consulta Política Desarrollo Económico Territorial

CONSULTA POLÍTICA sobre Desarrollo Territorial
Territorio NorOriente
Curso de Especialización en DET / USAC-ASEEPS/ConectaDEL/
Mancomunidad Nor Oriente/Mesa de Competitividad

a) Sistematización de consulta política sobre desarrollo territorial

1. ¿Hagan una lista de los cinco mayores problemas que se enfrentan en su localidad para desarrollar las actividades económicas?

Municipalidades/mancomunidades	Empresarios/ONG'S	Gobierno Central
	1. Poca apertura para participar en temas de desarrollo.	
1. No existe cultura de asociación.	2. Sin acceso a créditos blandos.	1. Elevados costos de producción.
2. No existen alianzas Público-Privadas	3. Inseguridad ciudadana	2. Poco interés de productores en asociarse.
3. No se cuenta en las municipalidades con capacidad instalada para enfrentar el desarrollo económico.	4. Inexistencia de políticas públicas que fomenten el desarrollo económico.	3. Poco conocimiento en comercialización por parte de los productores.
4. No hay estrategias de desarrollo que estimule la actividad económica.	5. Falta de mano de obra calificada	4. Falta de creatividad para agregar valor a los productos.
5. No hay una oferta territorial de servicios.	6. Falta de certeza jurídica y fiscal.	5. Inseguridad
	7. Poco interés de la comunidad en capacitarse.	
	8. Nula Implementación del Plan de Ordenamiento Territorial.	
	9. Falta de asociatividad.	
	10. Falta de divulgación de los programas de apoyo al desarrollo promovidos por el Gobierno u otros organismos.	
	11. Falta de información acerca de la población (no existe un censo actualizado)	

Fuente: Elaboración propia, en base a los resultados de la encuesta política

- ✓ **Líneas de interpretación.** Las expresiones de los actores territoriales de Nor Oriente pueden agruparse de diferentes formas. Una de ellas, consiste en hacerlo, caracterizando ciertos factores asociados a rasgos calificados como similares, que, en este caso, constituyen 4 categorías: Elementos básicos; capacidades y actuaciones gubernamentales; servicios DEL y circunstancias críticas.
- ✓ **Factores críticos (rojo).** Comprende ciertas condiciones que afectan el curso de las empresas desde ámbitos diferentes a la actividad económica misma. Aquí pueden ubicarse las percepciones de inseguridad y ausencia de reglas claras que afectan los negocios (certeza jurídica y fiscal) que son circunstancias generales que afectan al país en su conjunto y que las percibe el territorio con claridad. Pero también, se agrega la falta de

gobernanza municipal que cuenta con planes de ordenamiento territorial que se perciben como herramientas técnicas carentes de la capacidad política para hacerlos efectivos.

- ✓ **Aspectos básicos (amarillo).** Comprende el nivel de cohesión entre los actores. Es el factor compartido por los tres grupos de trabajo que lo expresan en torno a la dificultad de integración o asociación entre los propios actores privados, y además, la mesa municipal lo amplía a la ausencia de asociaciones público-privadas. Este es un factor de primer orden, pues el DEL o DET, presupone un consenso de actores para adoptar decisiones en una dirección compartida. Este hecho implica la necesidad de efectuar un conjunto de acciones de pre-inversión social, de cohesión social mínima, quizás arbitrada por un actor externo y reconocido para establecer un piso sobre el que sea posible edificar un esfuerzo DET.
- ✓ **Capacidades institucionales y políticas públicas (verde).** La mesa municipal y de los actores privados identifican carencia de capacidades municipales y gubernamentales para impulsar el desarrollo, para hacerlo adecuadamente, o bien, para informarlo o promocionarlo. Incluyen la ausencia de datos confiables de población que son necesarios para la formulación de las políticas públicas.
- ✓ **Servicios y procesos económicos.** La mesa municipal identifica la ausencia de una oferta de servicios territoriales para la producción, que concreta la mesa empresarial al precisar carencia de mano de obra calificada y acceso a financiamiento (créditos blandos), mientras que la mesa gubernamental observa que son elevados los costos de producción, son escasos los conocimientos en el ámbito de la comercialización y enfatizan en la falta de generación de valor añadido en la producción.

b) Sistematización de consulta política sobre desarrollo territorial		
2. ¿Qué apoyo debería de brindar el Estado para el impulso desarrollo de las actividades económicas y productivas en su territorio?		
Municipalidades/mancomunidades	Empresarios/ONG'S	Gobierno Central
1. Promover la generación y facilitación de alianzas público-privadas, re-orientando los papeles de las entidades del estado para la construcción de una oferta territorial de servicios. 2. Poyar la producción para fomento y creación de nuevas empresas territoriales locales y estrategias de desarrollo rural, planificación de desarrollo sustentable y fomentar el diálogo y la cooperación público privada.	1. Transparencia en el manejo de los impuestos. 2. Fortalecer a pequeños y medianos productores con capacidades técnicas 3. Promoción de políticas que generen el Desarrollo económico. 4. Promover una infraestructura en óptimas condiciones para favorecer emprendimientos. 5. Fortalecer las actividades económicas en el área rural 6. Descentralización 7. Brindar Seguridad	1. Promover la sostenibilidad de los procesos y las buenas ideas de iniciativa que se prestan para el desarrollo productivo y económico y hacer efectivo el proceso de descentralización en los diferentes ministerios y promover créditos blandos.

8. Acceso a Créditos.
9. Certeza Jurídica.
10. Elaboración de un censo General real, profundo, acerca de las condiciones actuales de la población.
11. Fortalecer la educación con principios y valores.

Fuente: Elaboración propia.

En resumen, la mesa empresarial propone un gobierno con un fuerte sentido ético que se traduzca en una educación con valores y en una gestión pública transparente. Que las políticas públicas generales concreten la descentralización, la seguridad, certeza jurídica y una infraestructura adecuada para favorecer el emprendimiento. A esta perspectiva la mesa municipal aporta la promoción de la asociación público-privada y la creación de servicios de fomento económico, como parte de las políticas de planificación. A ello se agrega el aporte de la mesa gubernamental que considera fundamental la sostenibilidad de las acciones gubernamentales.

c) Sistematización de consulta política sobre desarrollo territorial

3. ¿Qué rol debieran de jugar las municipalidades para impulsar el desarrollo económico de sus municipios?

Municipalidades/mancomunidades	Empresarios/ONG'S	Gobierno Central
1. Debe de ser el centro y motor del desarrollo económico territorial, teniendo una visión estratégica empresarial generando y facilitando las oportunidades para inversión local.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar y ejecutar las políticas y programas de desarrollo económico, dentro de los que se incluye el plan de ordenamiento territorial 2. Empoderamiento de los planes de Desarrollo. 3. Fortalecer las Oficinas de Desarrollo Económico Municipal. 4. Promover Servicios básicos a bajo costo. 5. Apoyar las ideas de emprendimientos en los jóvenes. 6. Promover un clima favorable para atraer inversión. 	1. Coordinar y promover el desarrollo económico local, mayor compromiso de las comunidades y de las comisiones de los consejos cumplan con sus funciones.

Fuente: Elaboración propia.

El rol de los gobiernos locales se plantea como decisivo desde la mesa municipal, de coordinación y con un rol más activo de las comunidades, esto desde la mesa del gobierno central, y con programas específicos y de clima de inversión, así como enlazado con sus propios planes y políticas de desarrollo, desde la mirada empresarial.

d) Sistematización de consulta política sobre desarrollo territorial

4. ¿Qué aspectos del desarrollo económico de sus territorios se debieran de atender de inmediato?

Municipalidades/mancomunidades	Empresarios/ONG'S	Gobierno Central
1. Identificación de circunstancias de cada ambiente municipal, medio físico y ambiental, capital humano y técnico financiero.	1. Inseguridad ciudadana.	
2. Construcción de oferta territorial a través de la alianza público-privada.	2. Apoyo a emprendimientos existentes.	1. Mejorar las vías de acceso
3. Formular y operar una política pública territorial que impulse el DEL ambiental y con generación de empleo e ingresos junto a medidas de logro de los principales equilibrios microeconómicos.	3. Apoyo a Servicios básicos	2. Desarrollar cadenas de valor para los productos de nuestro departamento.
	4. Acceso a fuentes de financiamiento.	
	5. Plan de Ordenamiento Territorial.	

Fuente: Elaboración propia

Como acciones inmediatas, los municipalistas plantean el diagnóstico particular de cada territorio, la creación de alianzas público privadas y la formulación de la política DET. A esta visión los empresarios y representantes gubernamentales agregan medidas básicas como la seguridad, el apoyo financiero, de servicios de bajo costo, de vías de comunicación y el desarrollo de cadenas de valor. La creación de una oferta de servicios de apoyo al DEL parece ser el eje más compartido entre las diferentes mesas de trabajo.

e) Sistematización de consulta política sobre desarrollo territorial

5. ¿Qué expectativas tienen respecto de la política de Desarrollo Económico que se pretende formular?

Municipalidades/mancomunidades	Empresarios/ONG'S	Gobierno Central
1. Que vaya acompañada de recursos financieros.		1. Que se mejore el nivel de vida de las comunidades
2. Promover la competitividad.		2. Que se reduzca la pobreza
3. Generación de ventajas competitivas regionales.	1. Que se cumpla.	3. Que la política se convierta en la ley de desarrollo local para darle aplicabilidad.
4. Fortalecimiento de las competencias de la población.		4. Que la política de desarrollo económico local coordine el que hacer inter-institucional en el tema de desarrollo económico para evitar la dualidad de esfuerzos

Fuente: Elaboración personal.

Las expectativas de la Política es que conlleve recursos, promueva competitividad y fortalezca las capacidades de las personas, según la mesa municipal. Desde la mesa del gubernamental la pretensión es que la política provea la coordinación institucional ansiada y que mejore las condiciones de vida de la población. Por su parte, los empresarios esperan que se cumpla y no sea un documento vigente pero no positivo.

Sectores participantes
Curso de Especialización en DEL
ConectaDEL - Guatemala

Mesa municipal	Grupo empresarial	Gobierno central
➤ Mancomunidad de Nor - Oriente		
➤ Mancomunidad de montaña el gigante	➤ Grupo Gestores	➤ Gobernación
➤ Municipio de San Cristobal Acasaguastlán	➤ ONG	➤ SEGEPLAN
➤ Municipio de Teculután	➤ Intecap	➤ PRONACOM
➤ Municipio de Usumatlan	➤ Cámara de comercio	➤ Consejos de Desarrollo
➤ Municipio de Zacapa	➤ Cámara de la industria	

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO VI

Memoria fotográfica

