



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
DIRECCIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN  
CENTRO DE ESTUDIOS URBANOS Y REGIONALES



## ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

**Coordinadora:**

Mgs. Silvia Abigail Molina Zaldaña

**Investigador – Asesor:**

Mgs. Juan Alberto González Jacobo

**Asistente de Investigación II:**

Br. Julio César Estrada Quemé

Guatemala, 2004.

## **1. INFORMACIÓN GENERAL**

### **1.1 Nombre del Proyecto:**

Estrategias de Desarrollo Económico Local

### **1.2 Coordinadora:**

Silvia Abigail Molina Saldaña

### **1.3 Integrantes**

Investigador  
Juan Alberto González Jacobo

Auxiliar de Investigación  
Julio Estrada

### **1.4 Unidad que los avala:**

Centro de Estudios Urbanos y Regionales (CEUR)

### **1.5 Fecha:**

Evaluación intermedia. Junio, 8 del 2004  
Duración del Proyecto: Febrero –diciembre, 2004.

### **1.6 Actividades vinculación interinstitucional**

Comprendió relaciones institucionales con diferentes organizaciones, con el propósito de intercambiar información y opiniones sobre aspectos abordados en el transcurso de la investigación, como parte de la práctica del proceso de investigación-acción. Se citan como las más importantes: Unión Europea, USAID, congresistas de la Comisión de Desarrollo y Descentralización, congresistas de la Comisión de Asuntos Municipales, OIM, ANAM, AGAAI, FEMICA, Alcaldes municipales, UIM, Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia.

## **1.7 Actividades de docencia**

Maestría en Salud Pública, UR.

Ejercicio Profesional Supervisado de la Escuela de Trabajo Social

Maestría en Dirección y Gestión Pública Local

## **1.8 Actividades de divulgación**

Congreso de Extensión Universitaria, organizado por la Dirección General de Extensión. Integrante de panel de exposición difundido por la televisión universitaria.

Congreso Iberoamericano de Municipalistas, organizado por la Unión Iberoamericana de Municipalistas y con apoyo de la USAC como socio local. Moderación y exposición en un panel junto a los directores del programa EPSUM y de AGAAI.

Entrevistas en Radio Universidad, en coordinación con DIGI. Exponiendo los resultados e informando a la población.

Foro de Descentralización y Fortalecimiento Municipal, y Evaluación de los Sistemas de Información financiera en Centroamérica. Organizado por USAID/Casals y FEMICA. Participación en el análisis de los SIAF y la transparencia en los recursos municipales.

Seminario – Taller: Participación en los Consejos Locales y Municipales de Desarrollo. Organizado por la SCEP. Se formularon aportes para orientar la interrelación entre el gobierno central, las municipalidades y la sociedad civil.

## **1.9 Metodología**

El método de investigación se encuadró en la denominada investigación – acción, que procura la inserción de los procesos de investigación y sus resultados en los centros de toma de decisiones.

El método combinó elementos de orden cualitativo, conformados por entrevistas calificadas, dirigidas a actores fuentes y destinatarios de los proyectos de desarrollo económico local y cuantitativo con base a información cuantificable disponible documentalmente.

El planteamiento específico del método de investigación acción, para este proyecto en particular, implicó la interacción con diferentes actores y acciones en curso en desarrollo local, por lo que se hizo necesaria una fase de inserción en ese contexto institucional que, incluso, se iniciaron antes de su aprobación aprovechando la ejecución de una investigación precedente. Una relación descriptiva del proceso se encuentra en los anexos.

## **Objetivos**

El estudio se planteó objetivos prácticos, tal y como mejor corresponde, dentro de la óptica de los investigadores, en el ámbito de las políticas públicas.

- **General**

Fortalecimiento con los hallazgos de la investigación y la entrega de resultados en calidad de insumo – en por lo menos tres eventos de socialización a diferentes centros de toma de decisiones de políticas públicas – para su aprovechamiento en los procesos de discusión, formulación, evaluación y ejecución de las políticas públicas de desarrollo económico local.

- **Específicos**

Elaboración de un estudio comparativo de las principales tendencias del pensamiento y las políticas públicas sobre desarrollo económico local en Guatemala.

Caracterización de los principales programas y proyectos de desarrollo económico local en curso en Guatemala, tanto de carácter nacional como municipal, así como la documentación, análisis y sistematización de hasta 5 casos (programas y proyectos) de desarrollo económico local.

Determinación de resultados (informe final: conclusiones y recomendaciones) y su entrega para la consideración de sectores y actores interesados (agencias gubernamentales, no gubernamentales, internacionales y municipales) en la formulación y aplicación de las políticas gubernamentales correspondientes.

### **1.10 Referente Teórico**

El término de estrategia se aplica, para efectos de este proyecto de investigación, como un planteamiento o función de planificación del desarrollo, con las siguientes características<sup>1</sup>:

- Expresa una determinada concepción socioeconómica de una realidad histórico – concreta, científica y técnicamente elaborada que sirve de orientación para la política de desarrollo.
- Constituye un factor de coordinación flexible que da coherencia a la política económica dentro de un espectro abierto a diferentes opciones económico-sociales en el largo plazo.
- Cristaliza en uno o más modelos prospectivos de desarrollo sujetos a las restricciones que la

---

<sup>1</sup> Juan A. González J. La Estrategia de Integración Económica en Centroamérica. Tesis de Maestría. Guatemala, 1996. p. 58-64.

realidad determina y que condiciona su intención de transformar el estado de las cosas.

- Es un marco referencial de la Gestión Estratégica que define la participación de todos los integrantes de la estructura social.

Se considera preferente, o más adecuado, el término de estrategia, puesto que permite identificar o deducir el sentido principal de una determinada acción pública, con ventaja sobre el término política pública, que supone un nivel de elaboración complejo y cuya utilidad difícilmente trasciende una realidad determinada.

La discusión sobre las políticas de desarrollo local, se planteó en dos ámbitos: el primero, de carácter macro, ligado a la discusión del papel del Estado en la Economía, y el segundo, vinculado a las características de las prácticas municipales en este campo.

En Guatemala -y al menos también en Centroamérica-, en el entorno de la crisis estructural y generalizada de los 80, se produjo el desplazamiento del enfoque "desarrollista" por el enfoque "neoliberal", sustentado este último en ideas como las de Milton Friedman e introducidas en América Latina, principalmente, por los Programas de Estabilización Económica y Ajuste Estructural.

Con arreglo a ese desplazamiento de enfoque, se inició y desarrolló toda una política pública de reconversión institucional que modificó la ya débil participación del Estado -en el caso guatemalteco- y lo redujo mediante amplios procesos de privatización en sus diferentes modalidades (venta de activos, concesiones, desregulaciones).

Con arreglo a esta forma de pensamiento, se introdujeron conceptos como la necesidad de compensación social para amortiguar los efectos más nocivos del ajuste estructural (desempleo, incremento de precios, aumento de impuestos, reducción de servicios públicos) para lo cual se crearon los fondos sociales, que debían orientar sus recursos de manera selectiva o "focalizada" a los más pobres de entre los pobres<sup>2</sup>.

Algunos de ellos, promovieron financiamientos, reembolsables y no reembolsables para estimular proyectos económicos, principalmente, a nivel de fortalecimiento o creación de microempresas, pero en sustancia limitaron las políticas públicas para crear condiciones de entorno para el desarrollo del mercado y la sociedad, como son las funciones de regulación, supervisión, estabilidad y crecimiento económico.

Este tipo de enfoque se encuentra sujeto a una profunda crítica que aún no alcanza a modificar las orientaciones de trabajo de los organismos financieros internacionales y de varios regímenes gubernamentales en Latinoamérica.

En esta discusión, la posición del proyecto, reivindica la necesidad de una estructura gubernamental y de unas políticas económicas con impacto directo en el desarrollo económico. No es creíble

---

<sup>2</sup> Entre los últimos instrumentos elaborados con propósitos de focalizar el gasto, aunque a nivel municipal, está la Estrategia de Reducción de la Pobreza, elaborada por SEGEPLAN. Guatemala, 2001.

esperar que, simplemente con alcanzar la estabilidad macroeconómica, se produzca por si mismo el crecimiento, y menos aún, se modifique la desigual distribución de oportunidades y beneficios para la población con menores ingresos.

El problema radica en que, efectivamente, el Estado debe crear y garantizar el marco jurídico e institucional del funcionamiento del mercado -posición liberal-, pero también debe actuar directamente para estimular, crear o promover el desarrollo económico (posición del proyecto). No obstante, existe un problema de capacidad del propio Estado, reducido y debilitado, para cumplir con ambas funciones. En consecuencia, la solución al dilema de que hacer, o cuantos recursos dedicar a estas áreas de trabajo, se encuentra en el establecimiento de prioridades en el corto plazo y en el fortalecimiento del Estado -legal, institucional y financiera- en el mediano y largo plazo.

En el ámbito municipal la discusión es menos clara en el país, en la medida que el papel de las municipalidades aún no alcanza con plenitud el ejercicio de la autoridad de gobiernos local, y que sus funciones se desarrollan principalmente en obras y servicios públicos administrativos, algunos de ellos esenciales, establecidos más en la legislación que la práctica. No obstante, se percibe con claridad que el mismo enfoque predominante en el ámbito nacional, se extrapola como planteamiento director en las acciones internacionales de apoyo al desarrollo local.

En este sentido, los productos de la investigación, plantearon la variante del municipio productor, que para algunos se encuentra en el pasado, que tampoco se reconoce como panacea pero si como una opción posible que puede y de hecho está brindando respuestas a las necesidades de la población.

### **1.11 Justificación:**

El equipo de investigación, anteriormente, desarrolló los temas de descentralización territorial, de políticas públicas de descentralización y de descentralización fiscal. Estos estudios, generaron a las municipalidades y a otras entidades, insumos, estudios de casos, análisis, críticas y recomendaciones a diferentes actores de poder y de instituciones y personas interesadas, en la discusión y toma de decisiones para la formulación de legislación y de las políticas públicas.

Esta posibilidad también existe en materia de desarrollo económico local, aunque restringida, al menos en principio, a las políticas públicas. Las políticas gubernamentales en el territorio y diferentes experiencias locales que se desarrollan con independencia y enfoques diferentes, al margen de una planificación y coordinación adecuadas, generan conocimientos y prácticas que pueden emplearse para estimular el desarrollo de estrategias o políticas más coherentes.

La actual administración gubernamental, en este ámbito particular del quehacer público, planteó la creación de una Comisión Presidencial que aborda el tema y se negocia un programa de este tipo con la Unión Europea, impulsado por el Ministerio de Agricultura y la Secretaría de Coordinación Ejecutivo, Ambas acciones se encuentran en ciernes, por lo que este trabajo puede contribuir a fortalecerlos o al menos a fortalecer la discusión sobre la naturaleza que puedan adoptar.

Las municipalidades también requieren sistematizaciones de sus propias experiencias y otros insumos para sustentar sus estrategias de desarrollo, especialmente, durante sus dos primeros años, cuando más fructífera pueda ser la planificación y ejecución de políticas públicas, por la distancia del proceso electoral siguiente. Esta necesidad se identificó plenamente en el diagnóstico de necesidades de capacitación municipal que efectuó EPSUM/SODEF recientemente y el mismo es coincidente con los hallazgos que efectuó el BID en otro estudio similar<sup>3</sup>.

Las organizaciones no gubernamentales, los programas internacionales y la propia USAC, en atención de su función asesora del Estado, requiere de información, análisis y propuestas con los que pueden incidir en los centros de toma de decisiones en procura de un posicionamiento más adecuado de sectores sociales populares o más amplios.

Estos aspectos, en su conjunto, conforman una necesidad social que sustentó la formulación y aprobación de la investigación practicada.

## **1.12 Resumen ejecutivo**

Este informe de investigación, complementa trabajos anteriores, destinados a consolidar información y conocimientos sobre los procesos de descentralización y fortalecimiento municipal.

Una mejor comprensión de los contenidos, análisis y propuestas, se puede obtener de la lectura de los cuatro estudios anteriores que, por otra parte, sirvieron para sustentar la importancia de abordar el tema de desarrollo económico local.

Los contenidos del informe comprenden, en su primera parte, una revisión teórica del desarrollo local, que incluye breves antecedentes y una revisión de las principales posiciones ideológicas e institucionales de las políticas públicas en este campo. Se anota una posición específica asumida por el proyecto, tanto en base al análisis teórico como por la revisión de las experiencias del trabajo de campo.

El elemento central consistió en reivindicar la función pública del bien común que es inherente al Estado, y que justifica que, ante la ausencia de actores y condiciones de mercado socialmente aceptables, se interne en este terreno para procurar niveles de bienestar adecuados para la población. También son aspectos relevantes, la determinación de experiencias DEL por la naturaleza, sostenibilidad e impacto social de las acciones estudiadas.

La segunda parte, revisa de manera, también breve, los actores y tipos de programa que por su naturaleza constituyen el punto de partida de un eventual programa o política pública nacional de desarrollo local.

Destaca, siempre en esta segunda parte, una primera clasificación de acciones, a partir del operador responsable del mismo. Posteriormente, se presentan los informes de caso que,

---

<sup>3</sup> EPSUM-SODEF. Proyecto de Apoyo a Recursos Humanos Municipales. Guatemala, abril-mayo 2003. P. 20

previstos hasta un número de cinco, se extendieron a dos más, debido al aprovechamiento de información colectada y sistematizada por otras entidades. En estos casos, la actividad de campo se inclinó a constatar y enriquecer dichos trabajos.

Las experiencias de Guastatoya y San Jerónimo, de acuerdo a la percepción de la investigación, exhiben los mejores resultados para constituirse en auténticas políticas municipales de desarrollo local.

En la tercera parte, se discuten dos resúmenes de estrategias de desarrollo local o promoción económica, una de carácter general y un planteamiento local. Sigue una relación de conclusiones y, de manera práctica, en las recomendaciones se plantean algunos aspectos a considerar en la formación, implementación y evaluación de Estrategias DEL.

Se agregaron algunos anexos útiles, que pueden ser excluidos de la población formal del documento, aunque pueden emplearse como materiales útiles para apoyar el desarrollo de talleres o prácticas de formulación DEL.



# INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
2.1 ANTECEDENTES .....	2
2.2 ELEMENTOS TEÓRICOS DEL ROL MUNICIPAL EN LAS ESTRATEGIAS DEL.....	4
2.3 EL PLANTEAMIENTO DEL CON ÉNFASIS EN EL MERCADO .....	8
2.4 PLANTEAMIENTO DEL CON ÉNFASIS EN POLÍTICAS PÚBLICAS REALES .....	10
2.5 CARACTERIZACIÓN DE LAS PRINCIPALES INICIATIVAS DEL EN GUATEMALA .....	13
<b>ESTUDIO DE CASÓS</b> .....	<b>18</b>
PARQUE ACUÁTICO GUASTATOYA, EL PROGRESO .....	18
<i>Antecedentes</i> .....	18
<i>Descripción del Centro Recreativo Parque Acuático Guastatoya</i> .....	19
<i>Resultados del proyecto</i> .....	21
<i>Sostenibilidad</i> .....	23
EL SERVICIO DE CABLE MUNICIPAL EN SAN LUCAS TOLIMÁN, SOLOLÁ .....	25
<i>Antecedentes</i> .....	26
<i>Descripción</i> .....	27
<i>Resultados</i> .....	27
<i>Sostenibilidad</i> .....	28
EL MUSEO REGIONAL DEL TRAPICHE EN SAN JERÓNIMO, BAJA VERAPAZ .....	30
<i>Antecedentes</i> .....	30
<i>Descripción</i> .....	33
<i>Resultados</i> .....	34
<i>Sostenibilidad</i> .....	35
EL CENTRO COMUNITARIO EDUCATIVO POKOMCHÍ (CECEP), SAN CRISTÓBAL VERAPAZ .....	36
<i>Antecedentes</i> .....	36
<i>Descripción</i> .....	37
<i>Resultados</i> .....	39
<i>Sostenibilidad</i> .....	39
LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES AGRÍCOLAS INDÍGENAS DE SUMPANGO .....	40
SACATEPÉQUEZ .....	40
<i>Antecedentes</i> .....	40
<i>Descripción</i> .....	40
<i>Resultados</i> .....	42
<i>Sostenibilidad</i> .....	42
ALIANZA EMPRESARIAL ESTRATÉGICA DE ECOTURISMO DEL ESTOR, IZABAL .....	44
<i>Antecedentes</i> .....	44
<i>Descripción</i> .....	44
<i>Resultados</i> .....	45
PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE FRUTOS CÍTRICOS DE CHICHICASTENANGO: MANZANA, MELOCOTÓN, CIRUELAS Y OTROS .....	47
<i>Antecedentes</i> .....	47
<i>Descripción</i> .....	47
<i>Resultados</i> .....	49
PRODUCCIÓN ARTESANAL DELA HOJA DE PINO DE LA SIERRA DE LAS MINAS, COBÁN, ALTA VERAPAZ.....	51
<i>Antecedentes</i> .....	51
<i>Descripción</i> .....	51
<i>Resultados</i> .....	52
<i>Sostenibilidad</i> .....	53
PROYECTO ECO-QUETZAL, ALTA VERAPAZ .....	54
<i>Antecedentes</i> .....	54
<i>Descripción</i> .....	54
<i>Resultados</i> .....	55

<b>ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL .....</b>	<b>56</b>
ALGUNAS DIRECTRICES CON BASE EN LA EXPERIENCIA SUDAMERICANA.....	57
METODOLOGÍA DE FOMENTO ECONÓMICO LOCAL.....	58
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>61</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>63</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>65</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>66</b>

## **Introducción**

El desarrollo económico local, constituye, desde el ángulo de la función pública, una posible respuesta a la insuficiencia de desarrollo y a las necesidades materiales de la población que se expresan en los altos niveles de pobreza y extrema pobreza que forman parte del panorama social guatemalteco.

Su ejecución podría incorporar el potencial subutilizado de recursos naturales, humanos y sociales y, por otro lado, contribuir a la inserción internacional que puede acelerarse con la aprobación del tratado de libre comercio con los Estados Unidos. En este contexto se necesita una visión del desarrollo económico, en la que este se considere más un asunto local y regional; aún ante una eventual política nacional que para ser efectiva necesita reflejar los intereses subnacionales.

También es necesario, discutir y ampliar los enfoques de políticas públicas en estrategias DEL, de manera que no se dependa exclusivamente de conceptos unilaterales ni de asistencia técnica exclusivamente externa.

Es, en consecuencia, un tema relevante y de interés social el que se aborda en este informe, que resume los resultados de la investigación realizada durante el 2004.

El documento comprende, primero, una revisión teórica del desarrollo local, desagregada en antecedentes, una revisión de las principales posiciones ideológicas y la anotación de una posición específica, asumida por el proyecto, para definir una experiencia DEL. También se reivindicó la función pública en el desarrollo, no solo como una idea sino como constatación o realidad en algunos casos municipales.

La segunda parte, se listaron programas que por su naturaleza constituyen el punto de partida de un eventual programa o política pública nacional de desarrollo local. Des. Posteriormente, se presentan informes de caso que, previstos hasta un número de cinco, se extendieron a dos más, incluyendo experiencias con y sin participación de las administraciones municipales.

Las experiencias de Guastatoya y San Jerónimo, de acuerdo a la percepción de la investigación, exhiben los mejores resultados para constituirse en auténticas políticas y experiencias municipales de desarrollo local.

En la tercera parte, se plantean directrices estratégicas de desarrollo local, una de carácter general y un planteamiento inicial de carácter nacional. Las conclusiones y recomendaciones plantean algunos aspectos a considerar en la formación, implementación y evaluación de Estrategias DEL.

Planteamientos concretos, derivados de este estudio, se presentaron en el Congreso Iberoamericano de Municipalistas celebrado en Antigua Guatemala en el mes de octubre. Lo mismo se hizo en una entrevista radial y en regiones de trabajo con alcaldes, congresistas y funcionarios públicos. En la medida que esta inserción de ideas y se promueva la discusión se logran los resultados previstos en el estudio.

## **2.1 Antecedentes**

Existe escasa información histórica sobre el desarrollo económico local, puesto que en general los estudios de historia económica se refieren al ámbito nacional y no tienen una perspectiva territorial que identifique los espacios locales como realidades económicas específicas.

Con relación al sub-continente latinoamericano, se plantean tres generaciones que corresponden a otros tantos momentos de la gestión de las políticas económicas en el territorio:

La primera se refiere a la etapa en la que el Gobierno Central desarrolló sus capacidades para formular y ejecutar las políticas económicas. En la segunda generación, se aplicaron regulaciones e incentivos para fomentar el desarrollo endógeno, aprovechando las

potencialidades de las localidades. Y la tercera generación, en el momento actual, se refiere al posicionamiento de las economías locales en el contexto nacional e internacional.<sup>1</sup>

En Guatemala, se hicieron algunos esfuerzos por estimular la producción nacional en el enfoque nacionalista y de modernización del Estado de la época revolucionaria en los años 40.

Posteriormente, se introdujo la política de desarrollo hacia dentro que, principalmente, se orientó a la industrialización sustitutiva de importaciones en el marco del mercado común centroamericana, pero que también introdujo estímulos para la relocalización de plantas de producción en el interior en los años 60 y 70.

En los años 80, aparecieron las agencias de desarrollo económico local con apoyo internacional, a lo que se sumó la consolidación del sector de micro, pequeña y mediana empresa, así como las políticas públicas nacionales en esta materia, pero también con apoyo internacional.

Desde los años 90 hasta la fecha, se desarrollaron diferentes políticas nacionales de desarrollo económico, lideradas principalmente por los ministerios de Economía (microempresa) y de Agricultura (desarrollo rural), a lo que sumó el apoyo de algunos fondos sociales (FIS y FONAPAZ) y de agentes empresariales y no gubernamentales. En la mayoría de casos, parte de la asistencia técnica y financiera proviene de la cooperación internacional.

A todos estos esfuerzos, recientemente se incorporaron algunos gobiernos municipales, incentivados por los problemas económico-sociales de sus comunidades y por un creciente protagonismo al que contribuyeron mayores recursos financieros e importantes modificaciones legales.

También vale la pena mencionar, la reciente intención de generar acciones que puedan orientar las remesas familiares a la inversión productiva. En este aspecto, la discusión plantea que las

---

<sup>1</sup> Miguel Ceballos. Desarrollo Económico Local. Una herramienta para mejorar la gobernabilidad. Presentación gráfica en soporte electrónico. Programa Colombia. Universidad de Georgetown/Banco Mundial. Diapositiva 3.

remesas son una compensación de los recursos humanos, en parte calificados, que se pierden con la emigración internacional

## 2.2 Elementos teóricos del rol municipal en las estrategias DEL

Como parte del Estado, las municipalidades y sus actuaciones se inscriben dentro de la discusión del rol que deben desarrollar en la economía. Pero además, también a la discusión del emergente rol de gobiernos locales frente al gobierno central. En el siguiente esquema se resumen algunos de estos aspectos:

**Tabla 1**  
**Conceptos generales de la gestión del desarrollo**

<p>Conceptos generales</p> <p><i>(Con alta contaminación del centralismo e ideologías dominantes)</i></p>	Filosofía política	Ciencias sociales del desarrollo	
	Teorías de Gestión	Privadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teorías X: el ser humano tiene que ser dirigido y controlado</li> <li>• Teorías Y: el ser humano motivado y con poder es creativo y efectivo</li> </ul>
		Públicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepciones burocráticas y verticales</li> <li>• Modernización del Estado</li> </ul>
	Conceptos del Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liberalismo y neoliberalismo</li> <li>• Socialismo y Estado del Bienestar</li> <li>• <i>Desarrollo humano sustentable</i> (PNUD y Agenda Local 21)</li> </ul>	

Fuente: Mario Rosales. El rol de la municipalidad en el desarrollo humano sostenible. Ponencia. s.f. p.2.

El acento centralista se inserta en las concepciones políticas, administrativas y en los enfoques de desarrollo. Asimismo, también los planteamientos de desarrollo humano se subordinan al credo neoliberal que, pese a sus desaciertos y cuestionamientos, sigue condicionando la reforma de las políticas públicas y del Estado en Guatemala.

**Tabla 2**  
**Ideas y prácticas municipalistas en la gestión del desarrollo**

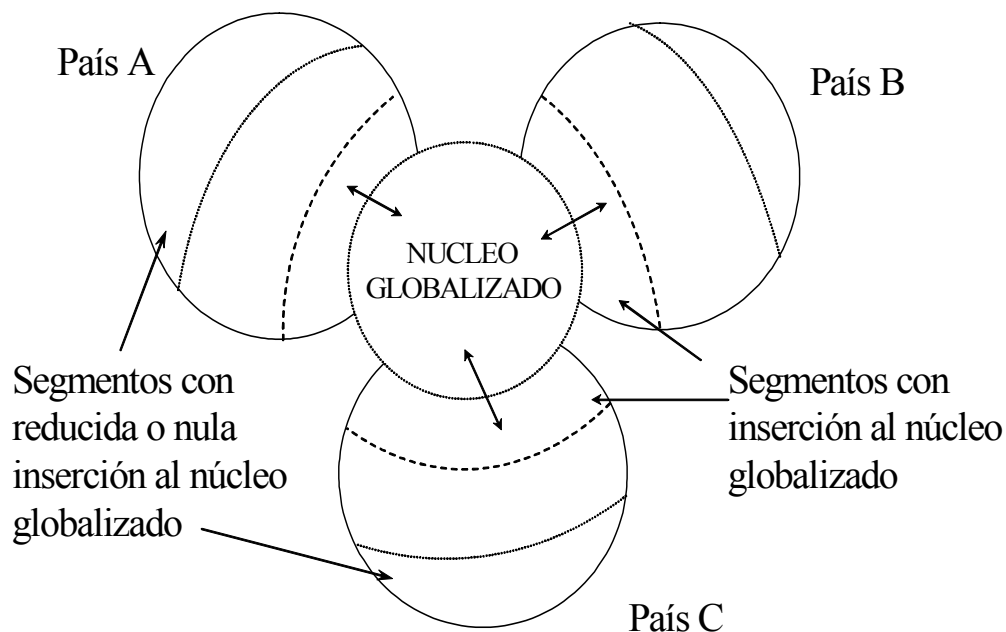
Ideas y prácticas municipalistas  (Sistematización insuficiente por falta de recursos)	Conceptos municipalistas clásicos	“Municipium”:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Territorio</li> <li>• Población</li> <li>• Cultura</li> <li>• Gobierno local autónomo</li> </ul>
		Principio de subsidiariedad del Estado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>El Estado hace lo que la comunidad no puede hacer por sí misma...</i></li> <li>• <i>El primer nivel de intervención es el más cercano al ciudadano...</i></li> </ul>
		Gobierno local promotor del desarrollo	<p><i>“...concebimos a los gobiernos locales como una instancia autónoma del Estado cuya función principal es la promoción y facilitación de un desarrollo local humano y sustentable”</i> (Agenda Municipal Latinoamericana)</p>
	Conceptos derivados de la experiencia latinoamericana	Experiencias de descentralización del Estado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colombia</li> <li>• Brasil</li> <li>• Chile</li> <li>• Bolivia</li> <li>• Nicaragua</li> </ul>
		Experiencias relevantes de gestión municipal en: <a href="http://www.municipium.cl">www.municipium.cl</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tacna (Perú)</li> <li>• Villa El Salvador (Perú)</li> <li>• Quito (Ecuador)</li> <li>• Cotacachi (Ecuador)</li> <li>• Maldonado (Uruguay)</li> <li>• Santiago (Chile)</li> <li>• Rafaela (Argentina)</li> <li>• San Ignacio Guazú (Paraguay)</li> <li>• Porto Alegre (Brasil)</li> <li>• ABC Sao Paulo (Brasil)</li> <li>• Mérida (México)</li> </ul>
		Gestión participativa municipal  Ver “Los Secretos del Buen Alcalde” en <a href="http://www.municipium.cl">www.municipium.cl</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Equipos</li> <li>• Asociativismo</li> <li>• Coordinación</li> <li>• Alianzas</li> <li>• Participación</li> <li>• Cultura de la Confianza</li> </ul>

Fuente: Mario Rosales. El rol de la municipalidad en el desarrollo humano sostenible. Ponencia. s.f. p.4

Dentro de esta discusión teórica, se insertan, a su vez, las ideas y prácticas que desarrollan los gobiernos municipales, que son diversas, pero que en mayor o medida pueden aferrarse a los enfoques teóricos generales de desarrollo. En este sentido, se encuentra en construcción un sistema de ideas y prácticas municipales que integra, por un lado, aspectos clásicos del municipalismo, y por otro, innovadores planteamientos extraídos de la experiencia reciente de los gobiernos municipales.

Figura 1

### ***LA HETEROGENEIDAD DEL SISTEMA ECONÓMICO MUNDIAL***



Fuente: Francisco Albuquerque. Desarrollo Económico Local. Estrategia de Cooperación Público-Privada. Madrid, 2003. p. 2

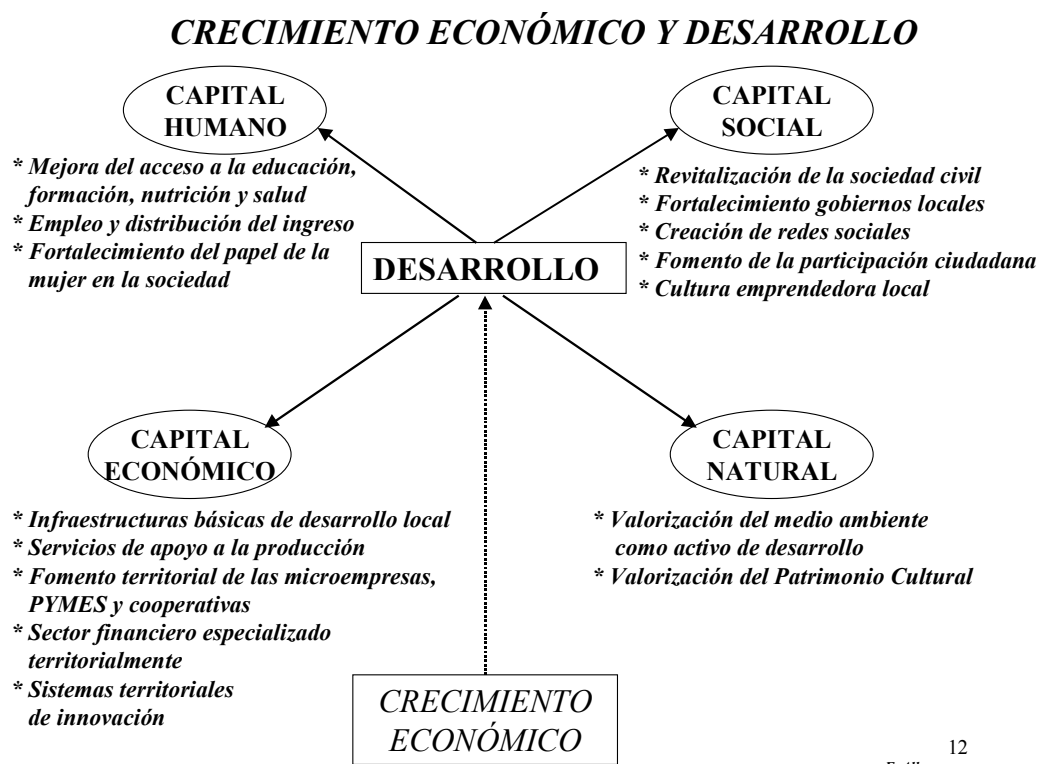
El saldo de lo anterior se traduce en administraciones locales que tienen una serie de competencias, derivadas de la tradición y de las necesidades, que, en general, no pueden atender con suficiencia por falta de recursos. Un problema que ya sufren las administraciones nacionales y que identifica una de las limitaciones estructurales que enfrenta la descentralización: la insuficiencia de ingresos.



La definición del fenómeno de desarrollo económico local principia por una primera clasificación de las diferentes actividades económicas en función de su relación con el mercado global. En general, en las actividades que no tienen, o que tienen una relación muy escasa, con el contexto internacional, es donde se encuentra una serie de unidades productivas que pueden formar parte del potencial no explorado del desarrollo económico local.

Esta clasificación también permite plantear, aunque no sea una necesidad ineludible, la importancia de desarrollar competitividad creciente, para la sobrevivencia de las empresas, tanto en el mercado mundial como en el doméstico.

Figura 2



12  
F. Albuquerque

Fuente: Francisco Albuquerque. Desarrollo Económico Local. Estrategia de Cooperación Público-Privada. Madrid, 2003. p. 2

Otros aspecto a considerar, es identificar nuevos factores de desarrollo que, de manera directa o indirecta, afectan el desarrollo económico local, estén o no reconocidos por las políticas públicas tradicionales.

Se trata de una revisión de las formas de capital que, en diferentes experiencias y por distintos investigadores, se han identificado como factores de éxito, tanto para el ámbito económico como para el socio-político. La importancia específica de examinar estos factores, es que su integración y movilización pueden ser más susceptibles a las acciones locales que a la generales o centrales.

Para finalizar este breve examen de asuntos teóricos, en la literatura consultada, se encontraron diferentes apreciaciones del desarrollo económico local. Algunas de esas construcciones, las más específicas, tienen un acento próximo al pensamiento liberal, que procura reducir la acción municipal a la conformación de un marco de condiciones favorables para la inversión.

Este rol, discutible por su carga ideológica, también adolece de una falla central en el terreno de la realidad concreta de Guatemala. La predominancia de la ruralidad, el escaso desarrollo social, la presencia de formas mercantiles no desarrolladas e, incluso, algunos factores culturales, no conducen a pensar que las acciones para configurar un clima favorable a la inversión, bastarán para generar la inversión, el sostenido crecimiento económico local y una más eficiente –y por tanto más equitativa-, distribución de los beneficios.

### **2.3 El planteamiento DEL con énfasis en el mercado**

La posición expuesta por algunos funcionarios del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), plantea una tipología que excluye, de plano, la actividad productiva de los municipios. Este planteamiento desconoce la obvia ausencia de la denominada “iniciativa” privada de la mayoría de economías locales y aboga por la “motivación” de la misma por parte de las autoridades locales.

“El municipio adquiere el rol de motor del desarrollo económico cuando plantea sus funciones o competencias como actividades económicas y procura con ellas estimular la economía local. Forman parte de estas acciones los contratos, las concesiones, las adquisiciones y las compras. Son mecanismos con los que los municipios contribuyen a dinamizar las economías locales, y su impacto dependerá de la manera como se organicen estas actividades y de la magnitud de los recursos empleados para concretarlas. Ambos factores determinarán la capacidad del municipio para estimular la economía local. En síntesis, los municipios actúan como motor del desarrollo cuando sus actividades económicas sirven como un tipo de apalancamiento para animar la economía local.”<sup>2</sup>

Nótese con cuidado, que en la definición anterior se incluyeron mecanismos de traslado de recursos del municipio a las empresas, excluyendo el gasto productivo o inversión directa. Por otra parte, al descansen el impacto económico en el monto de los recursos y la calidad del gasto, este concepto se reduce a un número limitado de municipios, al menos en la región centroamericana y quizás latinoamericana.

“Cuando los municipios actúan como facilitadores adoptan roles más complejos pero con impactos más importantes sobre las economías locales. El municipio, como facilitador del desarrollo, promueve la colaboración de los grupos clave para movilizar nuevos esfuerzos tendientes a generar proyectos de desarrollo económico local, generalmente en alianza con organizaciones del sector privado o de una naturaleza mixta, es decir, con participación del sector privado y del sector público.

Entre los grupos clave, las empresas del sector privado y los propios gobiernos locales se identifican como los más importantes, pero también figuran las agencias del gobierno central y las organizaciones no gubernamentales. La colaboración estrecha entre todos ellos es decisiva para que un proyecto de desarrollo local logre sus objetivos.”

En el subrayado, la funcionaria cita el modelo de su predilección, que traslada la función pública de desarrollo económico al liderazgo de la negociación y concertación con los propietarios de las empresas.

En general, este tipo de rol parece ofrecer algunas expectativas de éxito en los municipios mayores, con recursos suficientes y con un entorno económico capaz de proveerle de servicios de calidad a las municipalidades.

---

<sup>2</sup> Priscilla M. Phelps. El municipio como motor y facilitador del desarrollo económico local. Publicado en FEMICA. Desarrollo Económico Local. El rol del municipio. VII Reunión de la Red Centroamericana por la Descentralización y el Fortalecimiento Municipal. Antigua Guatemala, 2000. p. 21.

El segundo tipo, el del municipio facilitador, hace referencia más a un municipio que crea o favorece el espacio de interlocución o de coordinación de acciones conjuntas entre los diferentes actores del desarrollo municipal, especialmente, entre los empresarios, las autoridades del gobierno central y representantes de la comunidad.

## **2.4 Planteamiento DEL con énfasis en políticas públicas reales**

Es obvio que el Estado, representada por las municipalidades en el territorio, puede y debe abandonar la esfera del mercado cuando su presencia no se requiere para satisfacer adecuadamente las necesidades económicas, lo cual es deseable para que concentre sus esfuerzos en otras áreas no compatibles a otros actores sociales. Sin embargo, la justificación del Estado es el bien común y, como en las crisis internacionales y en otras circunstancias, incluso en épocas de bonanza económica, como lo hacen o lo han tenido que hacer otros Estados, deberá intervenir en el mundo económico con el fin de garantizar la estabilidad del sistema y el desarrollo.

Por tanto, en ausencia de un mercado real, podrá y deberá desarrollar actividades económicas directas, por si mismo o en asociación con otros actores.

Precisamente la necesidad de estimular a los propietarios privados existentes, no dotados de iniciativa o del espíritu emprendedor que es inherente a los auténticos empresarios, supone retos importantes para solventar las necesidades materiales de la población. Y aunque sea factible atraerlos de otros mercados, nacionales o extranjeros, aún deberá enfrentar el reto de consolidar los beneficios entre sus vecinos, necesita no atraer inversiones cuyos costos superen a los beneficios reales.

No se trata de descartar de entrada estos modelos directivos del rol municipal. De lo que se trata es de contrastar la realidad económica que deberá enfrentar el actor público. Cuando las circunstancias así lo determinen, y no las directrices teóricas generalistas, la municipalidad podrá ser motora, facilitadota o inversora.

Esta es una apreciación que se base en la constatación práctica. Por ejemplo, el caso de Sacapulas, ejecutado por la USAID<sup>3</sup>, mostró resultados alentadores, alentando una gestión facilitadora del desarrollo económico, con el obvio respaldo institucional y financiero de dicha organización.

De igual manera, el municipio inversor de Guastatoya, en plena zona central y vecina del mercado más grande del país, la ciudad capital, actuó con un espíritu emprendedor cuya ausencia es poco explicable en términos de desarrollo del mercado. Por otro lado, el caso del Museo del Trapiche, se aproxima más al modelo de motor del desarrollo, por el hecho de alrededor del mismo la municipalidad orienta acciones de protección y desarrollo del centro histórico de San Jerónimo Baja Verapaz.

Una visión comparativa se ofrece en el siguiente cuadro. En general las tendencias se inclinan hacia el mercado, aunque en algunos casos con algunos elementos de realismo económico o con elementos de compromiso social. Esta situación no expresa otra cosa que la replica de la discusión de la tendencia del pensamiento económico actual a nivel de las políticas públicas en América Central y quizás de América Latina. En otros países, tiempo hace que se cuestiona el denominado *consenso* de Washington.

---

<sup>3</sup> Véase el caso de Sacapulas en el Anexo.

Tabla 3  
Desarrollo Económico Local: Caracterización conceptual

ENFOQUE NEO-ESTRUCTURAL-LIBERAL	GENERAL – PUBLICA CEBALLOS	ACENTO EN EL MERCADO BID
<p>El desarrollo Económico Local (Vásquez Barquero) es un proceso de <u>crecimiento económico y cambio estructural</u> que conduce a una mejora del nivel de vida de la población y en el cual pueden distinguirse tres dimensiones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Económica</u>: Los “empresarios” locales usan su capacidad para organizar los factores productivos locales con nivel de productividad suficientes para ser competitivos en los mercados.</li> <li>2. <u>Sociocultural</u>: Los actores e instituciones locales permiten impulsar o respaldar el propio proceso de desarrollo.</li> <li>3. <u>Político – administrativa</u>: Las políticas territoriales permitan crear un “entorno” económico local favorable fomentando al desarrollo del potencial endógeno.</li> </ol> <p><u>Municipio Productivo</u> ¿Qué y para qué?</p> <p>Un <u>Municipio Productivo</u> es aquel en el que las inversiones de los actores privados orientados por las señales del mercado, estimulan el desarrollo de actividades económicas sostenibles y equitativas, permitan la creación de más y mejores empleos, el incremento en los ingresos de la población del municipio y consecuentemente el mejoramiento de la calidad de vida.</p>	<p>El desarrollo económico local como un proceso en el cual se da una asociatividad entre los gobiernos locales, los grupos comunitarios y el sector privado, con el propósito de administrar los recursos existentes, crear empleo y estimular la economía de un territorio definido.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Crear incubadoras de empresas</li> <li>■ Ofrecer servicios para el desarrollo empresarial (innovación y tecnología )</li> <li>■ Programas para el desarrollo de Clusters y Cadenas Productivas</li> <li>■ Información y entrenamiento sobre inteligencia de mercados y acceso a ellos.</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Basado en la <u>Comunidad</u></li> <li>2. Basado en las <u>Empresas</u></li> <li>3. Basado en el <u>Municipio</u> (instituciones mixtas-público privadas)</li> </ol>	<p>El municipio adquiere el rol de motor del desarrollo económico cuando plantea sus funciones o competencias como actividades económicas y procura con ellas estimular la economía local.</p> <p>Forman parte de estas acciones los contratos, las concesiones, las adquisiciones y las compras. Son mecanismos con los que los municipios contribuyen a dinamizar las economías locales, y su impacto dependerá de la manera como se organicen estas actividades y de la magnitud de los recursos empleados para concretarlas. Ambos factores determinarán la capacidad del municipio para estimular la economía local. En síntesis, los municipios actúan como motor del desarrollo cuando sus actividades económicas sirven como un tipo de apalancamiento para animar la economía local.</p> <p>Cuando los municipios actúan como facilitadores <u>adoptan roles más complejos pero con impactos más importantes sobre las economías locales</u>. El municipio, como facilitador del desarrollo, promueve la colaboración de los grupos clave para movilizar nuevos esfuerzos tendientes a generar proyectos de desarrollo económico local, generalmente en alianza con organizaciones del sector privado o de una naturaleza mixta, es decir, con participación del sector privado y del sector público.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en investigación bibliográfica.

Más allá de la discusión teórica, o como síntesis de ella, una experiencia de desarrollo económico local, supone un proceso sostenido en la acumulación del capital (inversión), en el empleo (uso de las fuerzas productivas ó factores productivo, especialmente de la fuerza de trabajo o factor trabajo), en el incremento y en la distribución del excedente económico o de las remuneraciones factoriales entre la población de un territorio, localidad o municipio determinado.<sup>4</sup>

La definición de este tipo de experiencias, responde también a una concepción del desarrollo local, entendido en los siguientes términos:

“La espiral del desarrollo se basa en la dotación, cualidades e interrelación entre las personas (el trabajo), el medio geográfico y **el entorno organizacional**.

El desarrollo local es un proceso **generacional** de ampliación de las oportunidades de satisfacción de las necesidades humanas, con equidad y en un distrito territorial (local) determinado.”<sup>5</sup>

Este parámetro, permitirá, finalmente, identificar las acciones de fomento económico como iniciativas o procesos de desarrollo económico, o bien, como experiencias con posibilidades, carencias o imposibilidades para constituirse en tales. Todo ello, con la limitación de la información territorial oportuna y suficiente que suele existir a menudo de manera incompleta o rezagada.

## **2.5 Caracterización de las principales iniciativas DEL en Guatemala**

En principio cabe afirmar que en Guatemala no existe una Política de Desarrollo Económico Local, si bien, en el gobierno actual, se creó una Comisión Presidencial orientada a ese propósito, esta se encuentra en su etapa de estructuración, de funcionamiento incipiente y con una fuerte limitación de recursos.

---

<sup>4</sup> Nótese que, respectivamente, en la redacción de la definición de desarrollo económico, se procuró el uso del instrumental teórico de la economía política aplicada al sistema de mercado y del funcionalismo económico o de la teoría de los precios. En ambos sistemas, la aplicación de los elementos planteados sería válida desde la perspectiva de los investigadores y dentro del marco de este trabajo. Obviamente, las implicaciones conceptuales y sobre todo, el alcance del fenómeno en la sociedad constituye un tema distinto.

<sup>5</sup> González Jacobo, Juan Alberto. Las claves del desarrollo municipal. Ponencia. Guatemala, 2004.

No ha existido ni existe, un programa articulado como se plantea en otros países de América Latina, como es el caso de Bolivia en donde la política gubernamental procura la creación de “municipios productivos” con el apoyo de la cooperación internacional.<sup>6</sup>

Han existido programas nacionales de fomento económico que, en general, dispersas sus recursos, técnicos y financieras, sobre unidades de producción, individuales y colectivas, en el territorio, sin alcanzar los elementos constitutivos del desarrollo económico local. Esfuerzos similares, aunque como es normal en menor escala, se asocian a una diversidad de actores distintos al estado central.

Preguntado sobre el desarrollo económico como política pública, el ex director del Fondo para la Paz y conocido presidencialista, respondió:

“Que yo sepa nunca ha habido una política de desarrollo económico a nivel local. Lo que ha existido son esfuerzos aislados originados en agencias de cooperación internacional y muy pocas iniciativas nacidas desde el propio Estado guatemalteco.

La principal ventaja del desarrollo económico desde una perspectiva local es que, por primera vez, podría existir un motor de desarrollo económico que desde la base permita a todos los guatemaltecos tener acceso a una parte del “pastel” de la economía mundial y que nuestro contacto no siga siendo marginal, tal como sucede actualmente hasta en actividades novedosas como el ecoturismo por ejemplo en el que algunos operadores hasta los guías traen de fuera.

Otro aspecto crucial es aprovechar todas las ventajas existentes en el país. Por ejemplo, en muy pocos lugares del mundo es factible encontrar la variedad de microclimas que existen en la zona Ixil; ese factor representa potencialidades inimaginables pero que al momento no tienen ningún impacto en las condiciones de vida de quienes allí habitan. Siempre en la misma zona, es evidente que existe más agua que en muchos países del mundo juntos, pero sin embargo en la actualidad la mayor parte se desperdicia ya que las áreas de riego son escasas. No creo que exista lugar como la zona Ixil, donde pueda sembrarse una gran variedad de productos, desde caña de azúcar hasta café orgánico”.<sup>7</sup>

La carencia de un programa de este tipo, percibida por el gobierno durante la administración anterior, dio inicio a la negociación de un programa de apoyo de parte de la Unión Europea, que cuenta con una asignación prevista de EU 25 millones. El mismo se encuentra en fase de

---

<sup>6</sup> Véase COSUDE. Promoción al Desarrollo Económico Rural (PADER). Estrategia de implementación para la construcción del municipio productivo. Descripción del proceso EICOMP. Sucre, 2002.

<sup>7</sup> Pérez, José Antonio. Entrevista al Ing. Álvaro Colóm. Revista Municipal 4. Proyecto USAID/DAI/NEXUS municipal. Guatemala, s.f.



formulación por lo que este estudio podría contribuir a la definición de algunas de sus líneas principales.<sup>8</sup>

En atención a lo anterior, se enumeran algunos aspectos y ejemplos de las actuaciones de fomento económico, ejecutadas por los principales actores vinculados al mismo, para luego exponer los resultados de campo y de investigación documental sobre casos específicos de naturaleza local.

### **Programas estatales de apoyo a unidades productivas en las localidades**

Estas acciones se remontan a los programas de microempresa iniciados de forma sistémica por el gobierno demócrata-cristiano. Se traducen en programas MIPYME en las áreas rurales y urbanas, que comprenden asistencia financiera y técnica para micro, pequeñas y medianas empresas. En la administración del gobierno actual, se están desarrollando las siguientes acciones en esta área:

#### **Área urbana**

Programa de innovación tecnológica PYMES

Cruzada de la micro, pequeña y mediana empresa

Comisión Presidencial para la Inversión y la Competitividad, que planteó los siguientes ejes de trabajo:

- Mejora del clima de negocios,
- Agendas de trabajo en clusters,
- Conformación de agendas de desarrollo local y
- Promoción de la inversión.

“Esta política permitirá pasar de una etapa basada en factores de producción básica a una etapa impulsada por inversión y tecnología.

Para tal efecto se conformará la Oficina del Comisionado Presidencial para la Inversión y la competitividad, con dos entidades ejecutoras. El Programa Nacional de Competitividad –PRONACOM- y la Agencia de Promoción de Inversión.

En lo referente a la implementación de las Agendas de Desarrollo Local, se concretó una alianza con el Grupo Gestor de Quetzaltenango, liderado por Edgar Gutiérrez. Esta agenda conlleva el desarrollo de las comunidades a través de proyectos productivos. Se tiene contemplado haber organizado para finales de septiembre 20 nuevos

---

<sup>8</sup> Entrevista a Daniel García. Unión Europea. Guatemala, 2004.

grupos de sectores en municipios de los departamentos de San Marcos, Quetzaltenango, Sololá, Retalhuleu y Suchitepéquez, para alcanzar un total de 50 grupos por año en los próximos años. Para alcanzar estos resultados, se ha constituido una alianza estratégica entre PRONACOM, Grupo Gestor de Quetzaltenango, Agexpront y USAID<sup>9</sup>

## **Desarrollo Rural**

Programa de arrendamiento de tierras

Programa de fertilizantes

Plan de apoyo a la agroindustria rural

Programa de seguridad alimentaria y proyectos productivos campesinos. Cabe destacar que este programa se orienta hacia un grupo amplio de población formado por cerca de millón y medio de personas.<sup>10</sup>

## **Iniciativas de Organizaciones No Gubernamentales**

Estas organizaciones, en general, intermedian recursos entre los beneficiarios y las fuentes de apoyo financiero, especialmente del propio gobierno como de organizaciones internacionales.

Pueden citarse programas y acciones, principalmente de asistencia técnica e intermediación financiera, ejecutadas por diferentes organizaciones, entre ellas: Visión Mundial, Fundación Agros, Génesis Empresarial, Acción Ciudadana, Opción y otras.

En los estudios de casos se documentan experiencias en las que lideran o complementan programas de fomento económico. Dentro de estas iniciativas, destacan programas de apoyo que, además de atender necesidades financieras y técnicas de orden general, procuran acompañamiento integral en fases de especial importancia como el mercadeo, los registros contables y tributarios, entre otros.<sup>11</sup>

## **Iniciativas de Organizaciones Internacionales**

---

<sup>9</sup> Semanario ACCIÓN. Inversión y competitividad. Síntesis de la gestión gubernamental. Guatemala, 2004.

<sup>10</sup> Gobierno de la República. Inversión y Competitividad. Acción. Junio, 2004. p. 4.

<sup>11</sup> El proyecto de Agro-aldeas en el área Ixil, de la Fundación Agros, sugiere logros importantes en términos de producción, empleo y bienestar. PNUD. Alianzas para la Reducción de la Pobreza. Guatemala, 1998. pp.19-36

Consisten en programas y proyectos que, a través de sus propias agencias, o con la intermediación de organizaciones gubernamentales y/o no gubernamentales, impulsan cooperantes internacionales como USAID, ACDI, AECI, COSUDE y otros más.

Destacan las Empresas Campesinas Asociativas (ECA's) que promueve la Unión Europea y las Agendas de Desarrollo Local citadas en el apartado gubernamental, que reciben apoyo de USAID. Igualmente, la GTZ brinda apoyo técnico a programas orientados a las PYMES.<sup>12</sup>

### **Iniciativas locales**

Que se caracterizan por provenir, principalmente, de dirigentes u organizaciones comunitarias, como de gobiernos municipales. Estos últimos son los que ofrecen especial interés, dada la sostenibilidad que pueden ofrecer como expresiones administrativas del Estado. Algunas municipalidades pudieron incursionar en este tipo de competencias por el fortalecimiento financiero que experimentaron desde 1985, especialmente, por el crecimiento de la corriente de transferencias.

Entre los casos que pueden citarse están el de Guastatoya con su parque acuático y San Lucas Tolimán con la prestación de servicio de cable. Ambos casos, constituyen un fenómeno diferente del rol de las municipalidades, de lo que plantearon los tipos de municipio motor o promotor y facilitador del desarrollo que se expusieron anteriormente. En Sumpango y San Jerónimo desarrollan un rol claramente complementario al esfuerzo privado.

Este esfuerzo de sistematización no puede considerarse agotado, puesto que existen otros actores y combinación de actores que las propician. Por ejemplo, los programas que desarrollan agencias religiosas, algunas empresas y los programas mixtos como el de los Grupos Gestores que incluyen participación del gobierno central, de las municipalidades, de empresarios, centros académicos y cooperantes internacionales,<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Destaca por su potencial, el impacto que podría generar la reorientación de las remesas familiares hacia gastos productivos

<sup>13</sup> Se estiman en 30 los grupos gestores organizados en Guatemala. Este gobierno tiene como meta organizar 20 mes al mes de septiembre de este año.

## ESTUDIO DE CASÓS

### PARQUE ACUÁTICO GUASTATOYA, EL PROGRESO

#### Antecedentes

La administración municipal se preocupó por el esparcimiento de la población y por el ornato, lo que los llevó a construir un nuevo Parque Central y un parque infantil.

La idea de construir y operar el parque acuático surgió del alcalde municipal: “... una Semana Santa, pasó junto un grupo de jóvenes y comentaron la excelente experiencia que vivieron en un conocido parque acuático situado en el oriente del país. Uno de los jóvenes se lamentó diciendo *que lástima que aquí en Guastatoya no hay nada como eso*”.

En ese momento el alcalde pensó que en el municipio hay lugares que reúnen cualidades mejores que las que albergan otros parques acuáticos, el clima es cálido en todas las épocas del año, es un municipio accesible y sirve de estación de descanso a los viajeros que recorren la ruta del atlántico, y además, está cerca de la capital, el mercado más grande del país.

Tabla 4  
Beneficios Esperados  
2003

- **Generación de fuentes de trabajo para la población local**
- Incremento de los ingresos propios de la municipalidad
- Reactivación económica municipal
- Entretenimiento y sano y accesible para los usuarios

Fuente: Entrevista directa al alcalde municipal. Guatemala, 2004

En un inicio no aprobaron la idea los miembros del Consejo Municipal porque la consideraban “un tanto descabellada. Argumentaron que el sitio propuesto era un cerro árido, revestido de

árboles de pino, también porque se requería de grandes cantidades de agua que parecía imposible obtener en un lugar tan árido”.

La asesoría de un arquitecto, amigo del alcalde, permitió mejorar la idea hasta hacerla atractiva. Con los resultados de algunos estudios se logró despertar el interés y la aprobación del Consejo municipal. El planteamiento no se redujo a la construcción de un parque acuático, también se trataba de crear fuentes de trabajo y de aumentar los ingresos de la municipalidad.

Un proyecto de esta naturaleza también llenaría una necesidad de recreación puesto que no había sitios de interés turístico relevantes. La mayoría de los pobladores, en la época de verano, visitaban algunas piscinas y un río cercano al casco urbano de la cabecera municipal.

Al diseño final le siguió la elaboración del presupuesto del proyecto y de destinó para su financiamiento una suma superior a los Q10 millones (1.25 Millones de US\$), integrado por fondos propios percibidos por impuestos, arbitrios y algunos servicios municipales. También se hizo uso de recursos transferidos por el gobierno central. Las obras se iniciaron en 1998 y concluyeron dos años después. En octubre del 2001 se inauguró y empezó a funcionar.

Este fue un proyecto novedoso en el sentido que se planteó como una actividad municipal diferenciada de los servicios que tradicionalmente prestan tales instituciones.

### **Descripción del Centro Recreativo Parque Acuático Guatatoya**

El parque se integra con las siguientes obras físicas:

- Un restaurante de lujo
- Ocho kioscos de comida rápida
- Una fuente de soda
- Tres piscinas
- Un jacuzzi
- Un salón para eventos
- Un campo de usos múltiples

- Toboganes para adultos y para niños
- Una cancha de básquetbol para niños
- Área de juegos infantiles
- Una enfermería
- Dos parqueos

Fotografías 1 y 2  
Imágenes del Parque Acuático



Fuente: <http://www.tumuniguastatoya.com>

La promoción del parque, actividad fundamental para el éxito de sus operaciones, se desarrolla mediante una campaña publicitaria en algunos medios de comunicación local (radio y TV) y en radios de nivel nacional; también utilizan vallas publicitarias dispuestas en la carretera al atlántico, especialmente en el kilómetro 73.5, donde se encuentra el desvío a la cabecera municipal, y la página Web con la que pretenden atraer turismo y promover la inversión.

La campaña cuenta con el *slogan* “UN OASIS DE DIVERSIÓN” y el logo del parque es una burbuja de agua en la que posa una lagartija.

Figura 3  
Guastatoya: Logotipo del Parque Acuático



Por tratarse de un centro recreativo, la jornada es de miércoles a domingo, en horario de 8:00 a. m. a 18:00 p. m. Los lunes y martes son para descanso del personal y mantenimiento de algunas áreas e instalaciones. El relacionista se ocupa de la promoción en colegios, escuelas y empresas para generar demanda y uso al parque

### **Resultados del proyecto**

Entre los resultados del proyecto está la creación de empleo directo. El personal contratado por la municipalidad es el siguiente:

- Consejo de Administración (Concejo Municipal)
- Gerente General (Alcalde Municipal)
- Gerente Administrativo
- Contador
- Auxiliar del contador
- Secretaría
- Auxiliar de secretaría
- Relacionista público

- Taquilleros (4)
- Encargado de bodega
- Jardineros (4)
- Agentes de seguridad (6)
- Encargados de limpieza (4)
- Salvavidas (10)
- Enfermera
- Empleados en fuente de soda (3)

En total la municipalidad tiene 40 empleados que ocupan los diferentes puestos administrativos, técnicos y operativos. A estos se suma otra treintena de puestos generados por empresas privadas.

La entrada tiene un precio de Q.25.00 para adultos y Q. 15.00 para niños. Hay excepciones cuando se trata de colegios, escuelas o empresas se negocian por mayor. Los descuentos los aprueba el Gerente Administrativo y el Gerente General que es el alcalde.

Por semana, en épocas tranquilas visitan el parque aproximadamente 7,000 personas al mes aunque hay semanas tranquilas con 400 personas. La mayoría son niños. En época de verano esta cantidad se duplica o triplica, depende el mes y las fechas. Se estima que en Semana Santa, temporada más alta, hubo una afluencia de 10,000 a 15,000 personas.

Al inicio el parque fue muy visitado y generó grandes ingresos, debido al interés y curiosidad de muchos vecinos por conocerlo y hacer uso de las instalaciones. Actualmente el parque sigue teniendo demanda. Los clientes principales son familias que residen en la ciudad capital, los colegios, escuelas y empresas, que lo utilizan como un lugar para excursiones y diversión de un día.

Estiman que para el 2004, se habían recuperado Q3 millones de la inversión original. Por otra parte, se informó que los ingresos del parque triplicaron los ingresos municipales, aunque no



se obtuvieron datos más específicos. Como parte de los ingresos se perciben alquileres de las instalaciones del restaurante (El Ganadero) y de los 8 kioscos de ventas de comida rápida.

Las utilidades se ingresan al presupuesto municipal como ingresos propios y se destina un 50% para inversión municipal: mejorar el ordenamiento, señalización y limpieza. El otro 50% se asigna para gastos de funcionamiento y mantenimiento del mismo, así como para cubrir contingencias como la reducción de ingresos en períodos tranquilos.

Cuando los recursos de este fondo no se utilizan, se acumulan y se asignan para un nuevo proyecto de desarrollo, como el que actualmente se está planificando: la construcción de un hotel que constituirá una ampliación del parque acuático.

Es importante destacar que esta obra también desempeña una labor de proyección social municipal, debido a que se invitan a escuelas con niños de escasos recursos, de las de aldeas y caseríos del municipio, para visitarlo y hacer uso de sus instalaciones de forma gratuita.

### **Sostenibilidad**

- Los siguientes aspectos suponen la existencia de factores de sostenibilidad e impacto social, los que desde luego no están exentos de riesgos tanto económicos como institucionales o políticos.
- Aunque generales, los datos de ingresos, confirman que esta ha sido una experiencia exitosa.
- El impacto de desarrollo en la población está relacionado con directamente con la política de la municipalidad.
- Existe, en proyecto, la intención de agregar la un hotel al parque para convertirlo en un centro de descanso o vacacional. Se elaboraron planos preliminares que requieren una

inversión cercana a lo Q10 millones, cifra que procuran reducir para hacerla financiable. Luego de la fase de diseño pasará al Concejo para su aprobación final.

- “El proyecto no contó con apoyo gubernamental (entre otras razones por diferencias de partido), tampoco de asociaciones o instituciones de ayuda internacional. Se emplearon únicamente fondos propios y las transferencias de impuestos que ordenan las leyes respectivas y el aporte constitucional”<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Córdón Hichos, David. Alcalde Municipal de Guastatoya, Período del 1996 al 2004. Entrevistas realizadas en la Municipalidad de Guastatoya. 2003/2004.

## EL SERVICIO DE CABLE MUNICIPAL EN SAN LUCAS TOLIMÁN, SOLOLÁ

Este proyecto se desarrolló con un propósito principalmente social: Proveer al usuario de información, entretenimiento, educación y cultura, por medio de la televisión, como medio de comunicación necesario para la población, que permite apoyar el desarrollo municipal.

Por tanto, los aspectos económicos involucrados en esta experiencia se refieren más al soporte de la función municipal de comunicación social y no constituyen la finalidad principal como en el caso anterior.

Figura 4  
Ubicación Geográfica de San Lucas Tolimán  
2004



Fuente <http://www.inforpressca.com/municipal/>

Nota: San Lucas Tolimán, 13.

## Antecedentes

El proyecto de cable para televisión en casco urbano de San Lucas Tolimán, lo implemento la administración municipal en 1988, por esta razón y la ausencia de archivos de información, las autoridades entrevistadas desconocen mayores detalles de las condiciones que le dieron origen.

La autoridad entrevistada, el alcalde Manuel Francisco Cruz Figueroa, mencionó que en el año 2000, cuando tomó posesión del cargo, encontró este servicio funcionando con cinco canales en ingles, un canal mexicano y tres nacionales. El costo del servicio era de Q25.00. Durante su gestión se amplió el servicio hasta 22 canales.

También indicó que la ubicación de la cabecera municipal, a orillas del lago de Atitlán y rodeado de volcanes y cerros, crea aislamiento de señales de radio y televisión, lo que seguramente incidió en la decisión de instalar el servicio de cable y de mantenerlo, en ausencia de iniciativas empresariales privadas.

Fotografías 3 y 4  
San Lucas Tolimán: Edificio y Parque Municipal  
2004



Fuente <http://www.inforpressca.com/municipal/>

## **Descripción**

Las instalaciones del cable son propias, están ubicadas dentro de la municipalidad. Entre los activos con que cuenta están: receptores, antenas y modulares.

Cuentan con cerca de 200 usuarios conectados al servicio que lo pagan con regularidad.

*Personal:* Para el servicio de cable laboran dos personas, que son los técnicos para darle el mantenimiento a la estructura. Tienen un sueldo de Q2 mil cada uno.

*Mantenimiento:* En este apartado se acumulan todos los gastos generados por materiales que sirven para darle el mantenimiento al servicio

## **Resultados**

Una de las metas de la administración municipal consultada (2000-2003) fue ampliar la cobertura y el número de canales del cable, con la pretensión de aumentar la demanda del servicio, actualizar el precio y mejorar los ingresos.

Se desconoce el número de usuarios al inicio de la administración municipal consultada, pero se deduce, por el número actual, que no se tuvo mayor éxito en el incremento de la demanda. Se argumenta que una limitante estructural es el alto índice de la pobreza. Este municipio es el tercero con mayor incidencia de extrema pobreza en el Departamento de Sololá.

En el 2003 se contabilizó a poco menos de 200 usuarios que pagaban la cuota de Q.45.00 por un mes de servicio. El incremento de la cuota que antes era de Q25 compensó en parte la limitación de la demanda.

Se mejoró el acceso a nuevos canales, sin embargo, la naturaleza puede haber un efecto positivo o negativo dependiendo de la programación y del efecto que tenga en la población.

Los ingresos se incrementaron alcanzando una cifra superior a los Q8 mil, a los que debe deducirse el costo de mantenimiento y de salarios. Luego de efectuada esta operación, la utilidad aproximada es de Q3 mil a Q4 mil mensuales.

### **Sostenibilidad**

El servicio de cable municipal tiene sostenibilidad financiera, pero su impacto es claramente limitado. No obstante, su importancia económica, además de los beneficios socio-culturales previstos, como una herramienta de apoyo a la principal vocación del territorio que se refiere al turismo.

La administración municipal, como parte de sus funciones básicas, comprometió la mayoría de sus recursos en la búsqueda y canalización de agua, como medio de atacar la contaminación y sus efectos nocivos en la población. Este proyecto, por su diseño y la longitud del entubamiento –que implica fugas y otras fallas-, fue un foco de enfrentamiento entre autoridades y población.

Otro núcleo de actividad municipal, también de elevado interés investigativo, fue una estrategia para contener la delincuencia y la violencia. Con ese fin se impuso vigilancia ciudadana, se limitó el horario de bares y discotecas, y se coordinó la acción con un conjunto de instituciones que rindió reconocimiento a la municipalidad, compensando en parte el costo político en el tema del agua.

Estas acciones pueden apoyar, desde el entorno, lo que podría ser un proyecto de impacto social considerable, y que consiste en la planeación y ejecución de un proyecto eco-turístico.

Un proyecto de esta naturaleza aprovecharía las bondades que ofrece la naturaleza: el lago de Atitlán y la Bahía de San Lucas en donde se ubica la cabecera municipal; la vecindad de los volcanes de Santa María y Tolimán, este último cuenta con vegetación abundante y con una fauna silvestre única; el cerro Equitín que lo entregó CONAP como Parque Ecológico y que cuenta con senderos para subir a la cúspide y cuenta con unas 90 especies de animales y plantas.

Sobre esta riqueza natural, a la que puede agregarse la riqueza cultural de la población, del grupo lingüístico Tzutujil; la administración municipal planteó la posibilidad de promover la hotelería a través de chozas domiciliarias. “Que no se levanten hoteles con cemento y hierro, que en cada casa con posibilidades se construyan chozas confortables que permitan albergar a los turistas en un ambiente natural

Otro proyecto con posibilidades corresponde al de una agrupación denominada Grupo Cooperativo. Consiste en la producción de café orgánico, aprovechando la alta calidad del grano. La propuesta incluye el cultivo artesanal, el empaque y comercialización de calidad mediante una estrategia colectiva”<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Cruz Figueroa, Manuel Francisco. Alcalde Municipal 1996-1999. Guatemala, 2003/2004.

## EL MUSEO REGIONAL DEL TRAPICHE EN SAN JERÓNIMO, BAJA VERAPAZ<sup>16</sup>

Esta experiencia se inscribe dentro de la asociación público-privada que apoya actividades socioeconómicas en el municipio.

### Antecedentes

San Jerónimo, municipio del Departamento de Baja Verapaz, tiene una rica historia precolombina y colonial. Entre 1549 y 1960, los frailes dominicos fundaron el primer ingenio azucarero de Centroamérica, transformado hoy, por iniciativa y gestión de los actores locales, en el Museo Regional del Trapiche.

Figura 5  
San Jerónimo Baja Verapaz: Ubicación del Municipio y Museo del Trapiche



Fuente: Prensa Libre. Suplemento/Turismo/Destinos.

<sup>16</sup> Esta y la siguiente experiencia, fueron inicialmente sistematizadas por el proyecto GTZ/PROMOCAP de manera que despertaron el interés de la investigación. En ambos casos, se procedió a la verificación de hechos y al enriquecimiento de los mismos. En el texto, a pesar de aprovechar una enorme cantidad de datos originales del proyecto mencionado, se introdujeron modificaciones en el formato y los contenidos. Por otra parte se incluyeron algunos elementos detectados por el equipo de investigación sobre el terreno y en fuentes documentales. No obstante, y en atención a la ética profesional, se reconoce como fuente principal los trabajos calzados por las Editoras Magdala Sagastume y Angelina Vázquez.



El municipio cuenta con varios atractivos turísticos, la iglesia con retablos de estilo barroco, imaginería y óleos; bosques que cubren un 60% del territorio con acceso a la Reserva de Biosfera de la Sierra de las Minas y un acueducto con 120 arcos que conducía en su tiempo el agua que requería el trapiche para su movimiento. Entre todos ellos, el Museo es el punto de referencia para el turismo.

Fotografía 5  
San Jerónimo Verapaz: Museo del Trapiche



Fuente: Presentación experiencia del museo del Trapiche.

La municipalidad apoya la economía rural, en coordinación con la Asociación de Riego, coadministra el sistema para proveer agua a los cultivos de maíz, frijol, tomate y otras verduras.

En 1986, el Instituto de Antropología e Historia inició la recuperación y restauración de lo que fueran las áreas de la Hacienda de San Jerónimo, donde se localizaba el primer ingenio de azúcar morena a nivel de Centroamérica. También se inició el proyecto de investigación destinado a dar sustento al desarrollo de un museo pedagógico y didáctico destinado a fortalecer a la comunidad del municipio.

La Universidad Rafael Landívar colaboró con los planos del proyecto y se inició la gestión local para conseguir los fondos necesarios, a través de la Asociación de Amigos del Museo. Por fin en 1999, ADESCA (Aporte para la Descentralización Cultural), concedió el financiamiento para ejecutar la primera fase, que se inauguró el 24 de Julio de ese año.

Fotografías 6 y 7  
San Jerónimo Verapaz: Acueducto y Salón del Museo del Trapiche



Fuente: Presentación experiencia del museo del Trapiche.

Desde entonces, si bien el Museo Regional del Trapiche no cuenta con un presupuesto nacional para su mantenimiento pero se sostiene con apoyo institucional y de la comunidad, municipalidad, ONG's y sector privado. Todo ello ha permitido que se convierta en un centro promotor del desarrollo de la zona.

## **Descripción**

Con el desarrollo del Museo, el gobierno municipal de San Jerónimo, realizó proyectos de ordenamiento urbano que mejoraron sustancialmente la imagen del Centro Histórico, el que ha logrado una integración arquitectónica atractiva para residentes y visitantes. El concepto principal es evocar la imagen de Fray Bartolomé de Las Casas, personaje histórico colonial relevante, que luchó por el reconocimiento de los indígenas.

El Museo cuenta con los siguientes servicios:

- Salones de exposición
- Área de ranchos con churrasqueras (6)
- Teatro al aire libre para eventos culturales
- Servicio de guías

El éxito alcanzado es el producto de un esfuerzo de largo aliento, que descansa en la Asociación de Amigos del Museo y en el apoyo de diferentes instituciones, incluyendo a la municipalidad, que se vincularon a partir del “prestigio y credibilidad” de la organización y funcionamiento de la Asociación.

Esta organización obtuvo el apoyo de las siguientes instituciones y recursos:

- La municipalidad, materiales de construcción
- Asociación de Azucareros de Guatemala, materiales para la restauración del ingenio y patrocinio de actividades
- Fundación G & T, fotografías para su exposición
- Proyecto Tezulutlán ALA/UE, vitrinas y cerámica para su exposición
- Cementos Progreso, equipamiento en mobiliario y sillas
- Cooperativa de Ahorro y Crédito COOSANJER, R. L., patrocinio de eventos y materiales diversos
- Cooperación alemana (GTZ), asistencia técnica

- Vecinos individuales, piezas donadas o prestadas para su exposición
- Ministerio de Cultura y Deportes, Dirección de Patrimonio Natural y Cultural, personal y materiales
- MOGO, plantas ornamentales para los jardines y materiales de oficina.

El apoyo de la comunidad en el desarrollo del proyecto se logró como parte de una política de apertura y participación en las actividades directas de reconstrucción y el desarrollo de exposiciones donde los habitantes cooperan en el montaje.

El Museo constituye hoy día un punto de referencia que atrae turismo interno y externo, que de otra manera no visitaría el lugar. Este hecho lo transforme en un motor emergente de la economía local.

## **Resultados**

- Fundación de un centro de información turística para Baja Verapaz, situado en la cumbre Santa Elena.
- Un estimado de 400 voluntarios que incluye adultos y nichos.
- La actuación conjunta a partir de una alianza entre instituciones públicas y privadas.
- Mejora de las instalaciones del museo para exposiciones y actividades de difusión. Se reconstruyó el trapiche y salones antiguos.
- Participación efectiva de la comunidad en actividades culturales, educativas y sociales.
- Desarrollo de encuentros relevantes o “alto impacto”: III Exposición de plantas ornamentales (participación femenina), I Exposición de arte con reciclaje elaborada por niños y jóvenes, IV Feria Regional de Ecoturismo “Las Verapaces”.
- Aumento sustancial de turistas a San Jerónimo que pasó, de 1,254 en 1999 a 9,936 en el 2002.

- El Museo lo está considerando la UNESCO para el desarrollo de un programa piloto latinoamericano y constituye la base del funcionamiento del Comité de Desarrollo Turístico y Económico de San Jerónimo.<sup>17</sup>
- Un hotel para alojamiento turístico inaugurado para aprovechar el nuevo caudal turístico.

## **Sostenibilidad**

Esta experiencia muestra tres elementos fundamentales que abonan su sostenibilidad:

- Una organización responsable de su desarrollo.
- El apoyo interinstitucional, especialmente de la municipalidad
- El éxito alcanzado, que generó algunas inversiones complementarias tanto de organizaciones privadas como municipales.

También puede agregarse, de manera general, que esta actividad se enmarca dentro del eje del turismo considerado uno de los motores de la economía nacional a desarrollar a partir de los próximos años. Hay otros municipios que fomentan esta actividad que requiere un aprovechamiento del entorno, su preservación y un ambiente social y de servicios amigable.

Para un ejemplo de ello puede citarse el de la municipalidad de Asintal, en Retalhuleu, que impulsa una campaña publicitaria orientada a la atracción de turistas nacionales y extranjeros.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Consultas de PROMOCAP: Prof. Rolando Mejía. Coordinador Administrativo del Museo Regional del Trapiche; y Licda. Carmen Miriam Gularte. Presidenta y Creadora de la Asociación de Amigos del Museo. Guatemala, 2003. Consulta del Proyecto USAC: Alcalde Municipal y Grupo de Estudiantes (Coord. Silvia Ochoa) ECC/USAC, Guatemala, 2004.

<sup>18</sup> Municipalidad del Asintal/IDESAC. VHS. Ven a Conocer el Asintal. Guatemala, s. f.

## EL CENTRO COMUNITARIO EDUCATIVO POKOMCHÍ (CECEP), SAN CRISTÓBAL VERAPAZ

### Antecedentes

Son cuatro los municipios Poqomchí's en Alta Verapaz: San Cristóbal, Santa Cruz, Tactic y Tamahú. La villa o como cabecera municipal, se divide en cinco barrios: San Cristóbal, Santa Ana, San Felipe, Esquipulas y San Sebastián. Además, el municipio cuenta con 89 comunidades rurales que se agruparon en 12 micro-regiones. Se sitúa a una altura de 1,393 metros sobre el nivel del mar y tiene una extensión territorial de 192 km<sup>2</sup>.

Fotografía 8  
San Cristóbal: Edificio Municipal



Fuente: <http://www.sancrisav.net/municipio.html#localizacion>

La experiencia económica se inició hace unos 10 años, a partir del esfuerzo de un grupo de misiones y de organizaciones y personas del lugar, interesados en el rescate la cultura y el idioma Pokomchí. El primer paso, en el ámbito de la educación, consistió en la fundación de la escuela del idioma nativo y, posteriormente, del Museo denominado Katinamit, con el que procuran revalorizar su cultura e identidad, así como fomentar el turismo.

La percepción de la prioridad que implica el desarrollo económico, se tradujo en diferentes planteamientos para fomentar algunas actividades productivas, entre ellas, como se indicó, el turismo cultural denominado también como étnico o etno-turismo.

## **Descripción**

Entre las actividades del Centro, está la traducción de documentos al idioma nativo, la Biblia entre ellos. La escuela, además de enseñanza del idioma pokomchi, distribuye libros de texto y literatura vernácula. El Museo Katinamit, que expone obras de su cultura. El desarrollo de estas actividades contó con el apoyo del Instituto de Verano de California, del Centro Cristiano Sion de Los Ángeles California, la Iglesia Coreana y la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos.

En 1998 CECEP se constituyó en ONG, y amplió sus actividades al fomento económico. Al año siguiente, sus miembros elaboraron un proyecto de emergencia en el contexto de la catástrofe ocasionada por el Huracán Mitch, con el apoyo de USAID.

La contraparte local fue la Asociación Nacional del Café (ANACAFE), dada la importancia del café en San Cristóbal y CECEP es una unidad ejecutora local, contribuyendo con el diseño de la oferta etnoturística, que incluye los siguientes componentes:

Recorrido por los Ambientes: Los turistas ingresan al Museo y se les explica la naturaleza y uso de instrumentos de trabajo y de cocina, así como el traje típico. En otra área, se expone la flora y fauna, así como las características de la Laguna Chichoj. Se muestran objetos religiosos y tradiciones. Los turistas interactúan tocando marimba y otros instrumentos en el salón de música.

Por su importancia, el Museo cuenta también con un área dedicada al café. Un elemento innovador es una especie de patio interactivo, donde el visitante puede usar trajes típicos, cargar leña o un canasto en la cabeza y degustar cacao en jicara que es una bebida tradicional.

Recorrido Externo: El componente “naturaleza” implica la visita a la Laguna Chichoj, que constituye un atractivo y donde se aprecia viva la flora y la fauna. Otros escenarios culturales son las cuevas, cerros, la iglesia y los altares donde se practican ritos ancestrales que pueden apreciarse directamente.

Fotografías 9 y 10  
San Cristóbal Verapaz: Laguna Chichoj



Fuente: <http://www.sancrisav.net/municipio.html#localizacion>

Alojamiento: El hospedaje se encuentra en las viviendas de 10 familias que atienden y comparten su vida con los turistas. Para el efecto los anfitriones han sido capacitados en prácticas higiénicas en la alimentación y atención general.

Organización: Se encuentra organizado el Comité de Ecoturismo y Conservación del Ambiente Pokomchì, integrado por actores locales. Por otra parte el CECEP forma parte del Grupo Gestor del municipio.

Comercialización: Algunas piezas y productos artesanales se ofrecen a los turistas y esto constituye un ingreso para los artistas y artesanos pokomchis.



Un dato interesante es que no se cuenta con una campaña de promoción y que, de persona a persona, se ha dado a conocer de manera que cuenta con visitantes aunque de manera lo regular. A pesar de no contar con un plan de promoción de esta interesante oferta turística, la misma se ha hecho popular entre extranjeros que de boca en boca transmiten sus experiencias.

## **Resultados**

Una parte importante de los beneficios se queda en las comunidades, a través de ingresos para los productores de las artesanías y de las familias que hospedan y alimentan a los visitantes. Las familias reciben el 60% de los ingresos obtenidos por la tarifa de los recorridos turísticos que tienen una duración de tres horas para grupos grandes. También reciben aproximadamente US \$30.00 por el hospedaje y alimentación de un turista en su casa durante una semana.

En el 2001 los turistas recibidos fueron 1,741, al año siguiente redujo a 284, situación que se atribuye al impacto de los acontecimientos del 9/11 en *New York*. Esto desde luego incidió en todas las corrientes de turismo explica y, para el 2003, a inicios se percibió una recuperación en el turismo extranjero que llegaba, principios de año, a 120 visitantes. No obstante, el equipo de investigación considera que también incide la falta de una política de promoción adecuada.

## **Sostenibilidad**

Esta experiencia ofrece sostenibilidad en su conjunto, como una organización dedicada a diferentes actividades y con apoyo internacional. Desafortunadamente, le hace falta contar con apoyo institucional local.

En el campo productivo, la estrategia ha sido incompleta aunque con la ventaja de orientarse directamente a beneficiarios de la comunidad. Puede, por tanto, calificarse como un proceso incipiente, con cierta vulnerabilidad, y que requiere apoyo en consolidación de la organización, en financiamiento y en asistencia técnica.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Fuentes consultadas: Alcalde municipal, Museo Katinamit , CECEP y [www.sancrisav.net](http://www.sancrisav.net)

## **LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES AGRÍCOLAS INDÍGENAS DE SUMPANGO SACATEPÉQUEZ**

### **Antecedentes**

- El Centro Municipal de Servicios para el Desarrollo Agroindustrial de Sumpango - CEMUSDA- nace por iniciativa de un grupo promotor ante el Programa de Apoyo al Sector Informal -PROSIGUA- auspiciado por la Unión Europea y ejecutado por el Ministerio de Economía. La Corporación de Sumpango, Sacatepéquez, cooperó en este proceso hasta que se suscribió el convenio e instrumentos que permitieron la creación y funcionamiento de la entidad en enero de 1999.
- El aporte de las instituciones fue el siguiente
- La Unión Europea donó equipo de purificación de agua, lo que contribuye a que la organización le de este servicio a la comunidad de Sumpango y sus aldeas. La intención del proyecto es abastecer de agua embotellada purificada al departamento de Sacatepéquez y cuentan con el estudio de mercado correspondiente.
- El Ministerio de Economía, mediante el programa de Apoyo al Sector Informal, acompañó la gestión del proyecto.
- La municipalidad de Sumpango firmó el aval para que el proyecto. El nombre de la asociación honra a la municipalidad pero es una organización privada e independiente de la administración municipal, está integrada por población civil y se registró legalmente en octubre de 1999.

### **Descripción**

*CEMUSDA*, es una entidad con fines de desarrollo sostenido, Sus actividades están dirigidas al área agroindustrial del altiplano. Sus principales objetivos son:

- Brindar asesoría y capacitación técnica agrícola y agroindustrial.

- Desarrollar servicios agroindustriales de maquilado y empaque de productos agrícolas a pequeños productores
- Promover la calidad de la producción

El proyecto se inició con 10 integrantes, tres años después son 352 los asociados y proyecta, para el año 2005, contar con 1,500 agricultores.

Las principales actividades del proyecto pueden resumirse en:

- Asesoría y capacitación técnica en temas productivos
- Apoyo administrativo y contable a productores
- Gestión de financiamiento:
- Comercialización
  - Centro de acopio
  - Distribución en el mercado local
  - Exportación
  - Transporte de productos, manipulación y empaque
  - Promoción y mercadeo
- Maquilado:
  - Transformación y llenado de jugos, mermeladas, jaleas, salsa y agua pura. El relleno se realiza en plástico y en diferentes envases de uso alimentario.
- Producción:
  - Líneas propias de elaboración y empaque de frutas, hortalizas, verduras, semillas, especias y plantas medicinales.
  - Purificación de agua de la comunidad.

Los productos agrícolas que se trabajan en su mayoría son de exportación no tradicional, entre estos:

- Calabacines con sus diferentes variedades (*green suquini* que es una combinación entre el *green* y el *brown* que es el amarillo, que es una polinización natural ),
- Moras, las fresas y las frambuesas

- Ejotes con sus variedades
- Arveja china delgada y dulce
- Agua pura

La gestión o manejo de productos es diferente, por ejemplo, la arveja china dulce se exporta en contenedores y otros productos que son perecederos se exportan por vía marítima a Miami, Estados Unidos. También se exporta a España y Alemania. Del total de la producción se exporta un 90% aproximadamente, de este un 75% va a los Estados Unidos y 25% a Europa.

### **Resultados**

El volumen exportado haciendo ya a unos 2 millones de libras entre todos los productos y la asociación percibe una utilidad bruta de Q800,000.00 aproximadamente. La utilidad neta; aproximada es de Q.300,000.00, que se destina a los productores y sus familias.

En el caso del agua pura en Sumpango y sus aldeas se venden unos 1,000 garrafones a la semana, el producto se expandió y ha sido bien aceptado por el mercado, de manera que la competencia se esta retirando.

### **Sostenibilidad**

Esta es una iniciativa sólida, con elementos de durabilidad a partir de la aceptación y consolidación en el mercado nacional, para el caso del agua, e internacional para la comercialización de productos y la asistencia técnica a los productores. Por tanto, en el tiempo, su vulnerabilidad dependerá de la adaptabilidad de las condiciones del mercado. En ese sentido, el hecho de la diversificación de productos y servicios constituye una base aceptable para su permanencia, al menos en el mediano plazo.

A pesar de no haberse obtenido datos más concretos de ingresos, la Asociación marcha positivamente según la información obtenida y las apreciaciones de las autoridades municipales.

Esta experiencia ha sido valorada por diferentes entidades y se emplea como demostrativa en actividades de las mismas. Por ejemplo, se hizo un ensayo en Nebaj, Quiché, con apoyo de Solidaridad Internacional. También se trasladó la experiencia a comunidades de Chimaltenango y Sacatepéquez.

Con relación al gobierno local, el apoyo que a su juicio necesitan es en publicidad que contribuya a aumentar el número de asociados. En principio, también apoyo suministrando el agua.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Exalcalde municipal, Sergio Celis, Julio Ishicó de CEMUSDA, Antigua Guatemala. Entrevistas en mayo y diciembre de 2003 y febrero 2004.

## **ALIANZA EMPRESARIAL ESTRATÉGICA DE ECOTURISMO DEL ESTOR, IZABAL**

### **Antecedentes**

La alianza se creó en el 2001 y está integrada por cinco empresarios de servicios turísticos y recreativos (hoteles y restaurantes), que percibieron la oportunidad de ofrecer las riquezas ecoturísticas de su municipio El Estor. Consideran como limitación principal la falta de información y promoción.

En principio los empresarios identificaron economías de escala en servicios comunes: capacitación, financiamiento, promoción e información. De esa gama de necesidades priorizaron la obtención de créditos blandos a través del Fondo de Conservación de Guatemala que se les concedieron en forma individual.

Entre las cláusulas de la alianza, está destinar parte de las ganancias para un fondo de conservación destinado a las áreas protegidas. En ocasiones se unen para realizar programas especiales como en Semana Santa para hacer limpieza de la orilla del lago.

El objetivo de la alianza es ofrecer una alternativa económica sostenible, a través del desarrollo turístico de El Estor y, de esta forma, generar empleo y utilidades. El otro propósito fue el aprovechamiento de las oportunidades de mejorar los servicios que prestan y constituirse en una opción competitiva dentro del mercado turístico.

### **Descripción**

Los servicios que prestan en conjunto son de hotelería (cabañas y posada) y una oficina de información turística, que funciona como enlace entre el cliente y los proveedores del servicio.

Los atractivos turísticos consisten en el lago de Izabal, el más grande del país, flora y fauna únicas con más de 250 especies de aves que se pueden apreciar. En la playa conocida como Boca del Lagarto habita el manatí. Otra riqueza natural es el río oscuro donde se practica la pesca deportiva controlada.

A los pescadores, se les incorpora mediante la oficina de turismo para que sean ellos los que lleven a los pescadores en su tiempo y complementen sus ingresos.

Las principales actividades de la alianza son:

- Gestión de financiamiento
- Mejoras en la infraestructura turísticas de cada integrante
- Planificación de largo plazo
- Creación de fondo para apoyar actividades de conservación
- Capacitación de empresarios y empleados
- Creación del Web page, para expandir la información y comunicación en el mercado
- Promoción turística a través de un tour operador creado por ellos mismos, le denominan comúnmente: oficina de turismo.

## **Resultados**

Se ha hecho una campaña de información y promoción de los lugares turísticos del lugar. Actualmente se cuenta con una página Web, anuncios en algunas revistas y anuncios por medios masivos con algunos patrocinios

A través de la alianza se obtuvo capacitación de INTECAP, CAMTUR e INGUA. Por ejemplo, INTECAP impartió un curso taller sobre artesanías en bambú, destinado a jóvenes de diferentes aldeas.

La alianza se encarga de hacer la publicidad de estos cursos, se contactan a beneficiarios interesados, en aprender nuevas ocupaciones. Al principio fue difícil porque costaba reunir a la gente, pero ahora aprendieron a hacer canastas y esta es otra opción de trabajo, porque la mayoría se dedica a la pesca y a la agricultura y la alianza busca mercados para colocar estos productos. Esto también tiene el propósito de contar con artesanías de interés para los turistas y crear fuentes de empleo.

Se elaboró una política de precios que consiste en mantener un mercado competitivo, porque el precio es un factor decisivo para generar la demanda. Los precios de hospedaje oscilan entre Q80.00 y Q30.00 la noche, que van en escala de los mas sencillos a los que tienen mejor estructura”.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Miranda, Banca. Socia de la Alianza de Ecoturismo del Estor. Productividad Rural. Antigua Guatemala. mayo de 2004.



## **PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE FRUTOS CÍTRICOS DE CHICHICASTENANGO: MANZANA, MELOCOTÓN, CIRUELAS Y OTROS**

### **Antecedentes**

ANAPDERCH- significa Asociación Nacional de Productores de Frutales Deciduos de la Región de Chichicastenango. Es una asociación sin fines de lucro que inició su fundación desde 1995 y se legalizó en septiembre de 1999. La asociación se inició en 1995 como asociación de pequeños productores que se unieron para comercializar frutales deciduos, procurando con ello recuperar la producción que sus abuelos abandonaron desde hace 40 años aproximadamente

Con el acompañamiento de -PROFRUTA- una Organización Gubernamental, se formó una comisión, que negoció con los importadores de estos productos, de manera que se redujera el arancel de las importaciones y a cambio se acordó que por cada libra que se vendiera se les otorgaría una comisión de Q0.07.

### **Descripción**

Con estos recursos, los productores de Chichicastenango, conformaron un fondo que finalmente emplearon para la construcción del Centro de Acopio, invirtieron Q.2,580,000.00. También se complementó este monto con aportes de la Unión Europea a través del programa Quiché. Los socios solo aportaron mano de obra para zanjear.

El acuerdo con los socios, ante la falta de capital de trabajo, era que éstos entregaban su producto a la Asociación y ésta buscaría los mejores mercados y precios. Luego, con recursos propios, realizan las siguientes actividades:

- Transferencia de tecnología en el cultivo y producción de frutales deciduos,
- Asistencia técnica en el manejo de plantaciones e introducción de nuevas variedades
- Comercialización directa de los productos
- Procesamiento de fruta a nivel artesanal con un grupo de mujeres (agroindustria)

- Capacitación y asistencia técnica en organización, producción y comercialización; género y equidad;
- Investigación y gestión de proyectos productivos.

La Asociación está calificada como no lucrativa, lo que les dificultó registrar sus marcas. Entre otras actividades, mediante afiches divulgan sus servicios y anuncian sus productos para ampliar sus mercados, etc. Están considerando la creación de la figura de “Frutas de Chichicastenango S. A.”, que sería el brazo comercializador de la Asociación.

La Asociación funciona con un Consejo de Administración formado por 10 accionistas. El personal se integra con un encargado de comercialización, un coordinador, un empleado de vivero y un contador, en época de cosecha se contratan a 10 mujeres para realizar los procesos de selección y empaque. También a 2 personas que cargan, pesan y reciben.

En el año 2002 se comercializaron 10,000 quintales de fruta de diferentes calidades. Los mercados a los que vende son:

- Mercado Nacional: Está compuesto por empresas como La Fragua, también se distribuye en Central de Mayoreo, en ferias y mercados, muy poco en restaurantes.
- Mercado Internacional: En el Salvador se le vende a Despensa Don Juan y Súper Selectos

El producto la asociación de conformidad con los requerimientos de los clientes, acordó clasificarlo de acuerdo a su calidad, razón por la cual se tienen las siguientes clasificaciones:

- Manzana Súper: Que es la de mayor tamaño, con características especiales de color, acidez y otros.
- De primera, segunda, tercera, cuarta y quinta calidad
- Para la agroindustria

La más vendida es la de primera y segunda calidad. “Ellos revisan la calidad y no aceptan golpeada, quieren una manzana de regular tamaño. A la de tercera calidad le llaman infantil, porque se vende para refacciones escolares, debido a su tamaño cabe perfectamente en las loncheras de los niños”.

En el mercado de agroindustria se cuenta con un convenio con la empresa Kern's de Guatemala y con un contrato hasta el 2005. El precio no es muy atractivo, pero comparado con los que pagan los intermediarios es mucho mejor. “La idea es superar los estándares de calidad actual en lugar de aumentar la producción, y lo que no se comercialice procesarlos para obtener productos agroindustriales”.<sup>22</sup>

## **Resultados**

La organización cuenta con socios directos, que son los que se comprometen con la asociación a entregar su fruta son: 47 en total a mayo del 2003. Incluyendo a las familias los beneficios se extienden a 346 personas. Además, cuentan con los siguientes logros por área de trabajo:<sup>23</sup>

- Producción
  - Son en total 40 hectáreas de plantaciones de los pequeños agricultores del área
  - La experiencia abarca a productores de 10 comunidades: Semejá I, Chicué I, Lacamá, Semejá II, Patzibal, Chij Tinimit, Chulumal, Chicué II, Camanchaj, Mactzul.
  - Cuentan con 6 parcelas demostrativas de nuevas variedades
  - Capacitaron a 100 agricultores de Quiché, socios y no socios
  - Brinda asistencia técnica, apoyada por un técnico del área y visitas de campo
  - Cuentan con vivero de 4,000 plantas

---

<sup>22</sup> Cutz Gutierrez Kendal Omar y Guarcas Manuel. “ANAPDERCH. Evento Productividad Rural”. Antigua Guatemala. Mayo 2003.

<sup>23</sup> ANAPDERCH Asociación Nacional de Productores de Frutas Deciduos Región Chichicastenango. “Trifoliar, Productividad Rural”. Antigua Guatemala. Mayo de 2003

- Comercialización
  - Actualmente se comercializan 10,500 quintales anuales de manzana de diferentes calidades
  - El precio promedio para la fruta de primera calidad en el año 2002 fue de Q.205.10 por quintal
  - La comercialización de la fruta es a granel y en bodega con un marca comercial
  - Los mercados principales son el nacional y el salvadoreño.
  - En agosto del 2001 iniciaron la agroindustria con un grupo de mujeres, para producir jaleas, almíbar, relleno de pie y pastel
  
- Infraestructura:
  - Construcción de un cuarto frío
  - Construcción de un centro de acopio
  - Adquisición de terrenos para complemento del centro de acopio y viveros
  - Implementación de agua propia y energía eléctrica
  - Circulación perimetral del centro de acopio

## **PRODUCCIÓN ARTESANAL DELA HOJA DE PINO DE LA SIERRA DE LAS MINAS, COBÁN, ALTA VERAPAZ**

### **Antecedentes**

Desde 1991 Defensores de la Naturaleza, Organización No Gubernamental, inició sus actividades de manejo sostenible de los recursos naturales de la sierra de Las Minas, ejecutando varios proyectos comunitarios de conservación ambiental y desarrollo local, partiendo de la detección de necesidades planteadas por la propia comunidad.

El proyecto de Artesanías de Pino inició en abril del 2002, con la capacitación de 15 mujeres de 3 comunidades: La hierbabuena, Tecuíz y La Piragua, situadas en la sierra de Las Minas. “Ahora está involucrada la familia de las capacitadas, ellas enseñaron a sus esposos y a sus hijos y ha vuelto un proyecto familiar”.

El entrenamiento en esta ocupación artesanal provino de dos técnicas mexicanas que son pioneras en esta actividad. Únicamente se logró financiar dos semanas de capacitación con las interesadas.

### **Descripción**

La experiencia consisten en la producción y comercialización de artesanías transformadas, inicialmente por mujeres, de los desechos del bosque (*hoja de pino muerta*) en productos para el hogar y de uso personal. *El propósito es incrementar los ingresos familiares y conservar el ambiente.*

Entre las principales actividades están:

- Organización de mujeres de la zona de amortiguamiento
- Identificación de productos comercializables a partir de los insumos que genera el bosque en la Sierra
- Elaboración de productos: canastos para todo uso, porta-vasos, portalápices, bolsas, carteras, sombreros, etc.

- Comercialización en el mercado internacional
- Transferencia de conocimientos a la comunidad

El costo en los que incurren las familias son la compra del hilo y las agujas. La materia prima es gratuita. Actualmente están organizadas en una directiva y la Fundación actúa como facilitadora que proporciona sus instalaciones por lo que cobra una parte que se carga al precio del consumidor. El costo es parte del precio que paga el consumidor final.

## **Resultados**

La recolección de la hoja de pino proporciona un beneficio adicional por ser en verano un material combustible que favorece los incendios forestales. La recolección mantiene los bosques limpios, reduciendo los incendios en los últimos dos años; especialmente, si se compara con años anteriores.

La ocupación productiva de los beneficiarios es el principal beneficio de las comunidades, en un territorio en donde difícilmente se desarrollan actividades tradicionales generadoras de empleo.

Anteriormente se dedicaban al corte de café en las fincas vecinas, pero desde hace dos años, con la caída de los precios, no lograban ocupación asalariada.

Iniciaron el proyecto 15 mujeres hace un año. En la actualidad hay 30 familias que hacen un total aproximado de 80 personas trabajando en esta actividad.

Los productos se están colocando en el mercado nacional, especialmente, en tiendas de la zona 10 y 13 de la ciudad capital.

La actividad resultó rentable para ser una actividad de tiempo parcial, las ventas sumaron Q45,000.00 en ventas. Por ahora los pedidos están aumentando, para junio del 2003 eran ya Q.15,000.00; esto significa que se aceptaron los productos en el mercado nacional.

El porcentaje de ingresos que le corresponde a cada familia depende del trabajo que cada una realice en cada pedido entregado. Un ejemplo de repartición de utilidades sería el siguiente: Un pedido de 20 o 30 piezas de cada artículo se traslada a la directiva de mujeres, ellas lo dividen y asignan a las familias lo más equitativamente posible el producto, puesto que, quienes elaboren los productos más grandes, como los canastos, tienen precios mayores a los porta-panes. La equidad es importante para evitar conflictos internos que afecten la empresa.

### **Sostenibilidad**

Defensores de la naturaleza propició y facilita el desarrollo del proyecto con donaciones de diferentes organizaciones internacionales para proyectos específicos de reforestación y conservación de suelos. Con una donación de la Cooperación Española, promueve la participación de personas en capacitación, para el aprendizaje de técnicas de trabajo ocupacional y artesanías. Es así como la fundación contribuyó con el proyecto.

La fundación facilita la comercialización. Por ahora no se cuenta con capital de trabajo de manera que se retornan los beneficios una vez vendidos los artículos que se ofrecen en consignación. Se pretende contar con un fondo para cancelar los productos elaborados inmediatamente.

La experiencia ha sido bien valorada y se traslada a otras regiones. Una de ellas "... en apoyo de los programas de CARE IINTERNATIONAL con sede en Cobán que cuentan con unas 600 mujeres interesadas en recibir la capacitación. No pudieron asistir a otra actividad en Quezaltepeque, Chiquimula. Se suspendió para atender un pedido fuerte.”<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Oliva, Mayra. "Fundación Defensores de la Naturaleza. Evento Productividad Rural". Antigua Guatemala. Mayo 2003.

## **PROYECTO ECO-QUETZAL, ALTA VERAPAZ**

### **Antecedentes**

BIDAS es una ONG, cuya misión es la conservación de los bosques de Alta Verapaz y mejorar la calidad de vida de quienes habitan estas regiones. Su trabajo se divide en varios componentes: agricultura sostenible, artesanías, ecoturismo comunitario, educación ambiental y biomonitoreo.

Su experiencia económica se inició hace 5 con la producción de Velas de Arayán. La idea inicial provino de la inquietud de rescatar lo que fue una tradición antigua de parte de los Kekchies, pero que se había perdido ante la elaboración de velas de parafina. Este proyecto se sostiene con éxito y ahora cuenta con ventas a Alemania y a California, Estados Unidos.

### **Descripción**

La Asociación esta conformada por 7 miembros, quienes tienen a su cargo el proyecto económico Quetzal. Su objetivo es conservar los bosques, respetar y promover la cultura Kekchí y fomentar alternativas económicas. Trabajan agricultura sostenible que consiste en brindar capacitación a las comunidades sobre: hortalizas familiares, curvas a nivel, regeneración de suelos, ecoturismo comunitario, entre otros temas.

Cuenta con otro proyecto que consiste en familias encargadas de atender a turistas y los guían en el bosque para conocer o apreciar el ave nacional de Guatemala: el Quetzal. Otro más es la elaboración y venta de velas de Arayán que aquí se detalla.

Entre las principales actividades que desarrolla el proyecto están:

- Administración de una zona de reserva natural
- Protección al Quetzal
- Producción y comercialización de velas de arrayán
- Promoción turística y ecoturismo comunitario



- Capacitación de guías locales
- Educación ambiental.

Quienes participan en la elaboración de las velas son familias, que realizan la recolección de las semillas de los árboles, posteriormente se cocina o hierve para obtener una masa o nata que constituye el arrayán.

Inicialmente las velas se fabricaban en las comunidades, pero debido a la distancia, al camino poco accesible y a la fragilidad de las velas, hubo necesidad de fabricarlas en Cobán. El compromiso ahora es que los pobladores de las aldeas vendan las maquetas del arrayán, para utilizarla como materia prima en la elaboración del producto y después realizar la labor de comercialización.

Los pobladores recolectan semillas y forman las maquetas, al entregarlas al proyecto inmediatamente se les paga. En este proceso productivo participan desde el padre, la madre y los niños de la familia. El costo de una vela varía según el tamaño

## **Resultados**

En sus inicios el proyecto sobrevivió a través de donaciones. Primero con el apoyo de la organización GEO de Alemania y luego de una entidad de los USA. En el año 2003 no se recibió apoyo y prácticamente el proyecto se sostuvo con las ventas de las velas que desde noviembre del 2002 aumentaron”<sup>25</sup>

No hay mayores elementos para formular apreciaciones claras de sostenibilidad, dados los escasos datos de ingresos.

---

<sup>25</sup> Asociación BIDAS: Biosfera y Desarrollo agrícola sostenible.” Ecológico Quetzal” Productividad Rural, Antigua Guatemala, Mayo de 2003 y Junio 2004.

## ESTRATEGIAS DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

En tanto instrumento de gestión pública local, una estrategia de desarrollo económico dependerá de las circunstancias, que suelen ser acentuadamente diversas en el paisaje municipal guatemalteco. Estas circunstancias, se refieren al estado y capacidades, tanto del entorno local como de la municipalidad y la naturaleza de las relaciones entre ambos ambientes.

Precisamente, el título de esta investigación aluden al hecho de que, en última instancia, la actuación municipal en el campo económico constituirá una estrategia diferente de las otras y, por tanto, es pertinente plantear la pluralidad de las mismas y evitar los intentos de réplica que tan nocivos resultan entre países y que se espera un resultado similar o peor en contextos locales diferenciados.

“Cada tipo de área requiere un tratamiento específico y la utilización de los instrumentos apropiados para resolver sus problemas. Así, en los territorios con baja densidad de población, con población envejecida, y donde los recursos naturales y el patrimonio artístico y cultural se deterioran progresivamente, las únicas acciones posibles son las subvenciones y el apoyo de la administración pública orientadas a mantener la población y los valores ambientales y materiales (...) En los demás casos es donde la política económica local adquiere su plena razón de ser.”<sup>26</sup>

En consecuencia, es fundamental disponer de información y conocimiento de éstos tres elementos. Esto supone un nivel de inteligencia más allá de la simple constatación de la necesidad de ingresos generalizada en un país con los escasos niveles de desarrollo como Guatemala.

Conociendo estos tres aspectos, aparte de una formulación de una estrategia enteramente propia, es útil conocer diferentes marcos de referencia que permitan contrastar las ideas propias, anticipar problemas y potenciar factores de éxito, en un planteamiento de desarrollo económico específico y concreto.

---

<sup>26</sup> Gabriel Aghón y otros. Desarrollo Económico Local y Descentralización en América Latina: un análisis comparativo. CEPAL/GTZ. Santiago de Chile, 2001. p. 33.

## **Algunas directrices con base en la experiencia sudamericana**

Las experiencias de desarrollo local muestran que el camino a seguir pasa por la definición y ejecución de una estrategia de desarrollo, aplicada por medio de acciones que permitan que persigan los objetivos de productividad y competitividad, pero también los de equidad y protección del medio ambiente. (...) Estos objetivos se pueden alcanzar por caminos diferentes, que se pueden resumir en dos estrategias: la estrategia del cambio radical, formada por el conjunto de acciones cuyo objetivo es aumentar la competitividad (eficiencia/eficacia) del sistema productivo local, cualquiera que sea el coste en términos de empleo y de impacto ambiental; y la estrategia de pequeños pasos, que combina acciones que persiguen los objetivos de eficiencia y equidad a corto y largo plazo.”<sup>27</sup>

La primera estrategia descansa en una renovación o innovación tecnológica que requiere modificaciones sustanciales en la economía local, una especie de ajuste económico subnacional. En tanto que la segunda parte de lo que ya tiene el territorio y se plantea cambios a partir de los conocimientos y prácticas locales.

La experiencia documentada que se está discutiendo, específica tres cursos de acción que, individual o colectivamente, pueden converger y generar desarrollo económico:

“...Como indica Chisholm (1990) las inversiones en infraestructura y capital social se proponen hacer más atractivas las ciudades, comarcas y regiones y convertirlas en un lugar más agradable para vivir y trabajar. (...) hay que considerar las que se orientan a mejorar las redes de transporte y comunicaciones, crear suelo acondicionado que facilite la localización de las empresas; o construir instalaciones para servicios básicos (como hospitales o escuelas). Se trata de acciones características de la primera generación de las políticas regionales.

Un elemento diferenciador de la nueva política de desarrollo regional lo constituyen todas las iniciativas que se proponen mejorar los aspectos cualitativos e inmateriales del desarrollo (...) Las iniciativas locales más frecuentes, en este sentido, son las encaminadas estimular la capacidad empresarial y organizativa en el territorio. Los nuevos instrumentos apuntan a veces a fomentar el surgimiento de empresarios, como sucede con los centros de empresas y de innovación, las incubadoras de empresas (...) iniciativas que favorecen la difusión de las innovaciones en el tejido productivo de la localidad o el territorio y la mejora de la calificación de los recursos humanos, por medio de la adecuación de la oferta de capacitación a las necesidades de los diferentes sistemas productivos locales.

El desarrollo de una localidad o de un territorio se organiza merced a las decisiones que toman los agentes públicos y privados (...) Para alcanzar las metas que los agentes locales se han trazado no es suficiente con haber concebido una estrategia afortunada y haber iniciado las acciones más adecuadas. Es necesario, además, gestionar la estrategia y las iniciativas y utilizar eficientemente los recursos humanos y financieros disponibles. (...) Las estrategias de desarrollo local ganan en eficacia si se ejecutan por medio de oficinas con autonomía operativa y flexibilidad en la gestión. Las diferencias institucionales dan lugar a formas muy diversas de agencias de desarrollo, cuyo objetivo es la promoción y el apoyo de las iniciativas locales.”<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Idem, p. 30

<sup>28</sup> Id, p. 31 y 32.

Todas estas acciones, en cualquier caso, suponen el reto de mantener la transparencia y el trato equitativo, de lo contrario, un programa de desarrollo local se transformará en un plan de fomento económico sectorial.

### **Metodología de Fomento Económico Local**

Un aporte significativo y sintético, es la metodología que sugirió el Proyecto USAID/DAI/NEXUS municipal, a partir de la literatura disponible y de una experiencia específica implementada con éxito en el municipio de Sacapulas que se ubicó dentro del ámbito territorial de trabajo.

“La metodología de desarrollo económico que se plantea se basa fundamentalmente en la identificación de las debilidades y potencialidades existentes en el sistema productivo local y en la coordinación y articulación institucional y sectorial para la definición de estrategias adecuadas que garanticen el logro de los objetivos de desarrollo<sup>2</sup>. Para ello es necesario promover por medio de los actores locales, la creación de un entorno competitivo, atraer la inversión privada y fortalecer el tejido social y económico del municipio, principalmente mediante el apoyo a las pequeñas y medianas empresas. (...)

Los actores involucrados en el desarrollo económico local son las personas individuales (vecinos del municipio), las empresas y las instituciones que conforman lo que se ha dado en llamar el capital social de cada territorio<sup>3</sup>. El principal agente del desarrollo económico son las empresas (micros, medianas y grandes empresas que forman el sistema productivo local), así como las redes y agrupaciones de empresas (en inglés denominadas “clusters”), que son las que crean riqueza, valor agregado y proporcionan empleo a la población. También se reconocen como actores genuinos y que debieran estar comprometidos con el desarrollo local: i) a las organizaciones del sector privado; ii) al gobierno nacional, departamental y local; iii) a las instituciones no gubernamentales sin fines de lucro; iv) a los centros de estudio, etc. Sin embargo, el liderazgo social para promover el desarrollo económico local debe corresponder a las autoridades municipales, en particular a los alcaldes que son los líderes naturales de las comunidades.”<sup>29</sup>

Este enfoque visualiza como actores principales al sector Mipyme en la producción y al municipio en la dirección política. La riqueza de su planteamiento, se encuentra en el empleo de la experiencia práctica mencionada, aunque claramente se enmarca dentro del concepto facilitador que se discutió al inicio de este informe.

En resumen, las acciones que pueden seguirse para ejecutar un programa de fomento o desarrollo económico, consistiría en los siguientes pasos:

---

<sup>29</sup> José Antonio Pérez. Op. Cit. S.f.

La primera acción se enfocaría a la creación de un marco institucional, o asociación público-privada, integrado por autoridades municipales y líderes comunitarios y del sector privado. Una Comisión de Desarrollo Económico o Agencia de Desarrollo Económico que, con la inclusión de líderes comunitarios, podría lograr o asegurar la transparencia y la equidad del programa.

Segundo, esta instancia requiere operarse mediante una instancia que requiere recursos humanos, técnicos y financieros. A partir de visualizar las dificultades que esto sugiere para administraciones con recursos exiguos, se propone la creación de espacios o “corredores económicos” compartidos o mancomunidades, de manera que puedan compartirse y financiarse los gastos.

También se incluye, cuando la posibilidad exista, la creación de fondos locales de desarrollo económico integrado con aportes municipales, propios o transferidos, lo que implica optimizar la administración financiera y los servicios municipales, así como mejorar la calidad del gasto. Estos recursos, además de financiar el funcionamiento, constituirían un fondo destinado al sector Mipyme.

Es interesante resaltar que no se consideró una aportación directa de los beneficiarios, sean empresarios existentes o nuevos que, en función de sus ingresos podrían y deberían ayudar a financiar una iniciativa de esta naturaleza.

El tercer paso sería el fortalecimiento del tejido productivo, es decir, propiciar la formación de *clusters*, o asociaciones de empresarios vinculados, en áreas motores de desarrollo económico identificados como puede ser el turismo, la comercialización agrícola u otros. Los aglomerados de empresas, permiten reducir costos y aumentar eficiencia, lo que potencia la inserción en los mercados más competitivos, sean estos nacionales o externos.

Finalmente, propone acciones de mejoramiento del entorno económico general, en especial, en materia de escolaridad básica, salud, nutrición, capacitación y la propia optimización de los servicios públicos municipales. En este sentido, el problema que se enfrenta es que en esos

sectores tiene un papel destacado el gobierno central y el gobierno municipal podrá actuar en una parte ellos únicamente, salvo, claro está, lo que se refiere a los servicios que son de su competencia.

Con base en estos aportes, y las experiencias de campo, principalmente, se elaboró un conjunto de lineamientos estratégicos para la formulación y ejecución de estrategias DEL que, a manera de recomendaciones se incluyen después de las conclusiones generales del estudio.

En otro sentido de ideas, los estudios de casos que se refieren a experiencias sin intervención municipal, aluden a experiencias posibles que también pueden ser fomentadas tanto por administraciones municipales como por otros actores: organizaciones no gubernamentales, organizaciones locales, organizaciones empresariales, etc. Se trata de acciones que se pueden potenciar o simplemente respetar, y que recuerdan que la sociedad, en ausencia de una respuesta institucional del Estado, también puede hacer esfuerzos propios. .

## CONCLUSIONES

- ◆ Aunque la intervención directa de las municipalidades en los mercados, con rol productor o prestador de servicios, no se considera una panacea actual para el desarrollo local, sin duda es una opción disponible para los casos en que la ausencia de inversionistas privados manifiesta una severa falencia en el desarrollo del mercado y del tejido empresarial.
- ◆ Las estrategias DEL, son por el momento, experiencias y lineamientos surgidos de las mismas, que pueden ser diversas pero que, en términos de políticas públicas se encuentran altamente influenciadas por el pensamiento económico liberal.
- ◆ Las estrategias DEL son incipientes en Guatemala, al menos como expresiones genuinamente locales, lo que se explica en parte por la ausencia de un programa nacional de esta naturaleza.
- ◆ Entre los casos estudiados, las experiencias de Guastatoya y San Jerónimo, son las más desarrolladas, y pueden constituirse en modelos demostrativos para apoyar el surgimiento y el desarrollo de otras experiencias municipales.
- ◆ No existe una política nacional sobre un sistema de calidad, estructura y organización para llevar a cabo estudios económicos, que permitan analizar la demanda en el mercado de actividades productivas que pueden realizarse y deben apoyarse, para asegurar los beneficios y resultados que se obtengan como parte del Desarrollo Económico Local.
- ◆ Existen leyes que regulan la organización y participación comunitaria y el fomento de estructuras legales que permiten la integración del sector público y privado, sin embargo no existe apoyo directo y mecanismos legislados que animen y respalde esta acción. Tampoco existe respaldo para el cumplimiento de las leyes vigentes.

- ◆ Existe una limitación de recursos y capacidades, de la mayoría municipalidades, para implementar sistemas de planificación de desarrollo del municipio, constituyendo éste el punto de partida y uno de los principales mecanismos que sirven para visualizar la necesidades de la población, las potencialidades y riquezas del municipio, así como para evidenciar el apoyo real con que se cuenta para emprender actividades encaminadas al desarrollo económico local.
  
- ◆ Hay un desarrollo desigual tanto a nivel nacional como en el interior de cada municipio, debido a la concentración y centralización de los servicios públicos, de la actividad económica y funciones de gobierno, provocadas por la falta de atención e interés de los gobiernos centrales y locales de años atrás, generada también por la falta de capacidad de gestión pública local ante la espontaneidad de los mercados.
  
- ◆ No existe una política, fuentes y medios interesados en la creación de un sistema de inducción, entrenamiento y capacitación de la población en el tema, que permita asegurar anticipadamente los roles y funciones de cada uno de los entes que participan, garantizar la eficiencia en el desempeño del trabajo y visualizar los resultado que logren afianzar el éxito en materia de desarrollo económico local.
  
- ◆ Se carece de una transparente relación y colaboración entre los niveles de gobierno central y gobiernos locales, la cual se agudiza debido a los intereses político-partidarios.



## RECOMENDACIONES

Con base en lo expuesto a lo largo de este informe, el proyecto propone los siguientes elementos a considerar en la formación y ejecución de una estrategia de desarrollo económico local.

La planeación del desarrollo municipal, y dentro de ella, la definición del desarrollo económico como su base material, con la definición de interrelaciones o sinergias en el resto de ambientes sociales, culturales, ambientales, institucional y otros que considere pertinentes la autoridad o poder local.

Aunque en la práctica se desarrollan experiencias municipales en el ámbito económico, sin un norte claro en términos de desarrollo, no es deseable la dispersión de recursos, sobre todo, en condiciones de insuficiencia crónica y diversidad de demandas de los vecinos. Por otra parte, la definición del plan, diagnóstica y genera las directrices de actuación, además de poner a prueba la consistencia del poder político, dentro de la municipalidad y en el municipio, para poder impulsar una iniciativa DEL dentro de los objetivos locales de desarrollo.

El segundo paso, previo a la implementación, es la consolidación del poder público suficiente para sostener las decisiones y las acciones en un plazo que, como mínimo será de mediano alcance. Aunque están de moda los modelos participativos, también hay experiencias positivas dentro del sistema estrictamente representativo, o bien, dentro de la modalidad de asociación público-privada que sugieren otros estudios y que ya están presentes en el país, principalmente, en la modalidad de los denominados grupos gestores que impulsa el gobierno del Presidente Berger.

El tercer elemento es el como alcanzar los objetivos establecidos en el plan, con el poder político suficiente y el marco institucional establecido. La elección de la estrategia, en función de la moderna planificación estratégica, exige la construcción de escenarios para optar entre varios cursos de acción, tomando en consideración sus ventajas y limitaciones. En este punto es crucial partir de la vinculación de la producción de bienes y servicios en función del

mercado y el horizonte de los mismos, a sabiendas, que es una regla que el dinamismo obligará la modificación de sectores y productos elegidos inicialmente. Esto implica, la modificación de las conductas humanas en función del cambio continuo.

Es igualmente importante, que la decisión de la estrategia adoptada responda a los fines que justifican la existencia del Estado y no a planteamientos ideológicos de interés sectario que pretenden concentrar los excedentes en un mínimo de beneficiarios.

Una cuarta sugerencia, consiste en diseñar un conjunto de acciones con carácter predominante local o territorial, es decir, descartar la participación de factores exógenos o no controlables por los propios actores locales impulsores del proceso. El gobierno central podrá llevar a cabo un programa nacional de desarrollo económico local, o de descentralización y participación, sin embargo, no hay garantías que justifiquen que estas acciones sean consideradas como hechos factibles en un programa municipal de desarrollo.

La quinta sugerencia consiste en elaborar un sistema de indicadores que resuma las expectativas y componentes de una estrategia DEL, con la cual pueda contrastarse continuamente, tanto el diseño como la ejecución de acciones y sus resultados. Se trata de una herramienta de apoyo al proceso, que permita la evaluación de la estrategia. Es claro que esta función básica de la planificación generalmente se descuida y posibilita que los esfuerzos se distancien de los objetivos previstos.

Esto es importante, también por el hecho que la determinación de objetivos suele ser un producto de negociación social, o al menos, colectivamente aceptado, lo que en su momento puede transformarse también en una herramienta de evaluación con fines de auditoría social por parte de los actores involucrados y de los vecinos en general.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Se anexa una guía de indicadores de contenido y expectativas de iniciativas DEL, elaborada por los investigadores para el efecto.

## BIBLIOGRAFÍA

Albuquerque, Francisco. Desarrollo Económico Local. Estrategia de Cooperación Público-Privada. Madrid, 2003.

Aghón, Gabriel y otros. Desarrollo Económico Local y Descentralización en América Latina: un análisis comparativo. CEPAL/GTZ. Santiago de Chile, 2001.

Arellano, Norka. El método de investigación – acción. Crítica reflexiva. Venezuela. s.f.

Banco Mundial. Feria de la Producción. Guatemala, 2003.

Bausela Herreras, Esperanza. La docencia a través de la investigación – acción. Universidad de León, España. s.f.

Cevallos, Miguel. Desarrollo Económico Local. Una herramienta para mejorar la gobernabilidad. Presentación gráfica en soporte electrónico. Programa Colombia de la Universidad de Georgetown/Banco Mundial.

COSUDE. Promoción al Desarrollo Económico Rural (PADER). Estrategia de implementación para la construcción del municipio productivo. Descripción del proceso EICOMP. Sucre, 2002.

FEMICA. Desarrollo Económico Local. El rol del municipio. VII Reunión de la Red Centroamericana por la Descentralización y el Fortalecimiento Municipal. Antigua Guatemala, 2000.

Gobierno de la República. Inversión y Competitividad. Acción. Junio, 2004.

González Jacobo, Juan Alberto. Las claves del desarrollo municipal. Ponencia. Guatemala, 2004.

GTZ. Seminario DEL. Guatemala, 2003.

Kliksberg, Bernardo. Capital Social y Cultura, claves olvidadas del desarrollo. Documento de divulgación 7. BID – INTAL. Buenos Aires, Argentina 2000.

Nexus Municipal. Revista Municipal 4. Proyecto USAID/DAI/NEXUS municipal. Guatemala, s.f.

PNUD. Alianzas para la Reducción de la Pobreza. Guatemala, 1998.

Rosales, Mario. El rol de la municipalidad en el desarrollo humano sostenible. Ponencia. s.f.

## ANEXOS

### **Guía de indicadores para el diseño y evaluación de estrategias DEL.**

Este instrumento comprende una relación de principios, componentes, áreas, factores y acciones que pueden servir al fin de evaluar el diseño e implementación de una estrategia DEL. La misma tiene carácter enumerativo y se recomienda su revisión y modificación para su empleo en cada caso particular.

### **Principios normativos deseables de las estrategias DEL**

A pesar que los principios aparecen los distintos enfoques de estrategias DEL, cambia el contenido según la perspectiva ideológica que los recomienda. Quizás el caso más común sea el carácter subsidiario del Estado, que para unos justifica la reducción del aparato público, en tanto que para otros, permite plantear la necesidad de descentralización hacia el nivel público más óptimo.

- *Compromiso*: Acuerdo de los actores involucrados, amplio o con base en los actores clave, para que esta alianza tenga la capacidad de impulsarlo y ejecutarlo con la capacidad suficiente.
- *Gradualidad*: Ejecución paulatina y sucesiva, partiendo de la preparación y concienciación, hasta la evaluación y ajuste continuo de las acciones en función de los objetivos propuestos.
- *Integralidad*: Concepción integral de desarrollo; con la articulación de los aspectos sociales, políticos, económicos, culturales y ambientales en el proceso de planificación y desarrollo local, que supone la responsabilidad compartida del gobierno nacional, local y de la sociedad civil.
- *Sostenibilidad*: Acceso equitativo para todos los sectores de la sociedad civil en el proceso de desarrollo local, con apropiación y participación activa y responsable del mismo, para que las acciones se mantengan y mejoren en el tiempo. Incluye la conservación y el uso racional de los recursos naturales.

- *Transparencia*: Aplicación abierta de los procesos y acciones, en especial del destino de los recursos, con un sentido de ética pública y social. La información sobre las acciones y resultados del proceso deberá ser fluida, constante y pública.
- *Corresponsabilidad*: Participación y aportación efectiva de los distintos actores sociales, políticos y económicos, de manera que sea sostenible con su energía, capacidad y recursos.
- *Subsidiariedad*: *Ejercicio* responsable del poder público, procurando soluciones a los problemas desde el nivel más próximo a los mismos de la administración pública, así como proveerse de los recursos posibles y requeridos para satisfacer sus necesidades. Para otros, esto significa que el Estado solo está obligado a intervenir en aquellos casos en que las personas son extremadamente vulnerables y no pueden resolver sus problemas.<sup>31</sup>
- *Género*: Contribución a la equidad de género, realizando acciones preferentes que estimulen la participación de la mujer.
- *Eficiencia social, económica y financiera*: Uso racional de los recursos disponibles sobre la base de criterios mínimos de retorno social y económico, en las obras y servicios que se ejecutan o presten por entidades actores públicos o privados.

## Componentes Generales

- Planificación económica y general del municipio
- Reorganización del marco institucional
- Clarificación y definición de roles.
- Participación ciudadana
- Reorganización político-administrativa territorial
- Desarrollo y fortalecimiento de capacidades claves
- Descentralización y desconcentración
- Armonización del marco legal

---

<sup>31</sup> La segunda corresponde a una interpretación propia del pensamiento liberal. La segunda responde a una posición más social como es el caso de la administración pública europea.

## **Factores de fortalecimiento institucional y operacional**

- Fortalecimiento de la autonomía financiera municipal
- Identificación y diversificación de las fuentes de financiamiento
- Desarrollo de la municipalidad como sujeto de crédito
- Movilización de recurso locales

## **Componentes de programas DEL**

- Definición e implementación del sistema estratégico de carreteras
- Construcción y conservación de la red de caminos rurales y vecinales
- Provisión de servicios adecuados de telefonía y electrificación rural
- Fortalecimiento e implementación de sistemas de información local
- Ampliación de la infraestructura técnico vocacional
- Incentivo a la reactivación y diversificación de la actividad económica local
- Ampliación del micro financiamiento de créditos
- Estímulo a las actividades productivas para generación de empleos
- Mejoramiento del sector agua potable y alcantarillado
- Fortalecimiento de los servicios de educación
- Fortalecimiento de los servicios de salud
- Fortalecimientos del sector vivienda y asentamientos humanos

## **Áreas relacionadas con la estrategia DEL**

- Planes ambientales y manejo de cuenca
- Uso racional y conservación de recursos naturales
- Protección de áreas vulnerables
- Descontaminación y manejo de desechos sólidos, aguas residuales contaminadas
- Ordenamiento territorial

## **Guía de acciones DEL**

- Diseño de la estrategia (diagnóstico y propuesta)
- Divulgación y enriquecimiento de la propuesta
- Aprobación de la estrategia
- Priorización de acciones operativas
- Implementación de la estrategia
- Asignación de recursos específicos
- Designación de responsabilidad directiva

## **PROMOCIÓN DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL: EL CASO DEL MUNICIPIO DE SACAPULAS, DEPARTAMENTO DE EL QUICHÉ<sup>32</sup>**

### **1. Antecedentes**

El Alcalde Municipal de Sacapulas, El Quiché, Sr. Pedro Pú Tojín, presentó una propuesta al Consejo Municipal para incluir dentro de su Plan de Trabajo al frente de la Alcaldía, el apoyo a las actividades productivas del municipio. En su exposición el Alcalde manifestó estar consciente del alto potencial productivo de las diferentes comunidades que integran el municipio y también de la problemática que les afecta, principalmente en lo que se refiere a la comercialización de sus productos agrícolas.

A continuación, el Alcalde junto con su concejo adoptó dos decisiones: la primera fue la organización y nombramiento de **“Los Comités Agrícolas Municipales”**. Estos comités están integrados en la mayoría de las comunidades por un número de 3 a 5 personas y para su selección deben llenar los requisitos de liderazgo comunitario, solvencia moral y experiencia en comités anteriores. La idea es que los comités funcionen como el **“nexo”** entre la municipalidad (vía el Alcalde) y las diferentes comunidades con alto potencial productivo dentro del municipio.

La segunda decisión fue solicitar apoyo al Proyecto NEXUS Municipal, el cual tiene una oficina regional en el edificio de la municipalidad. El apoyo solicitado estaba orientado a identificar la problemática de la producción agrícola del municipio y buscar las alternativas de solución que sean factibles de implementar en el corto y mediano plazo.

### **2. Resultados de la Gestión Municipal**

En atención a la capacidad instalada del Proyecto NEXUS Municipal en el área y sobre todo a que este tipo de actividades forma parte sus objetivos, el Proyecto tomó la decisión de apoyar al Alcalde Municipal mediante la contratación de un estudio técnico, que permitiera tener una

---

<sup>32</sup> José Antonio Pérez. Op. Cit. S.f.



visión clara de la situación productiva del municipio, sin perder de vista la participación relevante que debía tener la municipalidad en todo el proceso de gestión y formulación de la investigación.

Los términos de referencia del estudio fueron preparados por los responsables del Proyecto NEXUS Municipal con la participación y aportes del consultor contratado para el efecto, tomando en cuenta las principales áreas de interés y la visión original del Alcalde, buscando presentar resultados concretos y prácticos en el corto plazo.

### **3. Planteamiento del Estudio**

El enfoque del estudio se basó en cuatro ejes de trabajo que guardan estrecha vinculación entre sí y se pretendió que en su conjunto presentaran la realidad del potencial agrícola del municipio. Estos ejes de trabajo fueron:

#### **3.1 Organización Comunitaria**

En este eje se buscaba evaluar la realidad de la organización comunitaria partiendo de dos concepciones: la primera que está relacionada con la organización espontánea de la población por medio de los diferentes comités existentes en el municipio y la vinculación de los mismos al desarrollo económico local. Para lo anterior se recopiló información en los registros de la Gobernación Departamental de Santa Cruz del Quiché y se consultó otras investigaciones de campo.

La segunda vía fue comprobar la organización comunitaria que se encuentra registrada en la municipalidad. Aquí se encontró el germen de lo que deberá ser en el mediano plazo la base de la organización productiva del municipio. Se identificaron plenamente los comités agrícolas municipales nombrados por el Alcalde, determinando sus niveles de organización, capacidad de gestión y las fortalezas y debilidades de sus miembros directivos. Como resultado de este trabajo se presentaron recomendaciones orientadas a su fortalecimiento y consolidación.

### **3.2 Producción Agrícola**

Este eje de trabajo se basó en la evaluación del potencial productivo de cada una de las 10 comunidades identificadas previamente por el Alcalde. Para ello en forma conjunta con las personas que formaban las juntas directivas de cada comunidad, se hicieron recorridos para determinar los aspectos agronómicos relativos a los cultivos de importancia económica, así como a la infraestructura de riego disponible. Se recopiló toda la información técnica necesaria en aspectos de producción, costos, ingresos, plagas y enfermedades, etc. Se hicieron las anotaciones correspondientes sobre los posibles correctivos a los sistemas de producción agrícola actuales, a los propios sistemas de riego y miniriego existentes, aspectos de calidad y otros.

Como un factor importante se debe señalar, que de acuerdo a la ubicación geográfica de cada una de las comunidades visitadas se hizo una zonificación agro-ecológica del municipio, proponiéndose tres zonas bien identificadas por sus características particulares y aspectos bio-climáticos, que facilitarán en un futuro la toma de decisiones con relación a cualquiera de las zonas propuestas.

Con base en la investigación realizada se hicieron las recomendaciones de los cultivos potencialmente adaptables a la zona, basados en aspectos climáticos, edáficos e hídricos. Sin embargo, como se sabe, la capacidad de producción debe relacionarse con la demanda del mercado, que es la que en última instancia determina qué cultivos son los más apropiados para las condiciones de Sacapulas. Por ultimo, también se formularon recomendaciones sobre aspectos de infraestructura productiva que se podrían implementar en el área y de las instituciones o dependencias donde se podría obtener este tipo de apoyo. Estas propuestas estaban orientadas principalmente a la rehabilitación y ampliación de los sistemas de riego, centros de acopio y procesamiento primario, y caminos, entre otros proyectos.

### **3.3 Comercialización Agrícola**

Este tercer eje de trabajo estaba relacionado en forma directa con las preocupaciones planteadas por el Alcalde en la solicitud de apoyo inicial. El trabajo de investigación permitió establecer las épocas de siembra y cosecha por cultivo y por comunidad, elaborar las estimaciones correspondientes a la oferta agrícola del municipio, determinar los canales y márgenes de comercialización por cultivo, detectar a los intermediarios, valorar los aspectos de la calidad actual de la producción y los mercados locales y mayoristas conocidos por los agricultores.

Se hicieron análisis comparativos sobre la participación del productor en el precio final del producto, según la información de precios y mercados del Ministerio de Agricultura, a nivel de diferentes mercados en la capital del país y se presentaron los parámetros de calidad más comúnmente aceptados en los mercados locales, situación que aún se desconoce en el medio productivo del municipio.

#### **Encuentro Agrícola de Sacapulas**

Un evento que se debe resaltar fue la iniciativa conjunta del Programa de Inversiones Para la Paz de la Asociación Gremial de Exportadores de Productos No Tradicionales - AGEXPRONT-, el Programa Quiché ALA 92/95, el Programa de Reconstrucción de Quiché – PRODERQUI- de Fonapaz y el Proyecto NEXUS Municipal, para desarrollar un **Encuentro Agrícola** en Sacapulas.

Este encuentro se llevó a cabo el 21 de junio de 2000 y contó con la participación de agricultores de 9 municipios del departamento de El Quiché, la asistencia de 46 grupos de agricultores (más de 200 productores) y representantes de 10 empresas exportadoras, comercializadoras y congeladoras. Su objetivo inmediato consistió en vincular la oferta (capacidad de producción) y la demanda (cuotas o ventanas de mercado de exportación o mercado local) en un solo lugar, para abrir posibilidades de hacer negocios de manera directa.

Este Primer Encuentro Agrícola respondió también al deseo de los productores de conocer las alternativas de mercadeo a sus productos y detectar oportunidades para introducir nuevos cultivos que ofrezcan mejores perspectivas económicas. El Encuentro Agrícola provocó un fuerte entusiasmo y fue considerado un éxito ya que se logró alcanzar un buen nivel de acercamiento entre productores locales y los comercializadores y se desarrollaron algunas iniciativas por cuenta propia.

El Encuentro contó con la participación de cuatro alcaldes provenientes de los municipios de Nebaj, Cunén, Chicamán y Aguacatán, así como de representantes de los concejos municipales de otros cinco municipios, quienes pudieron darse cuenta personalmente de los resultados obtenidos. Los cuatro proyectos de cooperación técnica que respaldaron el Encuentro Agrícola han decidido continuar apoyando esta iniciativa y formular una estrategia conjunta hacia el futuro.

### **3.4 Capacidad Instalada Local**

Este fue el último eje de trabajo que abarcó el diagnóstico. Su objetivo era determinar la capacidad local u oferta de servicios que existe en Sacapulas, para apoyar y facilitar los procesos que conlleva el desarrollo económico del municipio. Fue así como se identificaron las instituciones existentes, sus objetivos y la capacidad instalada. Lo más relevante de este punto fue la alianza que se logró integrar entre cuatro instituciones para organizar el encuentro agrícola mencionado en el recuadro anterior, que a la vez sirvió como un ejercicio de coordinación interinstitucional para el futuro inmediato. Al respecto, se convino que esta coordinación no se limitara sólo al encuentro agrícola, sino que se mantendrá como un foro abierto, democrático y participativo en apoyo a las necesidades sentidas de la comunidad.

### **3.5 Plan de Acción y Seguimiento de Actividades por Eje de Trabajo**

Después de finalizar el diagnóstico y haber identificado una serie de acciones a nivel de propuesta, se presentó un **Plan de Acción y Seguimiento**, donde para cada uno de los ejes de trabajo se sugieren acciones concretas, se describe el resultado esperado, el responsable y una

estimación del plazo considerado en función de la prioridad de la acción propuesta. Es interesante destacar que en este Plan se involucró a todas las instituciones con presencia en Sacapulas y se le otorgó a la municipalidad local un rol protagónico, en concordancia con su papel de coordinadora de todos los esfuerzos de desarrollo del municipio.

El Plan de Acción y Seguimiento busca que el proceso de desarrollo económico del municipio tenga como base fundamental la **consolidación de la organización comunitaria**, la cual deberá ser sujeta de un proceso de capacitación intensiva, pero respetando los procesos naturales y los intereses propios de la comunidad.

Los ejes de trabajo correspondientes a la producción agrícola y la comercialización, están fundamentados en la capacitación y asistencia técnica. Por medio de la extensión y transferencia de tecnología se espera incrementar el nivel actual de los productores locales, persiguiendo que tengan una participación exitosa en mercados más competitivos. Asimismo, considera acciones tendientes al mejoramiento de la infraestructura productiva disponible actualmente en cada comunidad.

En el Plan de Acción y Seguimiento se presenta al **Desarrollo Económico** como un nuevo componente que debe ser asumido por el gobierno local. La visión es la de crear instancias, tanto adentro como fuera de la Municipalidad, como eje alrededor del cual deben girar todas las acciones tendientes a identificar, evaluar, acceder y priorizar las demandas y necesidades locales, para traducirlas en proyectos concretos, los cuales deberán ser canalizados por medio de los diferentes programas y proyectos existentes en el municipio, en el departamento y en la región geográfica correspondiente.

#### **4. Lecciones Aprendidas y Acciones Futuras**

Del trabajo realizado en el municipio de Sacapulas se derivan una serie de lecciones y experiencias que será necesario tomar en consideración, para definir lo que podría denominarse una metodología para la promoción del desarrollo económico local **desde la**

**perspectiva del municipio**, en un departamento con las características de El Quiché. Entre estas se pueden mencionar las siguientes:

#### **4.1 Nombramiento de los Comités Agrícolas Municipales**

Esta fue la primera decisión que tomó el Alcalde. En un futuro cercano y conforme el proceso de consolidación de cada organización progrese, es conveniente que los directivos sean personas electas entre los miembros de cada comité, a fin de propiciar una ambiente de mayor participación comunitaria.

#### **4.2 Participación del Alcalde en el Diagnóstico**

La participación del Alcalde en la formulación del diagnóstico fue siempre abierta y activa. Dentro de las actividades más relevantes se pueden mencionar la identificación de aquellas comunidades que a su juicio tenían mayor potencial productivo dentro del municipio.

El Alcalde brindó el apoyo logístico necesario, por medio de la ayuda de un guía y traductor, que fue un factor importante para iniciar el proceso de diálogo con la población y el relevamiento de la información en las 10 comunidades visitadas. Asimismo, se interesó en analizar y evaluar las propuestas para crear la comisión de desarrollo económico que se detalla mas adelante. Por último, se mantuvo constantemente informado del desarrollo del diagnóstico, compartiendo la información que era presentada directamente al Proyecto NEXUS Municipal.

#### **4.3 Creación de la Comisión de Desarrollo Económico del Municipio**

La creación de una **Comisión de Desarrollo Económico** fue una de las decisiones más importantes que adoptó oportunamente el Alcalde, tomando como base la propuesta que se le presentara.

Las autoridades municipales de Sacapulas compartieron los objetivos de la creación de la comisión, así como de las personas que deberían integrarla. Además, definieron una serie de criterios para hacerla operar, como por ejemplo cuáles serán las funciones y responsabilidades de sus integrantes, los mecanismos de convocatorias, la preparación de agendas, la asistencia de los participantes, los aspectos de logística necesarios, la calendarización de reuniones mensuales y extraordinarias, la incorporación de nuevos integrantes y, por último, en el corto plazo, involucrar en la comisión a los directivos de los diferentes comités locales, como sujetos y actores de su propio desarrollo.

En una reunión especial en la que participaron todas las instituciones vinculadas al tema económico, las autoridades municipales crearon formalmente la Comisión de Desarrollo Económico Municipal, bajo la coordinación de la propia municipalidad.

Dentro de los resultados relevantes obtenidos en esta reunión están: la total anuencia y apoyo de todas las instituciones presentes a participar dentro de la Comisión; el ofrecimiento concreto de apoyo en la línea de fortalecimiento municipal del Programa Quiché y Proderqui-Fonapaz y la total anuencia a participar en la formulación de un **Plan de Trabajo Conjunto con la municipalidad** para coordinar esfuerzos.

#### **4.4 Acciones Futuras**

Con el objetivo de darle seguimiento a la ya creada Comisión de Desarrollo Económico Municipal de Sacapulas, las decisiones que se ha recomendado tomar están orientadas a los siguientes aspectos:

##### **Designar un Funcionario de Apoyo Técnico**

Es necesario designar un técnico cuya principal función sea darle apoyo y seguimiento a todas las acciones generadas por la Comisión de Desarrollo Económico, entre ellas: proponer agendas de reunión, convocatorias, logística de cada evento, realizar y enviar ayudas de memoria después de cada reunión a todos los participantes, recibir y despachar toda la

correspondencia relacionada con la Comisión, establecer un archivo correlativo de solicitudes, proyectos, gestiones y otros, que sean producto de las acciones desarrolladas por la Comisión. Se considera que este técnico debe poseer educación media, de preferencia debe ser originario de la zona, preferentemente bilingüe (español e idioma local), con conocimientos de computación, experiencia en desarrollo económico y de reconocida honorabilidad.

### **Crear la Oficina de Planificación Municipal y la Unidad Técnica Municipal (UTM)**

El apoyo de una estrategia de desarrollo económico requiere la creación de capacidad técnica propia mediante la organización de la Oficina de Planificación Municipal. Además, a mediano plazo, se necesita una instancia de coordinación interinstitucional más amplia; es decir, una Unidad Técnica Municipal (UTM).

Uno de los principales retos consiste en la integración de todas las instituciones, programas y proyectos relacionados con el desarrollo del municipio, como son los sectores salud, educación, seguridad, justicia, productividad, organizaciones de base, comités locales de desarrollo y otros. La UTM busca una integración horizontal de las decisiones y vertical en los aspectos operativos. Entre los productos finales de la Unidad Técnica Municipal se encuentra la preparación e implementación de un plan participativo de desarrollo municipal, que responda a las necesidades y aspiraciones de la población.

## **5. Conclusiones**

5.1 La decisión de liderar el proceso de desarrollo económico local y de coordinar la acción de las entidades públicas presentes en el municipio, parte inicialmente del Alcalde y del Concejo Municipal.

5.2 Las actividades económicas predominantes en el municipio, tales como la agricultura, artesanía, ganadería, comercio, turismo etc., determinan el enfoque a seguir para el diseño e implementación de políticas y estrategias de cómo el gobierno local puede involucrarse en el desarrollo.



5.3 Independientemente de cualquiera que sea la base de planificación de una “política de desarrollo municipal”, la clave está en la consolidación de la organización comunitaria local, respetando sus tradiciones y costumbres, e incorporando su propia visión de desarrollo.

5.4 Es muy importante que las corporaciones municipales “se apoderen” del concepto de la municipalización del desarrollo local, tomando conciencia de que la inversión tradicional en obras de infraestructura, aunque esencial por si misma, no es suficiente para mejorar las condiciones de vida de los vecinos. Para que la economía local progrese de una manera sostenible, es necesario impulsar programas y proyectos productivos que tengan impactos significativos sobre los niveles de empleo e ingreso de la población. Las autoridades locales deben ejercer el papel de liderazgo que les corresponde.

5.5 La creación y operativización de instancias de coordinación por la propia municipalidad, puede establecer las condiciones necesarias para que los procesos de planificación se realicen de forma horizontal y participativa, redundando, entre otros beneficios, en una mejor utilización de los recursos disponibles localmente.

## GUÍA DE PROCESO DE TRABAJO DE LA INVESTIGACIÓN

### FASE 1: LINEAS GENERALES DE LA FUNCIÓN DE INVESTIGACIÓN EN EL TRABAJO DE CAMPO:

Seleccionar y pedir la autorización a las autoridades municipales correspondientes, para realizar la siguientes actividades:

1. Establecer el interés y capacidades municipales para promover el Desarrollo Económico Local
2. Investigar experiencias de Desarrollo Económico que se encuentren en el municipio, con o sin participación de la administración municipal, incluyendo la siguiente temática:
  - Antecedentes
  - Descripción o trayectoria
  - Logros y resultados
  - Sostenibilidad:

### FASE 2: PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Discriminación y elaboración de fichas y tablas de información

Elaboración de Diagnóstico sobre desarrollo económico

- Temas y subtemas
- Principales problemas

Elaboración de Propuesta de Política de Desarrollo Económico Local

- Propuesta General de estrategia de desarrollo económico local
- Propuesta de organización y participación ciudadana que identifiquen necesidades prioritarias y potencialidades

## INVENTARIO PRELIMINAR DE EXPERIENCIAS DEL

TEMA	FUENTE
Experiencia: Proyecto Artesanías de Pino	Fundación: Defensores de la Naturaleza 7 av. 7-09 zona 13 Tel. 4407452
Mancomunidades	Coordinadora Servicio de Municipal de la Cuenca Copán Chortí, Municipio de Jocotán
Priorización de necesidades comunitarias y creación de Bancos de Datos	-UTPM- de las Municipalidades de Camotán y Jocotán
Capacitación por Módulos en. Asistencia Técnica de productos agrícolas y Comercialización	FUDI. UTZ SAMAJ “Centro Educativo de Promoción Rural” Tecpán. Tel. 8403752
Experiencia: Centro Municipal de Servicios para el Desarrollo Agroindustrial de Sumpango –CEMUSDA- Temas: Capacitación Técnica, Gestión de financiamiento; comercialización en el mercado local e internacional de productos no tradicionales	Director Ejecutivo -CEMUSDA- 0 calle 9-33 zona 3 Sumpango, Sacatepequez, Guatemala. Tel. (502) 2938413 fax. (502) 8331578
Experiencia: ANAPDERCH. Producción y comercialización de Frutas Cítricas. Temas: planeación y organización para la producción y comercialización de frutas. Asistencia Técnica para mejorar e innovar el cultivo de frutas. Construcción y funcionamiento de un centro de acopio de frutas cítricas. Comercialización a mayoristas y minoristas en el mercado guatemalteco y de el salvador. Desarrollo artesanal y agroindustrial con participación de la mujer.	ANAPDERCH Dirección personal: 1 av. 0-32 Zona 5 Sta. Cruz del Quiché. Tel./Fax. +502 7550797 E-Mail <a href="mailto:cefa@guate.net">cefa@guate.net</a> Tel. (051) 520285
Experiencia: ANAPDERCH Fundación de una asociación agrícola Visión comercializadora en el negocio de frutas cítricas	ANAPDERCH : socio fundador. Miembro de la junta directiva. Región Chichicastenango Quiché
Fortalecimiento a la organización comunitaria	Asociación Agua del Pueblo. Tels. 7613093 -7613094
Alianzas estratégicas en ecoturismo, Fortalecimiento a la organización comunitaria para la promoción del desarrollo económico local	Socia de la alianza de ecoturismo del Estor Izabal Aventuras Ecoturísticas: 5 av. 2-65 zona 1 Tels. 9135598 5145135 cel. 6972702 El Estor Izabal

El rol del municipio en el desarrollo económico local. El municipio como motor y facilitador del desarrollo económico local	Especialista en desarrollo y finanzas municipales del Banco Interamericano de Desarrollo –BID-
La promoción agrícola en Sacapulas	Municipalidad de Sacapulas, Quiché
La plasticultura como sistema agrícola alternativo	Gerente de T P Agro. S. A. Guayaquil Ecuador Info@tpagro.com
El desarrollo del turismo en Costa Rica	Asesor del Ministro de Turismo de Costa Rica
El impacto de la maquila de confección en San Pedro Sacatepéquez	Alcalde municipal de San Pedro Sacatepéquez
Proyectos ALA/ECAS/DESARROLLO ECONÓMICO	Director de Proyectos
Programa Nacional de la Microempresa	Viceministro MIPYME
Programa Nacional de Desarrollo Rural	Viceministro de Agricultura
Experiencias Municipales	Alcaldes y otros actores