

Implementación de un modelo innovador de desarrollo territorial basado en una estrategia de turismo ecológico y cultural. Una propuesta económica para lograr la transformación productiva de San Juan Comalapa, Chimaltenango. Guatemala C.A.

Alma del Cid



Sistematización del caso

Implementación de un modelo innovador de desarrollo territorial basado en una Estrategia de turismo ecológico y cultural.

Una propuesta económica para lograr la transformación productiva de San Juan Comalapa, Chimaltenango. Guatemala C.A.

Guatemala, diciembre del 2013

Implementación de un modelo innovador de desarrollo territorial basado en una Estrategia de turismo ecológico y cultural. Una propuesta económica para lograr la transformación productiva de San Juan Comalapa, Chimaltenango. Guatemala C.A.

Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales, -IDIES-
Universidad Rafael Landívar, Guatemala

MsC. Miguel von Hoegen
Director

Responsable de sistematización:

Dra. Alma del Cid

Diagramación:

Hugo Martínez

Con el apoyo de:

Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Municipal e Institucional de Centroamérica y el Caribe - Fundemuca -

Programa Regional de Formación para el Desarrollo Económico Local con Inclusión Social en América Latina y El Caribe - ConectaDEL

Fecha de finalización: diciembre de 2013

Índice

1. Resumen Ejecutivo.....	4
2. Descripción del contexto.....	5
3. Características de la iniciativa DEL.....	9
4. Análisis del proceso.....	14
5. Foco de atención de la iniciativa DEL.....	14
6. Logros e indicadores en la implementación del modelo.....	19
7. Lecciones aprendidas.....	20
8. Temas para la reflexión derivados del caso de estudio.....	20
Bibliografía.....	21

1. Resumen ejecutivo

Al momento de sistematizar las experiencias en San Juan Comalapa se encuentra el territorio en una etapa que lo lleva a transitar de una forma de producción basado en la agricultura tradicional que por años ha permitido niveles de subsistencia, hacia lo que se espera sea iniciar una etapa que permita mejores niveles de vida, en parte por el incremento en la generación de ingresos.

Es importante resaltar la visión integral que plantea el *Modelo innovador de desarrollo territorial*, al tomar de base sus saberes y actividades tradicionales, para que mediante la aplicación de los principios de economía de solidaridad se vayan logrando mejores resultados en la inversión y eficiencia. Dicho modelo se formuló con base en el diagnóstico realizado que abarca las dimensiones: desarrollo social y humano, desarrollo ambiental, desarrollo económico, y desarrollo institucional que deben abarcarse para realizar la planeación estratégica territorial.

El modelo propuesto contempla distintas tipologías de innovación productiva: tecnológicas en distintas actividades, sociales, institucionales organizativas y ambientales, para inducir el desarrollo sustentable del municipio. La Universidad Rafael Landívar a través del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales pretende acompañar el proceso por varios años.

Los dos proyectos con los que se inicia la implementación del eje económico de dicho modelo pretenden cada uno sentar las bases para la atracción y adecuada atención a los visitantes. Es de resaltar que el modelo explicita las necesidades que se estarán satisfaciendo a los visitantes, pero principalmente de los habitantes del municipio. Esta forma particular de planteamiento de necesidades tiene su base en la metodología utilizada para la realización del diagnóstico y propuesta, que se explica en las páginas iniciales de este documento.

2. Descripción del contexto

Guatemala se encuentra conformada por veintidós departamentos, divididos en cinco regiones, con total aproximado de conformada catorce millones de habitantes. Cada región posee características climáticas, de suelo y hasta de grupos étnicos que hacen a cada una particular. El caso sistematizado se ubica en el departamento de Chimaltenango, que se ubica en la región centro-occidente del país, su cabecera es Chimaltenango. Se divide administrativamente en 16 municipios.

La Secretaría General de Planificación –SEGEPLAN-, mediante proceso participativo realizó una sub regionalización dentro del departamento, atendiendo a sus potencialidades, quedando dividido en cuatro sub territorios: a. Industrial, b. Agro productivo, c. Agro eco-turístico, y d. Boca costa. El municipio en que se sistematizó la experiencia es San Juan Comalapa, y es ubicado en el sub territorio agro-eco turístico.

La pobreza general del departamento es del 60.5% y la extrema pobreza del 13.3%, encontrándose la primera por encima de la media nacional, que es de 54.3%, en tanto que la pobreza extrema a nivel nacional es del 16.8%.

San Juan Comalapa se ubica en el norte del departamento de Chimaltenango, a 28 Km. De la cabecera municipal y a 82 km de la ciudad capital. Fue fundado en el año 1524. Su clima pasa de frío a templado. La cabecera municipal está a 2,150 metros sobre el nivel del mar. Tiene una extensión de 76 km². De acuerdo al censo poblacional levantado por el INE en el 2002 su población ascendía a 35,441 habitantes. El municipio está constituido por 12 aldeas. y 10 caseríos. El 55% se registra en el área urbana y el 45% en el área rural. El 97% de la población es indígena Maya Kaqchikel y el restante 3% pertenece al grupo ladino. Predomina la población femenina con un 53% sobre el 47% de hombres.

El 79% de población sabe leer y escribir, el 62.8% cuenta con nivel primario y el porcentaje disminuye conforme avanzan los años de escolaridad, 14.5% llega al nivel básico y diversificado y sólo el 1.5% a nivel universitario. De un total de 27,843 habitantes con más de 7 años de edad, solamente el 34% reportó asistir a un establecimiento educativo en el 2002, de ellos el 84% lo hizo a un establecimiento público y el 16% a uno privado.

- *Gestión pública en San Juan Comalapa, áreas y programas de intervención*

En San Juan Comalapa se observa presencia de instituciones gubernamentales, dentro de ellas: El Ministerio de Educación, Salud Pública y Asistencia Social, Organismo Judicial, Tribunal Supremo Electoral.

La municipalidad trabaja con 5 ejes estratégicos: a. desarrollo social y medio ambiente, b. desarrollo económico, c. desarrollo político y ordenamiento territorial, d. participación ciudadana, y d. fortalecimiento municipal. Dentro de los proyectos que se ejecutan actualmente desde la municipalidad se tienen los siguientes.

- Implementación del modelo de desarrollo territorial basado en una estrategia de turismo Ecológico y Cultural, en conjunto con la Universidad Rafael Landívar a través del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales.
- Dotación de Planchas de Cocina en conjunto con Hábitat de Guatemala
- Capacitación a Lideresas a través de la oficina de la mujer
- Fertilizantes en conjunto con el MAGA
- Programa de hortalizas
- Programa de silos
- Curso Elaboración Champú, Jabones, Mermeladas, Repostería
- Jornada Medica
- Talleres: Promotoras de la Participación Ciudadana: Participación cívica y ciudadana, Autoestima, Liderazgo en conjunto con Alianza Maya Kaqchikel ALAMAK
- Taller: Derechos de la Mujer: Formación de Liderazgos, Violencia contra la Mujer
- Capacitación en: Gestión de Proyectos, Legislación Municipal, Perfil de Proyectos, Fortalecimiento de capacidades.
- Temas Matrimoniales, Autoestima, Salud e Higiene Personal
- Formación de Alcaldesas
- Capacitación a Mujeres dentro de COCODES
- Proyecto de Hilos en conjunto con FODIGUA
- Pacto Hambre Cero en conjunto con el Centro de Salud

- *Mapeo de actores e instituciones principales del territorio*

Existe una gran cantidad de instituciones no gubernamentales, dentro de ellas: Asociaciones, Comités, Cooperativas, entre otras, que se dedican a actividades de cooperación, desarrollo, comercio, educación, salud y diferentes ámbitos sociales, culturales y económicos. En conjunto realizan trabajos de apoyo en Asistencia Técnica, Capacitación y realización de Proyectos tanto en el área Urbana como Rural del municipio.

- *Problemática que la iniciativa DEL intenta enfrentar y principales actores involucrados*

El principal problema que la iniciativa DEL intenta enfrentar es la situación de pobreza que un gran porcentaje de la población enfrenta, en gran medida debido a que la actividad agrícola a la que se dedican es insuficiente para obtener ganancias, ya que apenas genera recursos para subsistir.

Otros problemas principales que enfrenta la iniciativa DEL en este municipio, según palabras de los propios actores son el egoísmo y falta de cooperación que muchas veces existe por carecer de una visión colectiva, por lo que no colaboran como grupo para avanzar y ser beneficiados todos. La falta de iniciativa y originalidad de muchos negocios y actividades. La contaminación ambiental debido a la falta una política municipal que conduzca a la correcta disposición de desechos. La mala organización vial afecta la adecuada circulación en el territorio.

El principal actor involucrado en la iniciativa DEL es la municipalidad con los distintos programas que apoya, a nivel local los trabajadores por cuenta propia en las distintas actividades productivas sostienen la economía del municipio. En forma aislada existen muchos otros actores que intentan contribuir con el DEL llevando a la práctica distintos proyectos y

actividades, sin tener el éxito esperado, lo cual entre otras cosas se atribuye a la desarticulación que se da entre las distintas iniciativas.

- *Perfil productivo territorial y mercado de trabajo local*

De acuerdo a lo constatado por SEGEPLAN, Comalapa tiene una economía de subsistencia, basada en la pequeña agricultura.

De acuerdo al censo 2002 de 27,843 personas de 7 años y más, sólo el 43% se registró como económicamente activa (la mayoría trabajadores por cuenta propia), el restante 57% es económicamente inactivo. Dentro de la proporción económicamente activa el 57% se dedica a la agricultura, el 15% al comercio, el 11% a la industria manufacturera textil y alimenticia. El gobierno absorbe únicamente el 5% de la población económicamente activa.

Principalmente se cultivan granos básicos que en su mayoría se destinan al consumo del hogar. También se cultivan hortalizas, flores. El principal centro de acopio para la comercialización de hortalizas es el mercado del municipio.

De acuerdo a la investigación realizada por Del Cid (2009), en ese año se registraron 761 locales abiertos en el casco urbano de la cabecera municipal. De los cuales el 48% estaban orientados al comercio, señalando que la mayoría de los negocios son microempresas, a lo sumo de 2 o 3 trabajadores, dentro ellos el dueño y familiares. La gran variedad de tipos de negocios orientados al comercio asciende a 85 distintos tipos, dentro de los cuales se podría categorizar sólo en escasas ocasiones, por ejemplo distribuidoras de gas, de aparatos eléctricos, venta de hilos, botas, celulares, diseños bordados, venta de hierro, de ladrillos. Predominan las *tiendas de barrio*, en ellas se vende desde productos de consumo diario hasta golosinas; también destaca la venta de textiles (especialmente trajes típicos elaborados por habitantes de Comalapa), zapatos, ropa, celulares, librerías, ferreterías, entre otros.

Según la misma investigación, el 43% del total de locales registrados brindan algún tipo de servicio. La dispersión en el sector servicios es aún mayor que en el comercio, ya que la variedad de éstos asciende a 133 diferentes, de los cuales se pudieron establecer 9 categorías, enfocadas en actividades específicas, tales como: servicio de cafetería, internet, las empresas que brindan servicios profesionales, cuyas sub categorías están integradas por servicios jurídicos, producciones, planificación, entre otros. En la categoría de organizaciones sin fines lucro se incluyó a las iglesias (19 evangélicas y 2 católicas), entidades gubernamentales como la municipalidad, RENAP, cooperativas, asociaciones, entre otros.

Dedicados a actividades industriales se registró el 5% de locales, cubren necesidades básicas de la población, dentro de estos destacan las panaderías, tortillerías, restaurantes y vidrierías.

- *Sistema territorial de innovación*

El municipio tiene contemplado el desarrollo de diversos programas tendientes a la innovación en distintos ámbitos:

En desarrollo social y medio ambiente: educación para todos y todas, desarrollo de capacidades técnicas y metodológicas, alfabetización visible en el quehacer diario, salud integral, salud reproductiva, agua segura y ambiente feliz para la población.

En el tema económico: infraestructura básica para la producción y comercialización agrícola y artesanal, tecnificación y capacitación para la diversificación de producción y la competitividad, fortalecimiento empresarial comunitario, asociación productiva y su tecnificación, empleo para la disminución del flujo migratorio y la pobreza.

En el tema político institucional y ordenamiento territorial: desarrollo político institucional, fortalecimiento de los actores sociales, desarrollo y ordenamiento territorial, en este tema actualmente la Universidad Rafael Landívar ha iniciado un diagnóstico integral con la intención de proponer en el 2014 una estrategia de intervención urbana que contribuya con esta iniciativa; Actualmente la juventud se está enfocando más en el arte y la cultura y se están formando nuevos grupos de arte y música que presentan diversos festivales en el municipio, se están celebrando ceremonias Mayas que atraen a los turistas, se están aperturando centros de recreación turística, se está innovando en cuanto a diseño y calidad de pinturas y tejidos debido al alto grado de competencia que existe.

- *Características del sistema financiero y financiación de las iniciativas DEL*

Las instituciones que otorgan créditos o financiamiento para el desarrollo Económico Local son 2 cooperativas COPECOM e INTERCOP y 4 Bancos del sistema nacional: GyT Continental, BANRURAL, Banco de los Trabajadores y Banco Azteca.

- *Entidades promotoras y objetivos*

Las instituciones que promueven el desarrollo en San Juan Comalapa son:

- La municipalidad: trabajando para el municipio a través de los 5 ejes estratégicos
- Los bancos y cooperativas: otorgando financiamiento a los pobladores para iniciar o ampliar sus negocios
- Pequeñas cooperativas de agricultores: los socios se unen para mejorar sus productos y buscan mercados para mejorar los ingresos económicos de sus socios
- Asociación Aj Quen: Promueven artesanías y tienen un grupo de tejedoras en San Juan Comalapa con el objetivo de dar a conocer Comalapa y obtener ingresos económicos.
- Casa de la cultura: promoviendo la cultura y las artes en el municipio
- Grupo Gestor: Con el objetivo de mejorar el nivel de vida de la población a través de diversas actividades
- **Chuitinamit:** Apoya en educación y salud e imparte diversas capacitaciones
- Catedral San Juan Bautista: Promueve y crea espacios para dar a conocer las habilidades de los habitantes de la población.
- PRODITUR, Asturcomal, Acat, con el objetivo de de hacer de San Juan Comalapa un destino turístico competitivo a nivel nacional e internacional.

3. Características de la iniciativa DEL

Producto de la investigación realizada en el marco de la Universidad Bolivariana de Chile y de la Universidad Rafael Landívar (URL) a través del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (IDIES) por más de tres años en la cabecera municipal de San Juan Comalapa se analizaron distintos aspectos que dinamizan su socio economía. Dicha investigación culminó con la presentación de la propuesta: ***Modelo de Desarrollo territorial basado en una estrategia de turismo ecológico y cultural para San Juan Comalapa***, que plantea una reconversión productiva del municipio, orientándolo hacia el sector turístico, valorando especialmente su riqueza cultural y natural.

El territorio es rico en bienes públicos: su clima es ligeramente frío, se respira aire puro, posee varios nacimientos de agua que abastecen el territorio, y está rodeado de paisajes naturales que aún conservan gran parte de su flora y fauna natural. También la riqueza cultural de gran valor, ya que poseen una identidad muy fuerte perteneciente al pueblo Maya Kaqchikel. Han desarrollado diversidad de artes, el más destacado es la pintura naif o primitivista, con lo cual el territorio es identificado a nivel nacional y también a nivel internacional. También les caracteriza la música maya (sonidos de la naturaleza). Los anteriores atributos ubicarían a San Juan Comalapa en la segunda región turística de Guatemala: *Altiplano: cultura Maya viva*; según la clasificación de destinos del Instituto Nacional de Turismo (NGUAT). Se prevé que mediante la implementación de esta propuesta dar la pauta para que se le ubique en el mapa de regiones y sitios recomendados.

Se han realizado análisis iniciales para calcular la capacidad de carga que puede tolerar el territorio sin que sea dañado en alguno de sus campos (cultural, social, económico, etc.). De esta forma, se incluye en la estrategia la planificación de la demanda y la oferta, debiendo realizarse procesos de capacitación y control de calidad hasta llevarlos a los estándares de adecuados para la atención a visitantes, y la capacidad de atención óptima. La estrategia incluye la integración vertical en el territorio, para evitar en un alto porcentaje la intermediación de productos y servicios. También horizontalmente se plantea que de manera gradual se agreguen productos y servicios que ofrecer. Año con año la estrategia deberá ser evaluada y ajustada con base en los resultados, y también con base en el contexto de ese momento.

- *Presentación de la estrategia DEL*

- *Filosofía del territorio*

Parte de los elementos que garantizarán el mantenimiento de su identidad, a pesar de la exposición constante al intercambio con visitantes, es el establecimiento de una filosofía compartida y consciente, que incluye los elementos que se explican a continuación.

○ *Concepto del territorio*

San Juan Comalapa es un territorio rico en tradiciones y costumbres heredadas por sus ancestros mayas, se encuentra rodeado de un ambiente natural, tranquilo y seguro como pocos lugares en la actualidad. Sus habitantes son hospitalarios y con mucha identidad, quienes en su mayoría se dedican a actividades agrícolas, a la vez que comienza a ser notorio el sector comercio y servicios. A pesar de ello cuenta con bajos niveles educativos y altos niveles de pobreza, con los consecuentes problemas de salud, y cambios sociales producto de la modernidad.

○ *Visión*

Mediante una transformación productiva San Juan Comalapa pasará de la agricultura como actividad principal por tradición, a la actividad turística como motor de desarrollo del municipio. Dicha transformación se realizará cumpliendo con las bases que establece el desarrollo sustentable, con lo cual se garantiza el cuidado de los recursos naturales, la valorización de la identidad Maya, el rescate de la unidad familiar, la potenciación de los saberes tradicionales, para la producción de bienes y servicios que les generen ingresos y eleven su nivel de desarrollo, respetando las otras culturas.

○ *Misión*

San Juan Comalapa se constituye en un destino turístico que comparte tradiciones y expresiones culturales heredadas de sus ancestros mayas: arte, culinaria, textiles, artesanías, fiestas, entre otras, en un entorno natural. Mediante la articulación política, económica y social busca mostrar al extranjero lo exótico de su identidad y el valor de sus expresiones culturales y recursos naturales.

Detrás de la actividad turística está una lógica económica basada en los principios de economía de solidaridad con lo cual se espera superar la pobreza y reducir las desigualdades, mediante la generación de ingresos, producto de la fuerza de trabajo y la cohesión entre sus habitantes, quienes demuestran competitividad económica, social, medio ambiental, cultural y política.

○ *Código de ética del territorio*

El establecimiento de un código de ética como parte de la estrategia de desarrollo de San Juan Comalapa compromete a la acción dentro de principios y valores para la construcción de espacios que contribuyan con el desarrollo sustentable del territorio. Dicho código se elaboró a partir de las necesidades y satisfactores presentes en el territorio, incluyendo tanto los aspectos positivos para reforzarlos, así como principios que se prevé contribuyan a mejorar los aspectos negativos destacados por los habitantes. El cumplimiento de los valores consensuados a nivel de territorio permitirá alcanzar la visión y cumplir la misión del territorio.

Principios y valores de San Juan Comalapa

1. **Unidad - integración:**
Promovemos la unión familiar como la base para el desarrollo social de Comalapa.
2. **Emprendimiento:**
El espíritu emprendedor nos empuja a producir, vender, estudiar, etc. para mejorar la condición de vida de nuestro municipio.
3. **Servicio:**
Tenemos la habilidad de relacionarnos amablemente y atender bien a las personas, ya sean vecinos o visitantes en Comalapa.
4. **Participación:**
Tenemos un alto grado de compromiso para hacer valer nuestros derechos y trabajar por el bien de Comalapa.
5. **Solidaridad:**
Damos nuestro apoyo entre vecinos para vivir con tranquilidad y armonía.
6. **Identidad:**
Nos preocupamos por rescatar, mantener y dar a conocer las tradiciones y costumbres heredadas de nuestros ancestros.
7. **Liderazgo:**
Tenemos la capacidad de influir en los demás para motivarlos a trabajar por el bien del municipio y no sólo por el bien individual.
8. **Responsabilidad:**
Los habitantes de Comalapa nos enfocamos en cumplir con nuestros deberes y obligaciones sin dañar el medio ambiente ni a otras personas.
9. **Equidad:**
En todo lo que realizamos tenemos presente que la mujer vale tanto como el hombre, cada uno con sus propias habilidades que pueden complementarse. Sin importar la edad, origen o sexo, existe igualdad.
10. **Seguridad:**
Tenemos derecho de vivir en un ambiente libre de violencia y debemos contribuir para tenerlo.

Fuente: Del Cid (2013).

Dicha propuesta contempla el avance en la actividad a lo largo de 8 años en etapas de 2 años cada una, partiendo de la utilización de los recursos que actualmente posee el municipio, para ir poco a poco mediante, la acumulación de capital local, brindando productos y servicios que requieren mayor complejidad e inversión. El modelo propone iniciar la etapa 1 con turismo de paso, ofreciendo paquetes que duran entre 3 y 5 horas, y progresivamente se amplía el menú de opciones, pasando por turismo de naturaleza, turismo de aventura, hasta llegar al turismo arqueológico. Se propone un tiempo aproximado de dos años para cada etapa, incrementando gradualmente los productos y servicios ofrecidos, así como el nivel de inversión que se requiere realizar en cada etapa.

○ *Responsabilidad de los actores*

Los miembros de la sociedad civil de San Juan Comalapa, deben asumir que son los responsables de su propio desarrollo. Para ello deben valerse condiciones legales para ejercer su derecho a la organización. Para ello se espera que la sociedad civil se organice en los siguientes comités: política, ética, aspectos sociales, cultura, economía, medio ambiente.

○ *Responsabilidad del gobierno local*

La municipalidad como responsable de ejercer el gobierno local, tiene la responsabilidad de utilizar su autonomía económica, política y administrativa en función del territorio. Para ello, deberá priorizar los proyectos presentados por el COMUDE, quien a su vez ha trabajado en paralelo con cada uno de los comités para la selección de los mismos. El gobierno local es responsable de propiciar la participación de la mayoría de los ciudadanos, mediante la integración de comités. Así como de aplicar controles en los distintos ámbitos, que estén accesibles a comités, comisiones, así como a personas individuales de la sociedad civil que en cualquier momento solicite conocer su ejercicio.

○ *Responsabilidad de las organizaciones no lucrativas*

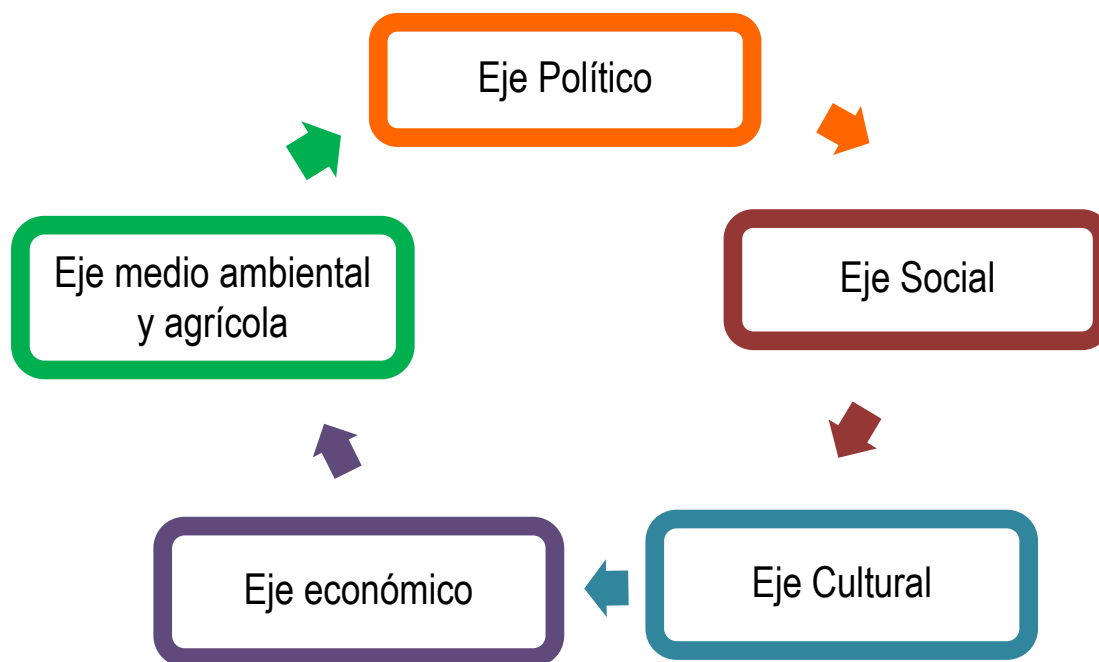
Las organizaciones no lucrativas que trabajen en San Juan Comalapa deberán relacionarse con la persona designada por la municipalidad para coordinarla inversión en el municipio, así como trabajar en conjunto con el comité correspondiente para la propuesta de proyectos, los cuales deberán insertarse en la estrategia de desarrollo del territorio, con el fin de agregar valor a la misma y unir esfuerzos que permitan alcanzar mejores resultados.

○ *Responsabilidad de productores y los distribuidores*

Las condicionantes para ser incluidos dentro de las actividades económicas a desarrollar en el municipio son las siguientes:

- ✓ Utilizar permanentemente materia prima de calidad
 - ✓ Brindar en todo momento productos y servicios de calidad
 - ✓ Priorizar la compra de insumos a nivel local
 - ✓ Establecer y respetar políticas de descuento por sector
 - ✓ Mantener precios fijos establecidos dentro del sector
 - ✓ Mantener constantemente orden y limpieza tanto en su negocio como en el municipio
 - ✓ Ofrecer servicios sanitarios para los turistas. Si no tiene en su casa, coordinar para el uso de instalaciones cercanas. Contribuir con el mantenimiento de las mismas.
 - ✓ Ofrecer servicio al cliente de alto nivel, para ello deberá asistir a las capacitaciones que se brinden, así como someterse al sistema de evaluación permanente.
 - ✓ Estar asociados en gremios de acuerdo al producto o servicio que ofrezca.
 - ✓ Establecer y respetar las políticas de gestión de su gremio
- *Formulación de la estrategia:* Para operacionalizar la implantación, la estrategia se subdivide en cinco ejes o campos distintos, sin perder de vista que deben realizarse acciones en forma simultánea en varios de ellos. A continuación se muestran los ejes que desarrolla el modelo.

Ejes para el desarrollo sustentable en San Juan Comalapa



Fuente: Del Cid, A. (2013).

Para cada uno de los ejes anteriores, se establece la estrategia del eje, que se indica a continuación. Además objetivos específicos por eje, y una tabla que contiene las tácticas a implementar por eje para la ejecución de la estrategia correspondiente. Las tácticas por eje se desglosan en: líneas de acción, actividades y responsables de la ejecución.

- *Estrategia política:* Orientación de la población de San Juan Comalapa hacia el conocimiento y ejercicio de su derecho de participación como ciudadanos organizados que conducen el desarrollo de su territorio.
- *Estrategia social:* Formación en temas de asociatividad, cohesión familiar y comunitaria, medicina preventiva, atención al turista. Establecer y hacer cumplir el código de ética de San Juan Comalapa.
- *Estrategia cultural:* Acompañar la puesta en valor de distintos elementos de la identidad cultural de San Juan Comalapa, mediante la interpretación de su patrimonio en distintos medios, que permitan al visitante comprender y contribuir con la conservación del territorio.
- *Estrategia económica:* Potenciar los saberes tradicionales de los habitantes del territorio, enfocándolos hacia la actividad turística de manera planificada convirtiéndose en ventaja competitiva en relación a otros destinos, que permita posicionar a San Juan

Comalapa en la mente de los turistas nacionales y extranjeros como un destino rico en cultura y recursos naturales que opera de manera sustentable.

- *Estrategia medio ambiental y agrícola:* Promoción del uso sustentable de los recursos existentes en el territorio, mediante la clasificación y reciclaje de desechos, la generación de energía renovable, el uso racional del agua y la transición hacia el cultivo de productos orgánicos.

4. Análisis del proceso:

El punto de partida fue conocer la situación del municipio aplicando la metodología de *desarrollo con enfoque humano*, la cual exige que sean los propios habitantes quienes determinen sus necesidades actuales, y de qué manera las satisfacen. Dicho modelo presenta una taxonomía de necesidades, clasificándolas en axiológicas y existenciales.

Se convocó a distintos grupo de la población, cuyas características fueron las más variadas posible, en lo que refiere a nivel educativo, actividad económica, pertenencia a grupos y organizaciones, edades, entre otros aspectos socio económicos del municipio. La información recabada sufrió distintos procesos de análisis y síntesis, el primero se realizó con los líderes de los grupos.

Además de dicha metodología, se consultó información oficial acerca del territorio, y se aplicaron varios instrumentos de investigación, tales como entrevistas en profundidad, en algunos casos cuestionarios, en otros, observación directa, a distintos sujetos y aspectos del territorio.

Al finalizar la propuesta, en junio del 2012 se sometió a validación con un grupo de líderes más amplio, incluido el alcalde municipal; y en abril del 2013 se validó con el concejo municipal.

En la primera etapa de validación hubo observaciones menores que se incorporaron al modelo, solamente una observación de mayor relevancia que fue la solicitud de cambio de marca territorial, implicó la realización de una jornada de seis horas aproximadamente en que dentro de las propuestas de distintos grupos se eligió como marca territorial el nombre del territorio: Comalapa.

5. Foco de atención de la iniciativa DEL

Dentro del eje económico, desde enero del 2013 hasta la fecha se iniciaron gestiones para ejecutar un proyecto detonante, que consiste en remozar la avenida principal de Comalapa, para que tengan el sello del arte que tanto identifica a la población. La avenida del arte sería el primer impacto visual que tendría el turista, percibiendo de inmediato que San Juan Comalapa es cuna de artistas, y que el municipio en su conjunto posee una fuerte identidad.

Un segundo proyecto que se ha iniciado es la capacitación a micro y pequeños empresarios de las distintas ramas de actividad que actualmente funcionan en San Juan Comalapa. Los avances en ambas actividades se explican a continuación.

5.1 Proyecto: Avenida del Arte y la Cultura Rafael Álvarez Ovalle

La Avenida del Arte es un proyecto específico dentro del eje económico, para su implementación se presentó a la municipalidad el perfil del proyecto, con aspectos pendientes de definir, ya que mediante la participación ciudadana debían irse definiendo.

El objetivo general del proyecto es: remozar la avenida principal de Comalapa, para que tengan el sello del artista comalapense, brindando de esta manera una acogida al turista, que le ubique desde su llegada a un territorio con tanta identidad como es San Juan Comalapa. Las fases que contempla el proyecto son cuatro, tal como se explica a continuación.

Fases del proyecto

a) Socialización de propuesta y organización de vecinos. Se presentó el proyecto ante las autoridades municipales, los vecinos de la avenida, comités de barrio, grupo de pintores, etc. En la primera reunión con el alcalde y miembros del concejo municipal se encontró total anuencia a la realización del proyecto y se acordó iniciar de inmediato con la convocatoria a vecinos.



Se convocó a los 112 vecinos del sector de la 0 Avenida entre las zonas 1 y 4. Se les presentó el modelo en general y el proyecto en particular. Se aplicó una boleta a dichos vecinos para conocer sus inquietudes y determinar su interés en pintar o no la fachada de su casa. El producto de la reunión fue la aceptación del 47% de los vecinos, aproximadamente el 3% expresó no estar interesado en participar del proyecto y el restante 50% la mayoría prefiere observar cómo quedan las otras fachadas para incorporarse, algunos otros no se logró contactarlos porque no viven en el municipio.

La primera fase terminó con la integración de un comité de vecinos registrado en la municipalidad y que es responsable de trasladar la información oportuna a los demás vecinos de la 0 avenida, así como también apoyar en distintos procesos del proyecto y organizar a los vecinos para la realización del proyecto.

b) Convocatoria a pintores y establecimiento de paleta de color.

Se convocó a artistas pictóricos, en su mayoría fueron propuestos por los vecinos. Luego de varias reuniones para discutir el fundamento para la selección de la lista de colores, el grupo de pintores interesados en colaborar, estableció un listado de ocho colores. Dichos colores resultaron de analizar los colores del traje típico del municipio, los colores presentes en la naturaleza y colores representativos de las pinturas que allí se elaboran. Además de los colores para fachadas, establecieron varios diseños de zócalo que deberán ser aplicados a manera de degradé y de la parte central incluirán un diseño correspondiente a la cosmovisión Maya.

Parte del compromiso que asumieron los artistas es su participación en la asesoría y acompañamiento a la persona dueña del espacio en la etapa de pintura de zócalos.

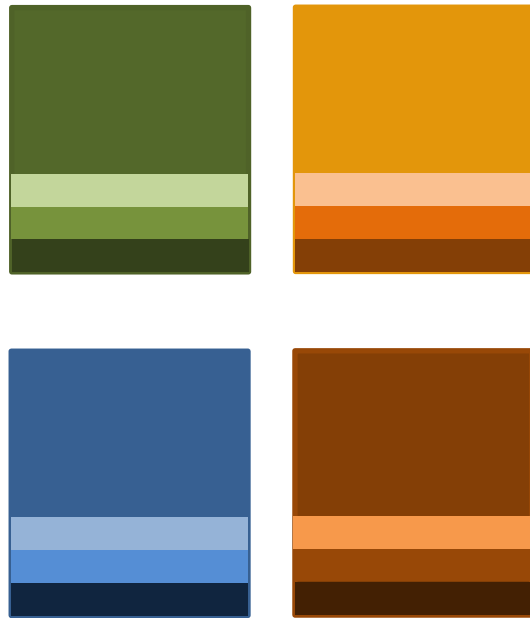


Ilustración: cuatro de los ocho colores propuestos en la paleta de color para la cero avenida.

c) Establecimiento del área a pintar y distribución del presupuesto

Se calculó el total del área a pintar (fachadas de los vecinos que desean participar) de la pintura necesaria para las fachadas, y eventualmente para el diseño que en ella se plasme.

Una vez calculada la cantidad en metros, se procedió a cotizar. Finalmente una casa de pintura brindó la mejor propuesta en cuanto a duración, presentación, y otros aspectos. Comprometiéndose a generar los colores establecidos en el territorio, donar el 50% de las cubetas de pintura. En este momento se están haciendo las solicitudes para completar el resto de la pintura. Lo que haga falta se espera que sea aportado por la municipalidad.

Por otra parte se estimó el costo del proyecto en su totalidad, desde su fase de gestación hasta la ejecución (pintura de las fachadas), ascendiendo a un total de ciento cuarenta y seis mil ciento dieciséis quetzales, de los cuales la empresa de pintura estaría aportando el 24%, 23% otros patrocinadores, la municipalidad el 20%, la URL a través del IDIES está aportando 18% y los vecinos el 12% a través insumos y mano de obra para pintar su fachada.

d) Limpieza y pintura de fachadas.

Esta fase incluye la evaluación del estado de las fachadas para pintura, limpieza y realizar la pintura de fondo de las fachadas y los postes de luz, así como elaborar el diseño seleccionado para el zócalo en las fachadas correspondientes.

Esta fase finalizará con un acto de inauguración oficial por parte de la Municipalidad. En el mismo se reconocerá a los vecinos y artistas, así como a las organizaciones que hagan viable el proyecto.

5.2 Proyecto: Capacitación a micro y pequeños empresarios

Desde la perspectiva del mercadeo territorial, San Juan Comalapa posee una oferta de atributos tangibles e intangibles, que pueden ser ofertados tanto a clientes internos (pobladores), como a clientes externos (visitantes) al territorio.

La primera actividad económica en San Juan Comalapa es la agricultura, y la segunda es el comercio. En un ejercicio de georeferenciación se encontraron 761 locales abiertos en la cabecera municipal, la predominancia es de establecimientos comerciales con un 48%, servicios 43% e industria el 5%, se estableció una cuarta categoría con negocios mixtos.

En la mayoría de los casos cada casa tiene uno o más negocios en el frente, brindando una amplia gama de productos que incluye: alimentos, textiles, zapatos, ropa, celulares, librerías, ferreterías, entre otros. Según del Cid (2013) esta situación refleja varias cosas:

- a) No hay trabajo generado por medianas o grandes empresas que ocupen a la población.
- b) Gran parte de la población opta por emprender un negocio propio y de esa forma generar para la subsistencia diaria.
- c) Comalapa es el epicentro de varias comunidades vecinas que llegan allí a realizar distintas transacciones.
- d) La exagerada especificidad de los negocios les limita mayores oportunidades, tanto en la venta como en la adquisición de mercancía a mejores precios.
- e) El nivel educativo en Comalapa está por encima de la media nacional aunque es bajo.

Comalapa se ha caracterizado porque sus productos han sido comercializados hacia fuera del territorio, en muchos casos con estándares de calidad y productividad poco definidos, y sin reconocimiento de origen. La propuesta del Modelo de Desarrollo pretende orientar al territorio a la actividad turística, lo cual obliga a establecer de alguna manera los estándares mínimos con los cuales las micro y pequeñas empresas deben cumplir para ofrecer productos y servicios

Con el objetivo de ir formando a dichos empresarios en la senda de la competitividad pero con identidad, se han iniciado talleres en los que se les capacita para que el retorno de la inversión y la generación de utilidades sean más significativos de lo que ha sido hasta este momento. Con lo anterior se sientan las bases para dar cumplimiento a una de las cinco metas estratégicas del modelo: pasar de la subsistencia a la acumulación, a la vez que se valoran sus saberes y recursos de manera integral.

De esa cuenta, se diseñó un programa de capacitación, por parte de la Universidad Rafael Landívar y la Municipalidad de San Juan Comalapa, se convocó a empresarios del sector comercio del municipio, se les presentó el modelo de desarrollo y se inició la detección de necesidades tanto de capacitación como de asistencia técnica, equipamiento, y otro tipo de necesidades que ellos requieren.



Asistieron a dicha capacitación, personas de diversos sectores o segmentos de negocios, dentro de ellos: restaurantes, venta de ropa, regalos, teléfonos celulares y accesorios; librerías, bordados, productos de consumo diario y tortillerías. Además barberías, molino de nixtamal, medicinas, productos agrícolas, textiles, pinturas al óleo, elaboración de bisutería, ferretería, y elaboración de pan. En etapa posterior se prevé convocar a empresarios del sector servicio.

El programa de capacitación se inició con cuatro talleres relacionados con temas de mercadeo: Introducción al mercadeo de productos y servicios, Importancia de la marca, estrategia mercadológica y cultura de servicio al cliente, los cuales se desglosan en la siguiente tabla. Posteriormente se estarán desarrollando temas vinculados al área financiera, incluido la evaluación de distintas opciones para adquisición de microcréditos

*Talleres desarrollados con micro y pequeños empresarios
De San Juan Comalapa Septiembre-noviembre del 2013*

<p>Introducción al mercadeo de productos y de servicios</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico inicial en cuanto a conocimiento de mercadeo y su aplicación en forma consciente o inconsciente. 2. Micro y macro entorno 3. Segmentación de mercados 4. Definición de grupo objetivo 5. Posicionamiento 6. Taller de aplicación <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo cooperativo • Situación real • Exposición 7. Conclusiones 	<p>Importancia de la marca</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategia de marcas <ul style="list-style-type: none"> • Tipos • Empaque • Regulaciones • Imagen de marca • Ética en las marcas 2. Estrategias de precio <ul style="list-style-type: none"> • Factores influyentes • Métodos / perfil del participante • Ética en precios 3. Taller: desarrollo de estrategia <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo cooperativo • Situación real • Exposición 4. Conclusiones
<p>Estrategia mercadológica</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategia de plaza <ul style="list-style-type: none"> • Canales de distribución • Proceso de la venta • Ética en la plaza 2. Estrategia de comunicaciones integradas <ul style="list-style-type: none"> • Publicidad • Promoción de ventas • Mercadeo directo • Ética en el proceso de comunicaciones de mercadeo 3. Taller: desarrollo de estrategia <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo cooperativo • Situación real • Exposición 4. Conclusiones 	<p>Cultura de servicio al cliente</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cortesía y profesionalismo 2. Cooperación 3. Comunicación 4. Rapidez y eficacia 5. Formación constante 6. Capacidad resolutive 7. Cumplir con la palabra 8. Empleados contentos 9. Fidelización 10. La sinceridad, alegría y sensibilidad 11. Razones para tener una cultura de servicio al cliente. 12. Ética en el servicio al cliente 13. Taller: desarrollo de estrategia <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo cooperativo • Situación real • Exposición 14. Conclusiones

Establecimiento del precio de los productos <ol style="list-style-type: none"> 1. Calculo de costos 2. Porcentaje de utilidades 3. Otros factores para fijar el precio 4. Establecimiento del precio justo y competitivo 	

Como se observa en la tabla anterior, después de la exposición de cada tema, se realiza un taller de aplicación, en donde los empresarios plantean la estrategia que se trabajó en taller correspondiente. Los talleres se realizan de tal forma que el lenguaje utilizado y los ejemplos, sean coherentes con el nivel educativo y el contexto en que se desarrollan los empresarios, sin descartar la vinculación con el entorno externo.

Dada la complejidad del modelo, es difícil centrarse en un foco de atención. Sin embargo, debido a los recursos limitados para iniciar la implementación, se tomó la decisión de comenzar por el eje económico con los dos proyectos antes expuestos. Son muy distintos uno del otro: el primero, Avenida del arte, pretende ser un proyecto detonante que provoque a lo interno mayor identificación y compromiso de los habitantes ante la reconversión productiva planteada y en vías de implementación; y a lo externo, despertar la curiosidad del turista nacional e internacional por ese nuevo destino de turismo cultural y ecológico. El segundo proyecto, capacitación a micro y pequeños empresarios, establece las bases para la mejor prestación de servicios, así como para mejorar la productividad y las utilidades de los negocios, orientándolos para que de manera consciente potencien su identidad y sean responsables socialmente.

5.3 Desarrollo de gobernanza en San Juan Comalapa

El modelo innovador de desarrollo territorial conlleva en su implementación el cumplimiento del objetivo de la gobernanza, en cuanto al logro del desarrollo económico, social e institucional duradero. En el caso del gobierno local de Comalapa, la apuesta por el Modelo trasciende su período de gobierno y de manera consciente apoyan y promueven los proyectos e iniciativas para su implementación, incluyendo la emisión de los acuerdos municipales que el avance vaya requiriendo. El más inmediato será la normativa de color en las fachadas y para colocación de rótulos y propaganda en el municipio.

La relación con las actuales autoridades municipales se inició en enero del 2012, el avance hasta el momento está permitiendo un sano equilibrio entre gobierno local, sociedad civil, academia y sector empresarial, la articulación que se ha ido provocando entre actores es positiva.

La formación de comités por cada eje que contempla el modelo, y comités específicos por proyecto, como es el caso de Avenida del Arte propicia la formación de capital social que contribuya con la implementación y sostenga el modelo a través del tiempo.

El mercadeo territorial iniciará formalmente al momento de inaugurar la avenida del Arte.

6. Logros e indicadores en la implementación del Modelo

Uno de los grandes logros es contar con la voluntad política de las autoridades municipales actuales, así como la identificación de los habitantes para con el Modelo propuesto. Se ha percibido muy buena aceptación y confianza en procesos llevados a cabo desde la academia, particularmente desde la Universidad Rafael Landívar.

Como indicadores inmediatos de proceso se tiene: a) el acompañamiento y respuesta inmediata de la municipalidad ante las múltiples solicitudes que han ido surgiendo, b) haber elaborado de manera conjunta el presupuesto, así como aceptar los aportes institucionales, c) Realizar de manera conjunta las gestiones de apoyo al proyecto, d) Conformación del comité de vecinos registrados en la municipalidad, e) donación del 50% de la pintura para las fachadas, f) compromiso de los vecinos para remozar su fachada, g) Paleta de color para el municipio propuesta por los pintores y aprobada por la municipalidad, g) Cincuenta microempresarios participando en las capacitaciones iniciales, h) Organizaciones locales que ofrecen su apoyo para la implementación del proyecto, desde su qué hacer.

La sostenibilidad de la iniciativa, aunque es incierta en la parte financiera, es muy fuerte en cuanto su permanencia, dado el compromiso del IDIES/URL en su trabajo conjunto con la municipalidad y los distintos grupos de vecinos que se van convocando y sumando al proceso.

7. Lecciones aprendidas

La experiencia de haber realizado el proceso de investigación aplicando una metodología que profundiza en aspectos cualitativos del ser humano, permitió conocer diversos aspectos de los habitantes de Comalapa, ellos fue el punto de partida para el diseño de un modelo innovador de desarrollo para su territorio, con el cual se identificaron desde el inicio.

El diseño del modelo en su estructura es totalmente oportuno para su replicabilidad en otros territorios, con la salvedad de que la estrategia deberá diseñarse en correspondencia a las características del territorio y de sus habitantes. En este caso es oportuno enfocarse en la actividad turística, pero para otros territorios habrá que realizar un análisis profundo para determinar cuál podría ser el motor que impulse la reconversión o replanteamiento productivo.

8. Temas para la reflexión derivados del estudio de caso

En cualquier iniciativa DEL es determinante la participación organizada de los ciudadanos, así como el compromiso de las autoridades municipales. El hecho de que los habitantes conozcan los procesos y sepan hacia donde se orienta su municipio, dota de legitimidad a los procesos y esto a su vez los hace sostenibles en el tiempo.

Bibliografía

Albuquerque, F. (2013). Economía del desarrollo y desarrollo territorial. (versión 3.0). Documento en PDF.

Bisier, S. (sf). Desarrollo (local): ¿De qué estamos hablando? Documento en PDF.

Del Cid, A. (2013). Desarrollo territorial basado en una estrategia de turismo ecológico y cultural. San Juan Comalapa, Chimaltenango, Guatemala, C. A. (1ª. Ed.). IDIES/URL/MINECO. Guatemala: Editorial Serviprensa.

Desarrollo, transformación y perfeccionamiento de la economía en el tiempo. Equipo Doctorado Bolivariana. Documento elaborado por el equipo docente del doctorado en desarrollo sustentable. Universidad Bolivariana de Chile.

IDIES/URL/KAS. (2012). Leyes de participación ciudadana. Compendio de instrumentos legales sobre las instancias de participación. (2ª. Ed.). Guatemala: Editorial Serviprensa.

Juste, J. Gómez, J. y Fernández, J. (2011). Economía Social y Desarrollo Local/Rural. Un análisis de sus sinergias. Estudios de economía aplicada- Vol. 29-1. Págs. 189-222.

La economía de la solidaridad. Equipo Doctorado Bolivariana. Documento elaborado por el equipo docente del doctorado en desarrollo sustentable. Universidad Bolivariana de Chile.

Max-Neef, M., Elizalde, A. y Hopenhayn, M. (1998). Desarrollo a Escala Humana. (2ª. Ed.) Barcelona: Editorial Norman e Icaria Editorial, S. A.

Mitnik, F. (2012). Desarrollo de cadenas productivas, clusters y redes empresariales. Heterogeneidad de demandas. Diversidad de respuestas.