



GUATEMALA



UNIÓN EUROPEA

PROYECTO DE DESARROLLO RURAL Y LOCAL, GUATEMALA

EUROPEAID/125013/C/SER/GT



Misión Corta n. 7

Potencialidades y Oportunidades de Desarrollo Turístico y Recuperación Cultural en las Mancomunidades de Mamshoue, Los Huistas y Frontera del Norte

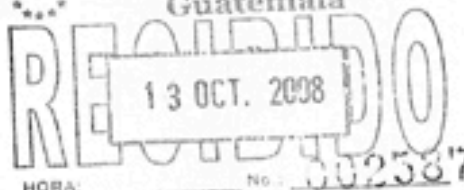
INFORME FINAL VOLUMEN 7

SEPTIEMBRE DE 2008

Asociación Temporánea
COMISION EUROPEA
Guatemala



PROATEC (Italia)



gtz

GTZ (Alemania)

(DL)
72

SE PROHIBE
Subrayar y/o marginar este libro,
en caso de devolverlo subrayado,
SE COBRARA SU VALOR

Volumen 7.

Misión ATI n. 7: Potencialidades y Oportunidades de Desarrollo Turístico y Recuperación Cultural en las Mancomunidades de Mamshoue, Los Huistas y Frontera del Norte.

ÍNDICE

1. Anexo 7. Actas del proceso de la Misión.
2. Anexo 8. Fotos seleccionadas.
3. Anexo 9. Resumen ejecutivo del Laboratorio Experimental de Organización (LEO).
4. Anexo 10. Términos de Referencia para la contratación de una misión para la elaboración de un Estudio sobre reglamentación de las Políticas para el Fomento del Turismo.
5. Anexo 11. Términos de Referencia de la Misión Corta.

S.UE (DL)
307.72
P969
V.7

Anexo 7. Actas del proceso de la Misión.

10-00
DIRECCIÓN GENERAL DE CULTURA Y TURISMO

47.H.C. S. N.º (2018)

MISION CORTA APOYO A LAS POTENCIALIDADES Y OPORTUNIDADES DE DESARROLLO TURISTICO – HUEHUETENANGO

ACTA DE REUNIÓN

Fecha: 4 de agosto de 2008

Participantes:

- Angel Vilches (Consultor experto)
- Sophie Monteau (Consultor apoyo)
- Byron López – Presunto Delegado del INGUAT en Huehuetenango

Inicio de la reunión: 11h30 – Duración: 1 hora.

Contenido:

Situación actual en el INGUAT:

En primer lugar, se aclaró la situación actual en el seno del INGUAT, como resultado del cambio de Director. Aún no se ha procedido al nombramiento del nuevo/a Director/a. Sin embargo, según indicación de Byron López, se efectuará en breve, ya que una institución como el INGUAT no puede estar mucho tiempo sin cabecera.

En todo caso, según indicó, el cambio de dirección no debe influir en los acuerdos alcanzados hasta la fecha en cuanto a la ejecución del proyecto, y según directivas de Dña Gloria Ralda Moreno (Coordinadora General de Comités de Autogestión Turística) el trabajo sigue por adelante. Byron López entregó un modelo de Reglamento de CAT para su estudio.

Actividades del proyecto:

A continuación, se planificó la organización de dos reuniones:

1. Una primera el **miércoles 6 de agosto a las 11h00**, en la sede del proyecto en Huehuetenango. Están invitados los representantes de las Mancomunidades Huista, Mansohue y Frontera Norte, así como el Director del proyecto (Florentino Delogu), los consultores (Ángel Vilches y Sophie Monteau) y el futuro Delegado (Byron López).

Ángel Vilches propone que se planifique un calendario de reuniones preparatorias, con una frecuencia de al menos una reunión a la semana.

2. La segunda reunión esta prevista para el **viernes 8 de agosto a las 10h00**. Se lanza convocatoria para asegurar la participación de los distintos sectores de interés:

- Sector de la Iniciativa Privada (hoteles, restaurantes, agencias de viajes, fincas cafetaleras)
- Sector Juventud (representado principalmente por una empresa de cable con videos).
- Sector Institucional (mancomunidades, Asocuch, Cámara de Comercio/Turismo).
- Sector Mujeres.
- Sector Pueblos Indígenas.

Queda pendiente confirmar con el Director del proyecto el lugar de la reunión (Centro California – en su defecto, se avisará a Byron López para que haga las gestiones necesarias para que tenga lugar en el Hotel Premiere).

La convocatoria será efectuada tanto por los consultores como por Byron López, quien aprovechará los contactos establecidos en su actividad anterior (hace unos 6/8 meses, Byron López estuvo contactando con los principales agentes del sector turístico de la región para promover la constitución del CAT, sin que haya habido seguimiento por falta de motivación de los agentes).

Por otra parte, Ángel Vilches sugiere cambiar las partidas de cartelería/póster por la elaboración de una "Guía Útil" del turismo en la región. Proporcionará en septiembre un modelo de guía útil.

Situación de Byron López:

Byron López depende directamente del INGUAT. Si bien el proyecto no puede sufragar sus salarios, si se intentará prestarle servicios como ofrecerle infraestructuras mínimas para el desarrollo de sus tareas en las oficinas del proyecto en Huehuetenango hasta que se traslade a sus propias oficinas. Este punto queda por aclarar con Florentino Delogu.

MISION CORTA APOYO A LAS POTENCIALIDADES Y OPORTUNIDADES DE DESARROLLO TURISTICO – HUEHUETENANGO

ACTA DE REUNIÓN

Fecha: 6 de agosto de 2008

Participantes:

- Ángel Vilches (Consultor experto)
- Sophie Monteau (Consultor apoyo)
- Byron López – Presunto Delegado del INGUAT en Huehuetenango
- Henry Mauricio – Mancomunidad HUISTA
- Celia Hernández – Mancomunidad MANSOHUE
- Jesús Acevedo

- Pedro Díaz – Mancomunidad Frontera del Norte: cancelado – se mantuvo posteriormente una reunión individual con los mismos contenidos.

Se incorporaron a la reunión:

- Florentino Delogu – Codirector Internacional del Proyecto
- Guillermo Resinos – Técnico ATI

Inicio de la reunión: 11h15 – Fin: 12h45 - Duración: 1 hora 30 minutos.

Contenido:

Evolución de las Fichas:

En base a la primera ficha recibida, se estima que el modelo adoptado es apto para los resultados que se esperan. Se enseña esta “ficha modelo” a los representantes de las Mancomunidades como modelo.

Por parte de la Mancomunidad HUISTA: se estima poder remitir el viernes unas 47 fichas. Sin embargo, se detectó cierta dificultad en aportar la información solicitada sobre la titularidad y el personal de los lugares identificados.

Por parte de la Mancomunidad MANSOHUE: no se aporta estimación cifrada del número de fichas esperadas, sin embargo se confirma el buen proceso (envío personal y mediante las OMP)

Relaciones con el INGUAT:

Se procede a la presentación del futuro Delegado del INGUAT (Byron López) y de sus funciones.

Se resume los avances en las relaciones del INGUAT, destacándose la buena predisposición del Ministerio (reuniones a nivel institucional y a nivel técnico), siendo el objetivo la firma de una carta de entendimiento.

RESULTADOS DEMOSTRADOS:

1. el nombramiento de un Delegado
2. la constitución del CAT, como promotor y referente institucional estable, contando desde el principio con la participación y el compromiso de los actores locales de los sectores identificados (sector institucional, privado, mujeres, juventud e indígena).

Se puso especial énfasis en las ventajas que representan la constitución del CAT a medio plazo, como es el diseño del Plan de Desarrollo Integral del Turismo.

Se insiste en que el CAT debe de ser multidisciplinar y participativo.

Preparación de la reunión para la constitución del CAT prevista el viernes 8 de Agosto.

Se solicita una actitud participativa por parte de las Mancomunidades.

Se propone (Jesús Acevedo) que el CAT, en un futuro, forme parte de la Comisión del Fomento del Sector Económico en la Comisión Departamental de Desarrollo.

Otros puntos tratados:

Se resuelven dudas operativas (presencia a largo plazo de un consultor, papel del CAT, nivel de compromiso del INGUAT, modelos de desarrollo, consideraciones relacionadas con el proceso de Municipios Democráticos).

**MISION CORTA APOYO A LAS POTENCIALIDADES Y OPORTUNIDADES DE DESARROLLO
TURISTICO – HUEHUETENANGO**

ACTA DE REUNIÓN

Fecha: 7 de agosto de 2008

Convoca: INGUAT Y PDRL de la UE

Participantes: 32 personas (cf. Listado Anexo)

Inicio de la reunión: 11h30 – Fin: 13h30 - Duración: 2 horas.

Contenido:

1. Bienvenida y presentación del proyecto

- Ángel Vilches – PDRL – Experto Turismo

2. Presentación de Byron López - INGUAT

3. Constitución del CAT

Se realizó la importancia de la constitución del CAT, como promotor y referente institucional estable, contando desde el principio con la participación y el compromiso de los actores locales de los sectores identificados (sector institucional, privado, mujeres, juventud e indígena).

Se puso especial énfasis en las ventajas que representan la constitución del CAT a medio plazo, como es el diseño del Plan de Desarrollo Integral del Turismo.

Se insiste en que el CAT debe de ser multidisciplinar y participativo y se incita las personas presentes en invitar otras instituciones y personas a participar en la constitución del CAT.

Se convocó la próxima reunión prevista para el jueves 14 de agosto.

	ENTIDAD	SECTOR	NOMBRE	APELLIDOS	TELEFONO	EMAIL
1	Mancomunidad MANSOHUE	Institucional	Celia	HERNANDEZ	51.68.79.02 / 776.27.947	mamsohue@yahoo.com
2	Mancomunidad FRONTERA NORTE	Institucional	Pedro	DIAZ	53.60.49.76	mmfronteradelnorte@yahoo.com
3	Inguat	Institucional	Byron	LOPEZ	57.61.43.07	aviichesg@msn.com
5	Proyecto	Institucional	Ángel	VILCHES	54.22.12.21	byronlopez39@hotmail.com
6	Proyecto	Institucional	Sophie	MONTEAU	57.27.95.94	smonteau@bcp-asesores.com
7	ASOCUCH	Institucional	Jorge	GRANADOS	77.64.53.32	canojorge71@gmail.com
8	ASOCUCH	Institucional	Glendy	VASQUEZ	55.39.19.84 / 50.35.06.20	glendyvasquez@gmail.com
9	UNICORNIO AZUL	Privado	Fernando	MEJIA	53.16.63.00	unicornioguatemala@hotmail.com
10	HOTEL CASABLANCA	Privado	Juan Mario	SAMAYOA	53.33.24.26 / 77.69.07.79	juanmariosamayoa@yahoo.com
11	HOTEL CASCATA	Privado	Selvin	GALINDO	77.64.11.88 (tel/fax)	hotelcascata@gmail.com
12	ADSJU	Juventud	Berta	GARCIA GARCIA	40.04.86.36	
13	ADSJU	Juventud	Marta	TOMAS GARCIA	53.22.74.67	
14	ADESJU	Juventud	Leonidas	TOMAS GAMADOS	46.14.75.86	
15	ADESJU	Juventud	Eluis Cecilio	TOMÁS GARCIA	40.23.25.18	
16	ADESJU	Juventud	Mario Rene	TOMAS LOPEZ	57.68.05.97	
17	COLEGIO AMERICANO	Juventud	Jaime Luis	LOPEZ MENDEZ	58.07.20.44 / 77.64.97.42 (tel/fax)	
18	COLEGIO AMERICANO	Juventud	Hector	MENDEZ (Profesor)	59.34.12.27	floydmendez@hotmail.com
19	ENCHUFE	Juventud	Jorge	JUAN DE LEON	55.55.43.77	jorgejuan-qt@yahoo.com
20	ENCHUFE	Juventud	Roger	RUBERT AUGUSTIN	57.48.58.92	rogerrugery@yahoo.com.mx
21	HOTEL SAN FRANCISCO	Privado	Gilberto	PEREZ LOPEZ	77.64.99.88	
22	HOTEL SAN FRANCISCO	Privado	Ingrid	CAÑO DE MARTINEZ (gerente adm.)	77.64.99.87	hotelsanfrancisco-huehue@hotmail.com
23	HOTEL CALIFORNIA	Privado	Marcelo	LOPEZ (representante)	77.64.17.97	
24	PARQUE ARCHEOLOGICO	Institucional	Fermin	HERRERA	55.50.65.96	
25	HOTEL PREMIERE	Privado	Paola	PINEDA	77.64.92.00	gerenciahotelpremier@hotmail.com
26	HOTEL CONQUISTADOR	Privado	Rues	HERNANDEZ (repcionista)	77.64.17.97	
27	ASODETH (artesanía)	Privado	Mayra	PALMA	77.44.62.65 / 57.69.58.31	ixquilhuehue@hotmail.com m.y.a-bom-3@hotmail.com
28	ASODETH (artesanía)	Privado	Aura Lorena	PALMA SHUTUC	77.44.62.65 / 55.43.56.61	ixquilhuehue@hotmail.com
29	AEMADIHIQ	Privado	Carlos	Alvarado	77.68.15.07 (tel/fax)	aemadihiq@itelgua.com
30	ESCUELA DE ESPAÑOL XINABAJUL	Privado	Maria Eugenia	DOMINGUEZ	77.64.66.31 / 532.965.25	spanishschoolxinabajul@gmail.com
31	TINAMIT SR4	Institucional	Jesús	Aceredo	57.49.44.14	jaceredo1957@yahoo.com
32	C8 PMD	Privado	Leopoldo	TZIAN G.	45.22.72.61	leopot@intelnett.com

MISION CORTA APOYO A LAS POTENCIALIDADES Y OPORTUNIDADES DE DESARROLLO TURISTICO – HUEHUETENANGO

ACTA DE REUNIÓN

Fecha: 14 de agosto de 2008

Convoca: INGUAT, con el apoyo del PDRL de la UE

Participantes: **27 personas (cf. Listado Anexo)**

Inicio de la reunión: 10h30 – Fin: 12h45 - Duración: 2 horas 15 minutos.

Contenido:

1. Bienvenida y breve presentación

- Abel Chavarría – PDRL – Director Nacional

2. Presentación de ASISTUR

- Jorge Méndez ASISTUR en Huehuetenango

3. Reglamento de Constitución del CAT y nombramiento de los integrantes para la constitución oficial del CAT prevista para el 28/08/08.

- Byron López –Delegado del INGUAT en Huehuetenango
(Apoyo de Sophie Monteau – ATI)

Después de haber repasado brevemente el Reglamento de Constitución, insistiendo en los artículos más relevantes, se procedió a la designación de las personas integrantes del CAT.

La metodología empleada para la designación fue participativa, sobre la base del voluntarismo y del consenso, procurando asegurar una representación equitativa de los sectores presentes, insistiendo en que el CAT ha de ser multidisciplinar y participativo.

Se acordó que los cargos de Presidente, Vice-Presidente, Secretaría y Tesorería debían estar llevado por el Sector Privado (integrado por Hoteles, Restaurantes, Artesanía y Empresarios del sector agrícola), que cada una de las 3 mancomunidades iban a estar representadas individualmente y que los sectores Mujeres, Juventud, e Indígenas disponían cada uno de un representante.

- **Presidente:** Sector Privado (Fernando Mejía Unicornio Azul - Hotel - Restaurantes)
- **Vice-Presidente:** Glendy Vázquez (Asocuch-Empresarios Agrícolas)
- **Tesorera:** Claudia Molina (CAMTUR/Lax Travel – Agencias de viajes)
- **Secretaria:** María Eugenia Domínguez (Escuela de Español Xinabajul)
- **Vocal 1:** Mancomunidad Huista (Henry Mauricio) Sector Institucional
- **Vocal 2:** Mancomunidad Mansohue (Celia Hernández)
- **Vocal 3:** Mancomunidad Frontera Norte (Pedro Díaz)
- **Vocal 4:** Sector Indígena (Rigoberto Juárez Mateo PATÙM QÀNJOBAL)
- **Vocal 5:** Artesanía (Mayra Palma ASODETH)
- **Vocal 6:** Sector de Mujeres (Berta García (ADSJU)
- **Vocal 7:** Sector de Jóvenes (Hector R. Méndez, El Enchufle)
- **TOTAL de participantes: 11 personas**

Se acordó que el Delegado del INGUAT iba a poner los reglamentos de constitución del CAT a disposición de los interesados. Asimismo, el Delegado del INGUAT se encargará de las gestiones de legalización jurídicas y convocará a las personas nombradas a reunirse el jueves 21 de agosto. El Jueves 28 de agosto tendrá lugar la presentación oficial del CAT.

ANEXO – LISTADO DE PARTICIPANTES

	ENTIDAD	SECTOR	NOMBRE	APELLIDOS	TELEFONO	EMAIL
1	Mancomunidad FTN	Institucional	Francisco	CASTILLO GÓNZALEZ	59.42.38.71	franc.07@hotmail.com
2	PDRL	Institucional	Fiorentino	DELOGU		
3	PDRL	Institucional	Abel	CHAVARRIAS		
4	PARQUE ARCHEOLOGICO	Institucional	Fermin	HERRERA	55.50.65.96	
5	UNICORNIO AZUL	Privado	Paulina	DÉCAMPS	52.05.93.28	unicornioguatemala@hotmail.com
6	COLEGIO AMERICANO / EL ENCHUFLE	Juventud	Hector	MENDEZ (Profesor)	59.34.12.27	elenchufle@hotmail.com
7	HOTEL SAN FRANCISCO	Privado	Ingrid	CAÑO DE MARTINEZ	77.64.99.87	hotelsanfrancisco-huehue@hotmail.com
8	HOTEL CASABLANCA	Privado	Juan Mario	SAMAYOA	53.33.24.26 / 77.69.07.79	juanmariosamayoa@yahoo.com
9	Camara Turismo	Institucional	Claudia	MOLINA	54.16.02.02	laxtravelhuehue@gmail.com
10	UNICORNIO AZUL	Privado	Fernando	MEJIA	53.16.63.00	unicornioguatemala@hotmail.com
11	CAMARA COMERCIO	Institucional	Antonio	SANCHEZ	77.64.21.32 / 57.74.51.76	donantoniosanchez@gmail.com
12	ASOCUCH	Institucional	Glendy	VASQUEZ	55.39.19.84 / 50.35.06.20	glendyvasquez@gmail.com
13	COMTUR - CHIABAL	Privado	Rudy Fausto	RAMIREZ	51.61.94.63	
14	AEMADIHIQ	Privado	Carlos	Alvarado	77.68.15.07 (tel/fax)	aemadihiq@itelqua.com
15	PATQ'UM Q'ANJOBAL, Chuj, Akatek	Indigena	Rigoberto	JUAÑEZ MATEO	40.03.94.60 / 45.51.74.68	salcoj@yahoo.com.mx
16	ADSJU	Juventud	Marta	TOMAS GARCIA	57.22.74.67	
17	ADSJU	Juventud	Marta	GARCIA TOMAS		51.92.99.71
18	ADSJU	Juventud	Berta	GARCIA GARCIA	40.01.86.36	
19	ADSJU	Juventud	Maricela	GARCÍA LOPÉZ	46.15.56.42	
20	ARDEZ ZONA 9	Privado	Carlos Enrique	PALACIOS	57.58.31.37 / 79.34.54.52	
21	ASODETH (artesanía)	Privado	Mayra	PALMA	77.44.62.65 / 57.69.58.31	ixquilhuehue@hotmail.com
22	ADSJU	Juventud	Elvis Cecilio	TOMÁS GARCIA	40.23.25.18	
23	ADSJU	Juventud	Tomás	SOTERO BOSBELY	57.25.86.98	
24	ESCUELA DE ESPAÑOL XINABAJUL	Privado	Maria Eugenia	DOMINGUEZ	77.64.66.31 / 532.965.25	spanishschoolxinabajul@gmail.com
25	INGUAT	Institucional	Byron	LOPEZ	57.61.43.07	byronlopez39@hotmail.com
26	Proyecto	Institucional	Sophie	MONTEAU	57.27.95.94	smonteau@bcp-asesores.com
27	ASISTUR	Institucional	Jorge	Méndez	54607042	

**MISION CORTA APOYO A LAS POTENCIALIDADES Y OPORTUNIDADES DE DESARROLLO
TURISTICO – HUEHUETENANGO**

ACTA DE REUNIÓN

Fecha: 28 de agosto de 2008

Convoca: INGUAT, con el apoyo del PDRL de la UE

Participantes: 21 personas (cf. Listado Anexo)

Inicio de la reunión: 10h00 – Fin: 12h00 - Duración: 2 horas.

Contenido:

1. Bienvenida y breve presentación del PDRL

- Abel Chavarría – PDRL – Director Nacional

2. Presentación del INGUAT

Douglas Herrera Valdez (Asesor División Desarrollo del producto)

Se hizo especial hincapié en el apoyo que presta el INGUAT en el desarrollo de los CAT, el asesoramiento que se presta para la presentación de proyectos de interés del INGUAT.

3- Papel y Funcionamiento de un CAT: ejemplo práctico – experiencia del CAT de Chichicastenango.

Emiliana CALGUA LUX (INGUAT)

4. Juramiento de los integrantes del CAT de HUEHUETENANGO

Composición del CAT

- **Presidente:** Sector Privado (Fernando Mejía Unicornio Azul - Hotel - Restaurantes)
- **Vice-Presidente:** Glendy Vázquez (Asocuch-Empresarios Agrícolas)
- **Tesorera:** Claudia Molina (CAMTUR/Lax Travel – Agencias de viajes)
- **Secretaria:** María Eugenia Domínguez (Escuela de Español Xinabajul)
- **Vocal 1:** Mancomunidad Huista (Henry Mauricio) Sector Institucional
- **Vocal 2:** Mancomunidad Mansohue (Celia Hernández)
- **Vocal 3:** Mancomunidad Frontera Norte (Pedro Díaz)
- **Vocal 4:** Sector Indígena (Rigoberto Juárez Mateo PATÙM QÀNJOBAL)
- **Vocal 5:** Artesanía (Mayra Palma ASODETH)
- **Vocal 6:** Sector de Mujeres (Berta García (ADSJU)
- **Vocal 7:** Sector de Jóvenes (Hector R. Méndez, El Enchufle)
- **TOTAL de participantes: 11 personas**

INSTITUTO GUATEMALTECO DE TURISMO

Acuerdo 301-2004-D
 EL DIRECTOR DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE TURISMO

CONSIDERANDO

Que el acuerdo Gubernativo Cuatrocientos treinta y nueve guión dos mil (439-2000) respalda el plan de acción diseñado por el Instituto Guatemalteco de Turismo bajo el nombre de "Estrategia Nacional de Turismo", el cual se concibe con una visión integral, equilibrada y de largo plazo del sector turístico nacional, que implicara una efectiva coordinación de esfuerzos, recursos humanos y financieros entre los sectores público y privado, así como otras alianzas que se consideren estratégicas para el sector en la ejecución de acciones puntuales de desarrollo de producto y mercadeo turístico.

CONSIDERANDO

Que la Política Nacional de Turismo, se ejecutara dentro del marco de respeto y valorización de la diversidad cultural de los diferentes grupos étnicos que integran el país, la participación de las comunidades locales en los beneficios del turismo, el fomento a la interculturalidad y la protección y conservación del patrimonio cultural.

CONSIDERANDO

Que la Política Nacional de Turismo contempla el propósito de favorecer la descentralización y coordinación de la actividad turística, así como la creación y mejora de las condiciones en que ésta se lleva a cabo, se deberá crear la figura de los comités de Autogestión Turística como instancias de participación, comunicación y coordinación de los sectores claves correspondientes.

CONSIDERANDO

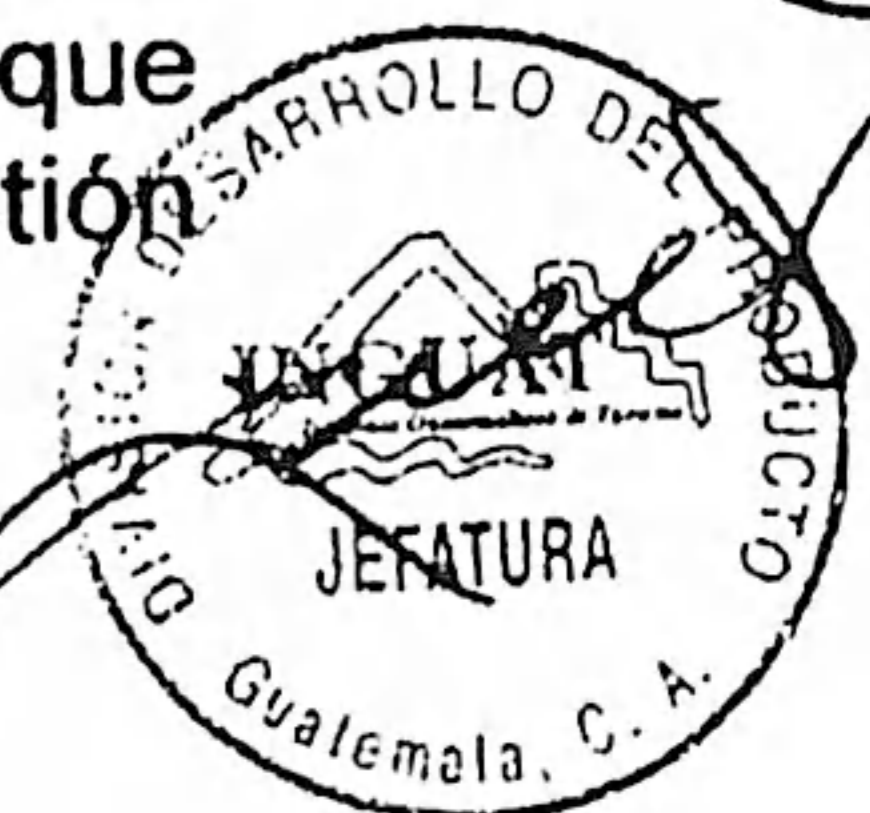
Que la Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo establece la integración de comités departamentales o municipales de turismo, incluyendo en los mismos a las autoridades superiores del lugar y a los vecinos calificados por su capacidad e interés en el desarrollo turístico.

CONSIDERANDO

Que es necesario reformar los Acuerdos Cuatrocientos treinta y cinco guión dos mil guión D (435-2000-D) y Doscientos noventa y cuatro guión dos mil uno guión D (294-2001-D), con el objeto de introducir cambios y modificaciones que faciliten, adecuen y optimicen el funcionamiento de los comités de autogestión turística.

POR TANTO:

En uso de las facultades que le confiere los artículos 3, 17 modificado por el artículo 9 del decreto 22-71 del Congreso de la República y 40 del Decreto 1701 del Congreso de la Republica. Ley Orgánica del INGUAT y sus reformas.



ACUERDA:

Artículo 1º. CREACIÓN

Promover la Organización de los Comités de Autogestión Turística como plataforma de negociación y coordinación, y canales oficiales para proponer las actividades de planificación y promoción turística en regiones, departamentos y municipios con la potencialidad necesaria para materializar la experiencia turística, en el marco de la conservación y protección de los atractivos turísticos. Con el objeto de que estos se constituyan en la base de la planificación del desarrollo turístico local.

ARTICULO 2º. DEFINICIÓN

Los Comités de Autogestión Turística se definen como Grupos Civiles Organizados legalmente y representativos que coordinen la descentralización de la actividad turística en el ámbito local. Son instancias de participación, comunicación y coordinación de los actores claves interrelacionados dentro del Sector Turístico Nacional.

ARTICULO 3º. FUNCIONES

Los Comités de Autogestión Turística deberán realizar las siguientes funciones:

- Formular el diagnóstico de la problemática turística de la comunidad.
- Formular el plan estratégico de desarrollo turístico de su localidad.
- Identificar, priorizar y formular proyectos en función de la actividad turística
- Gestionar cooperación técnica y financiera para la ejecución de los programas y proyectos.
- Supervisar la adecuada ejecución de los programas y proyectos.
- Coordinar el apoyo con las entidades relacionadas con el medio ambiente para la implementación de sistemas de manejo y disposición de desechos sólidos y líquidos.
- Identificar necesidades de capacitación turística local.
- Planificar y ejecutar acciones de promoción y mercadeo turístico de su localidad.
- Garantizar con sus autoridades locales la sostenibilidad de las inversiones en proyectos turísticos que se desarrollen en su localidad.
- Otros que se consideren en un futuro.

ARTICULO 4º. INTEGRACIÓN DE LOS COMITES DE AUTOGESTIÓN TURISTICA.

Los Comités de Autogestión Turística estarán integrados por miembros del Sector Turístico Privado organizados como tales y que son: Sector de Hoteleros, Tour Operadores, Agencias de Viajes, Asociación de Guías, Sector de Taxis, Transportista, Lancheros, Grupos Organizados de la Asociación Civil de la Sociedad, ONGs u otros que se contemplen. Así mismo, el Presidente de la Comisión de Turismo de las Municipalidades y otras instituciones privadas o gubernamentales; organismos e instituciones internacionales que apoyen proyectos turísticos, podrán ser invitados a participar en las deliberaciones de los Comités en calidad de invitados especiales con voz pero sin voto.



ARTICULO 5°. COORDINACIÓN INSTITUCIONAL

El Instituto Guatemalteco de Turismo como facilitador y asesor de los Comités de Autogestión Turística llevará a cabo las siguientes acciones:

- Promover, organizar, reestructurar los comités de autogestión turística.
- Asesorar en la formulación del plan estratégico de desarrollo turístico.
- Apoyar técnicamente el proceso de identificación, priorización y formulación de proyectos.
- Facilitar y orientar al Comité de Autogestión Turística el Planteamiento de Solicitud de cooperación técnica y financiera con organismos nacionales e internacionales para la ejecución del plan de desarrollo turístico de la localidad.
- Avalar el programa o proyecto a financiar y certificar que éste se encuentre contemplado dentro de las prioridades de la política nacional de turismo.
- Apoyar los programas de capacitación para los miembros de los Comités de Autogestión Turística.
- Asesorar en la elaboración de los planes de promoción y mercadeo turístico.
- Otros que se proponen de común Acuerdo para facilitar la gestión.

ARTICULO 6°. ORGANIZACIÓN A NIVEL NACIONAL

Conformados los Comités de Autogestión Turística, sus presidentes pasarán directamente a formar parte de la Coordinadora Nacional de Comités Locales de Autogestión Turística (CONCATUR) como vínculo de coordinación, comunicación y promoción del trabajo por el desarrollo turístico a nivel nacional.

ARTICULO 7°. REGLAMENTO

Se deberá emitir el reglamento de los Comités de Autogestión Turística dentro del plazo de treinta días contados a partir de la publicación del presente Acuerdo en el Diario Oficial.

ARTICULO 8°. DEROGATORIA

Se deroga el Acuerdo de Dirección Cuatrocientos treinta y cinco guión dos mil guión D (435-2000-D) y el Acuerdo Dos cientos noventa y cuatro guión dos mil uno guión D (294-2001-D).

ARTICULO 9°. VIGENCIA

Este acuerdo entra en vigor el día de su publicación en el Diario Oficial.

ARTICULO 10°. TRANSITORIO

Los Comités Locales de Turismo que hayan sido legalizados antes de entrar en vigor el presente reglamento, gozarán de los mismos derechos que los Comités de Autogestión Turística.

Dado en la ciudad de Guatemala, a los veinte días del mes de noviembre del año dos mil cuatro.

COMUNÍQUESE Y PUBLÍQUESE.

Ingeniero **Joseph Daniel Mooney Del Carmen**
Director





INSTITUTO GUATEMALTECO DE TURISMO

Acuerdo Número 302-2004-D

EL DIRECTOR DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE TURISMO

CONSIDERANDO

Que de conformidad con la Estrategia Nacional de Turismo respaldada mediante el Acuerdo Gubernativo número 439-2000 y a través del Acuerdo de Dirección número 435-2000 se acordó la creación de los comités locales de turismo como plataforma de negociación y coordinación y canales oficiales para proponer las actividades de planificación y promoción turística de las regiones, departamentos y municipios que presenten un cluster turístico con cierto nivel de desarrollo con una alta potencialidad para materializar la experiencia turística, en el marco de la conservación y protección de los atractivos turísticos de la localidad, el respeto y valorización de la diversidad cultural, la participación de las comunidades locales en beneficio del turismo, con el objeto de que estos se constituyan en la base de la planificación del desarrollo turístico competitivo y sustentables del país.

CONSIDERANDO

Que para normar la organización, administración y funcionamiento de los comités de autogestión turística se hace necesario emitir el presente reglamento que norma las actividades.

CONSIDERANDO

Que es necesario introducir algunas reformas al articulado del presente acuerdo, con base a la experiencia obtenida mediante el trabajo con los Comités de Autogestión Turística del año 2000 hasta la fecha, con el objeto de introducir cambios y modificaciones que optimicen y adecuen el funcionamiento de los comités locales de Turismo.

POR TANTO

En uso de las facultades que le confiere los artículos 3, 17 y 40 del Decreto 1701 del Congreso de la República, Ley Orgánica del INGUAT; 68 del Reglamento para la aplicación del Decreto 1701 del Congreso de la República; 1 y 2 del Acuerdo Gubernativo No. 439-200.



ACUERDA:

Realizar los siguientes cambios y modificaciones a los artículos que a continuación se detallan.

REGLAMENTO DE LOS COMITÉS DE AUTOGESTIÓN TURISTICA

ARTICULO 1º. OBJETIVO

El presente reglamento tiene como objeto normar la organización, administración y funcionamiento de los comités de Autogestión Turística del país.

ARTICULO 2º. INTEGRACIÓN

El Comité de Autogestión Turística estará integrado como mínimo por:

1. Un representante de cada entidad del sector turístico organizado, como hoteles, restaurantes, tour operadores, agencias de viajes, etc
2. Un representante de las Cámara de Turismo de Guatemala, si hubiere.
3. Un representante de cada grupo organizado de la sociedad civil interesados en Turismo.
4. Un representante de ONGs relacionado con el sector turístico, si hubiere.
5. El representante de la Comisión de Turismo de la Municipalidad jurisdiccional.

ARTÍCULO 3º. CLASES DE COMITÉS

Por su ubicación geográfica, los comités podrán integrarse en Municipios, Departamentos y Regiones a nivel Nacional.

ARTICULO 4º. REQUISITOS PARA SER MIEMBROS DEL COMITÉ DE AUTOGESTION TURISTICA.

Para ser miembros del Comité de Autogestión Turística se requiere:

1. Ser guatemalteco o extranjero legalmente residente en Guatemala.
2. Ser de reconocida honorabilidad
3. Mayor de edad
4. Estar en el goce de sus derechos civiles
5. Pertener a la localidad en donde funciona el Comité o residir en forma permanente.
6. Ser Empresario de Turismo y pertenecer a alguno de los sectores organizados del mismo



En el caso de los extranjeros, éste deberá residir en forma permanente en la localidad en donde funciona el Comité pero además deberá contar con residencia vigente y permiso de trabajo emitido por el Ministerio de Trabajo.

En el caso de las entidades o gremiales empresariales, los representantes deberán representar

1. Constancia del punto de acta donde se resuelve su nombramiento
2. Carta de nombramiento o acta notarial de nombramiento.
3. Fotocopia de personería jurídica de la gremial o asociación
4. Estatutos

En el caso de grupos comunitarios, los representantes deberán presentar una carta con los nombres, firmas y número de cédula de las personas que representa.

De la documentación anteriormente mencionada, deberá presentarse copia al INGUAT.

ARTICULO 5°. ÓRGANOS DE LOS COMITES DE AUTOGESTIÓN TURÍSTICA

Los Órganos de los Comités son los siguientes:

- A. Asamblea General (poder principal)
- B. Junta Directiva (ente administrativo)
- C. Comisiones Especiales

DEFINICIONES

ASAMBLEA GENERAL: Es la máxima autoridad del Comité y es quien elige al representante legal de la entidad y se integra por todos los miembros que la conforman.

JUNTA DIRECTIVA: Órgano ejecutivo y administrativo del Comité que se integra con las personas que resulten electas por la Asamblea General.

COMISIONES ESPECIFICAS: Electas por la Asamblea General, cuyas funciones están determinadas para llevarlas a cabo, específicamente en cierta área.

ARTICULO 6°. JUNTA DIRECTIVA

La Junta Directiva de los Comités de Autogestión Turística se deberá integrar de la siguiente forma:

1. Un Presidente
2. Un Vicepresidente
3. Un Secretario de Actas
4. Un Tesorero
5. Un Vocal I
6. Un Vocal II
7. Un Vocal III
8. Un Vocal IV
9. Un Vocal V
10. Un Vocal VI

Las entidades nombrarán un titular y un suplente; este último sustituirá en caso de ausencia a su respectivo titular, acreditándose por escrito la representación que ejerce de la institución a que representa. Los cargos en las Junta Directivas en los Comités serán ad-honorem.

Para los efectos de integración del Comité de Autogestión Turística, deberá faccionarse el documento correspondiente (ver artículo No. 19 del presente acuerdo) en el que deberá hacerse constar entre otros los siguientes extremos:

1. La elección de los titulares y sus respectivos suplentes en cada uno de los puestos
2. La representación que ejercen
3. La designación de Presidente, Secretario y Tesorero del respectivo Comité, y la designación de las personas que los sustituirán en caso de ausencia.
- 4.
5. Los comités de Autogestión Turística deberán integrarse a los Consejos de Desarrollo Regional, Departamental o Municipal según sea el caso para el planteamiento de sus proyectos, particularmente los de infraestructura y servicios básicos y que afecten el desarrollo de las actividades turísticas.

Podrán invitar a que asistan a las sesiones de Junta Directiva del Comité, pero en calidad de asesores a:

1. Los representantes de los Ministerios que tengan relación con el desarrollo turístico de la localidad, principalmente y los Ministerios de Ambiente y Recursos Naturales y Cultura y Deportes; y
2. Los invitados especiales, entre ellos, los representantes de Organismos Internacionales que apoyen proyectos y/o beneficios a la actividad turística local.

DE LAS FUNCIONES, DE LA JUNTA DIRECTIVA

ARTICULO 7°. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES DEL PRESIDENTE:

Son funciones y atribuciones del **PRESIDENTE** de Autogestión Turística:

1. Presidir las sesiones ordinarias y extraordinarias del Comité
2. Representar al Comité
3. Ser el enlace entre el Comité y el INGUA T
4. Convocar a las sesiones ordinarias y extraordinarias
5. Representar al Comité en la Coordinadora Nacional de Comités de Autogestión Turística (CONCATUR).
6. Firmar juntamente con el tesorero la CUENTADANCIA en la Contraloría General de Cuentas de la Nación.

ARTICULO 8°. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES DEL VICEPRESIDENTE :

Son funciones y atribuciones del **Vicepresidente** del Comité de Autogestión Turística:

1. Asistir a las sesiones ordinarias y extraordinarias que convoque el Presidente o el secretario del Comité.
2. Presidir las sesiones ordinarias en ausencia del Presidente.
3. Representar al Comité en Coordinadora Nacional de Comités de Autogestión Turística (CONCATUR).
4. Formar parte de cualquier comisión para el que sea nombrado por el presidente o por Junta Directiva en sesión ordinaria o extraordinaria.
5. Velar por el buen funcionamiento del Comité y luchar para que cumpla con sus objetivos.

ARTICULO 9°. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES DEL SECRETARIO:

Son funciones y atribuciones del **Secretario** del Comité de Autogestión Turística:

1. Preparar la agenda para las sesiones
2. Llevar el control de asistencia a reuniones de los representantes que lo integran
3. Redactar y autorizar las actas de las sesiones del Comité.
4. Remitir la agenda con la debida anticipación a los representantes, así como copia del acta anterior para observaciones, previo a ser aprobada en la siguiente sesión
5. Cualquier otra que le sea asignada por el Comité





ARTICULO 10°. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES DEL TESORERO:

Son funciones y atribuciones del **Tesorero** del Comité de Autogestión Turística:

1. Llevar registro y control y responsabilizarse del adecuado manejo de los aportes, préstamos, o donaciones en efectivo que reciba el Comité.
2. Llevar los libros de contabilidad del Comité o encargarse de contratar y supervisar a un contador si fuera el caso.
3. Cobrar las cuotas de los miembros del Comité si así fuera decidido por la Junta Directiva.
4. Efectuar los pagos por Conceptos de gastos en que se incurra con motivo de las operaciones del Comité. El tesorero firmará los Cheques en forma mancomunada con el Presidente u otro miembro de la Junta Directiva que haya decidido ésta.
5. Elaborar un informe mensual anual de los ingresos y egresos del Comité
6. Firmar junto con el presidente la cuentadancia ante la Contraloría General de Cuentas de la Nación
7. Efectuar los pagos de impuestos u otras contribuciones que tuviera obligación legal el Comité como consecuencia de sus actividades.

ARTICULO 11°. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES DE LOS VOCALES:

Son funciones y atribuciones de los **Vocales** del Comité de Autogestión Turística:

1. Asistir regularmente a las sesiones que convoque el Secretario del Comité
2. Formar parte de las comisiones de trabajo que decida la Junta Directiva en Sesión ordinaria o extraordinaria.
3. Sustituir a cualquier otro vocal
4. Colaborar en cualquier trabajo que le sea encomendado por el Presidente, Vicepresidente o la Junta Directiva del Comité.

ARTICULO 12°. SESIONES

El Comité de Autogestión Turística se reunirá en sesión ordinaria cada quince días, y en forma extraordinaria, cuando lo solicita por lo menos tres de sus miembros, pudiendo participar en las mismas un representante del INGUAT, con voz, pero sin voto.

ARTICULO 13°. QUORUM

Para que el Comité de Autogestión Turística pueda celebrar sesión, se necesita la concurrencia de por lo menos la mitad más uno de los miembros titulares de la junta directiva y las resoluciones se tomaran por consenso.



ARTICULO. 14°. CESE DE FUNCIONES

Los integrantes de la Junta Directiva del Comité Autogestión Turística cesarán en sus funciones por las siguientes causas:

1. Por cumplirse el periodo de dos años para los que fueron nombrados.
2. Si dejan de pertenecer a la entidad que representan en el Comité.
3. Si deja de asistir a cinco reuniones consecutivas, sin causa justificada y sin notificar previamente su ausencia al Comité.

Por negligencia en el cumplimiento de sus obligaciones.

Que la entidad a quien representa, designe a otra persona.

ARTICULO 15°. DURACIÓN

Los integrantes de la Junta Directiva de los Comités de Autogestión Turística DURARAN DOS AÑOS en el ejercicio de sus funciones a partir de la toma de posesión, pudiendo ser reelectos para otro periodo igual con excepción del Presidente. Para garantizar la continuidad de las acciones del Comité, al vencer el período de dos años del Presidente, podrá ser electo el Vicepresidente como nuevo Presidente por un término de dos años.

ARTICULO 16° INSTALACIÓN DE LOS COMITÉS

Los gastos que ocasione la legalización de los Comités de Autogestión Turística; hasta por un monto máximo de Q.5,000.00 estará a cargo del INGUAT, mediante acuerdo de Dirección y previa comprobación de que reúne todos los requisitos para su conformación y funcionamiento..

ARTICULO 17°. SEDE DE LOS COMITÉS

La sede de los Comités de Autogestión Turística será determinada por los miembros del mismo, debiendo dar aviso por escrito al INGUAT de la dirección, numero telefónico y cualquier otro dato relacionado con la misma. Si la Junta Directiva lo considera adecuado la sede del Comité podría ubicarse en la del INGUAT, previa aprobación de la Dirección General de INGUAT.

ARTICULO 18°. APOYO A LOS COMITÉS

Para el fortalecimiento de los Comités de Autogestión Turística, el INGUAT se compromete a:

1. Poner al servicio de programa sus Recursos Humanos y Financiero en las áreas de Investigación de Mercados para la generación de Información clave para la toma de decisiones de los CAT'S.

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

2. Brindar acompañamiento a los socios de programa en la identificación de perfiles de proyectos.
3. Evaluar participativamente las propuestas de proyectos con los socios solicitantes en base a los criterios objetivos de evaluación fijados por el programa.
4. Brindar asistencia técnica a los CAT's en el desarrollo de los documentos del proyecto.
5. Realizar aportes económicos en efectivo a los proyectos de inversión aprobados, de hasta \$20,000.00 por proyecto.
6. Apoyar a los CAT'S en la búsqueda de otros aliados estratégicos públicos y privados para la ejecución de los proyectos.
7. Apoyar a los CAT'S en la elaboración de programas de Mercadeo de la oferta turística local.

ARTICULO 19°. LEGALIZACIÓN DE LOS COMITES

Los Comités de Autogestión Turística, deberán constituirse legalmente como Asociaciones Civiles sin fines de lucro e inscribir la Escritura Pública correspondiente en el Registro Civil de la Municipalidad de la Localidad, de acuerdo a los requisitos establecidos en los Artículos 18 y 19 del Código Municipal, Decreto No. 12-2002.

ARTICULO 20°. COORDINACIÓN NACIONAL

Los Comités de Autogestión Turística debidamente legalizados, formarán una instancia de coordinación de las labores y planes de trabajo de los Comités a nivel nacional, que se podrá denominar Coordinadora Nacional de Comités de Autogestión Turística (CONCATUR).

ARTICULO 21°. PARTICIPACIÓN DEL INGUAT

Para los efectos de cumplir con las funciones de los Comités de Autogestión Turística establecidas en el artículo tercero del Acuerdo No.301-2004-D que crea los Comités del presente reglamento, el INGUAT proporcionara:

1. Asesoría en la formulación de los planes estratégicos de desarrollo turístico de la localidad.
2. Asistencia técnica para la ejecución de planes, programas y proyectos turísticos.
3. Apoyo en las gestiones que se realicen ante organismos internacionales y entidades financieras.
4. Capacitación a los miembros del Comité y a los sectores de turismo de la localidad en los temas relacionados con turismo y otros aspectos relacionados
5. Gestionar ante el Gobierno central el mejoramiento de la infraestructura física.

6. Desarrollar programas de mercadeo, publicidad y Promoción turística de la comunidad.
7. Colaborar con el Comité y la Comunidad en Aspectos como Manejos de Desechos sólidos y líquidos, seguridad, asistencia al Turista y otros temas que beneficien al sector.

ARTICULO 22°. PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

El Presidente del Comité de Autogestión turística, será quien presente ante las autoridades del INGUAT los proyectos que pretenden llevar a cabo, debiéndose enmarcar en la Estrategia Nacional de Turismo vigente.

No obstante lo dispuesto en el párrafo anterior, el INGUAT podrá realizar los proyectos que considere prioritarios para la Comunidad o Sector Turístico, de acuerdo a los planes de trabajo institucionales.

ARTICULO 23°. REUNION DE PRESIDENTES DE COMITES

Con el objeto de conocer las acciones que están realizando cada uno de los Comités, el INGUAT convocará a reunión de Presidentes de Comités a través de CONCATUR por lo menos trimestralmente en forma ordinaria y extraordinariamente, cuando así lo soliciten el INGUAT o los Presidentes de los Comités.

La reunión de Presidentes se llevara acabo en la sede del INGUAT, con participación del Director de la Institución y las personas que él designe, debiendo dejar constancia de lo tratado en la misma.

ARTICULO 24°. VIGENCIA

El presente Acuerdo entra en vigor el día de su publicación en el Diario Oficial.

Dado en la ciudad de Guatemala a los veinte días del mes de diciembre de dos mil cuatro.

COMUNIQUESE y PUBLIQUESE

Ingeniero Joseph Daniel Mooney Del Carmen
Director



Anexo 8. Fotos seleccionadas.

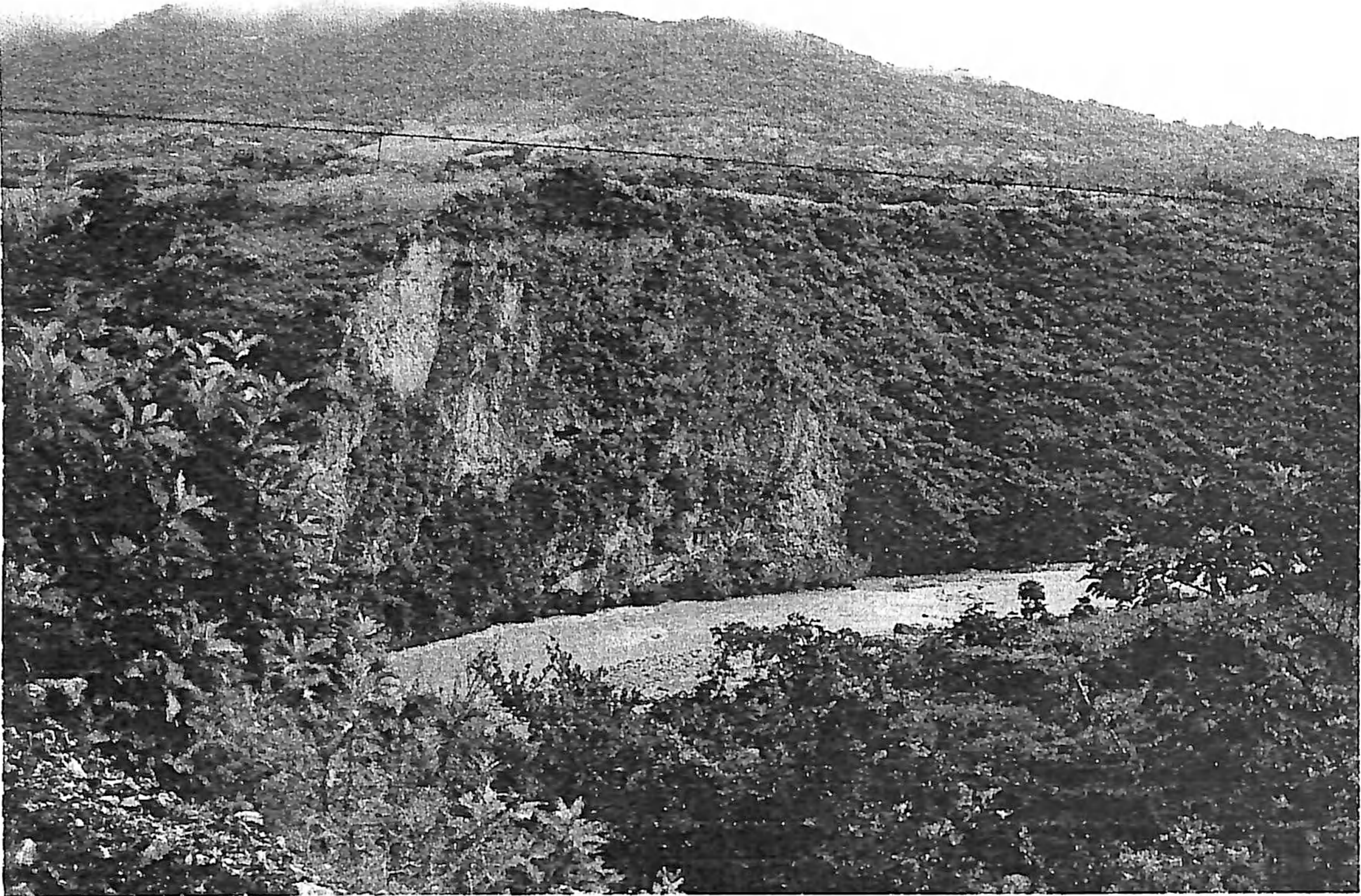
Árbol de Huito



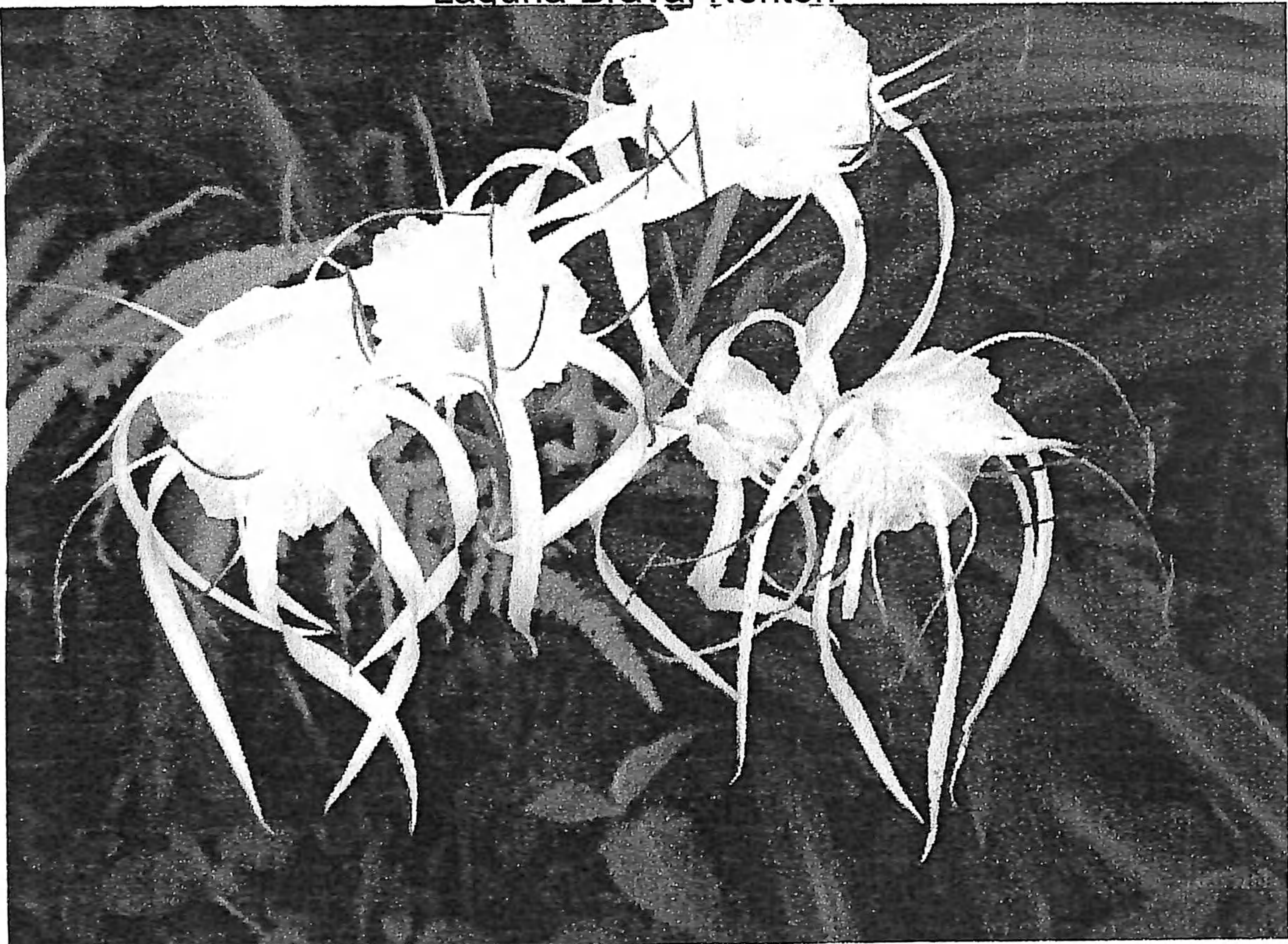
Atardecer El Lagartero, Nentón.



Camino Cuilco



Laguna Brava, Nenton



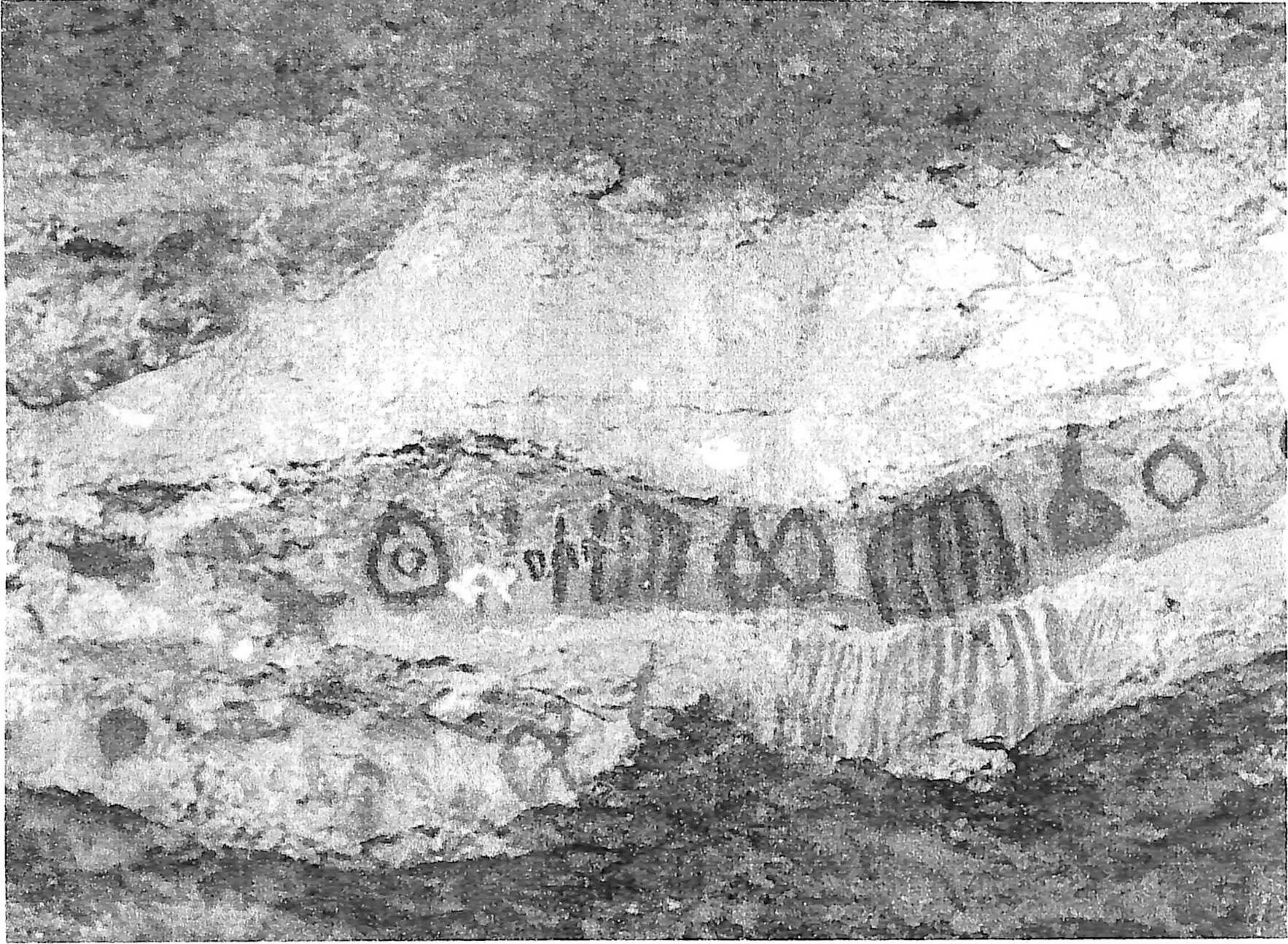
Centro Ceremonial Q'anil-HUI,
Jacaltenango.



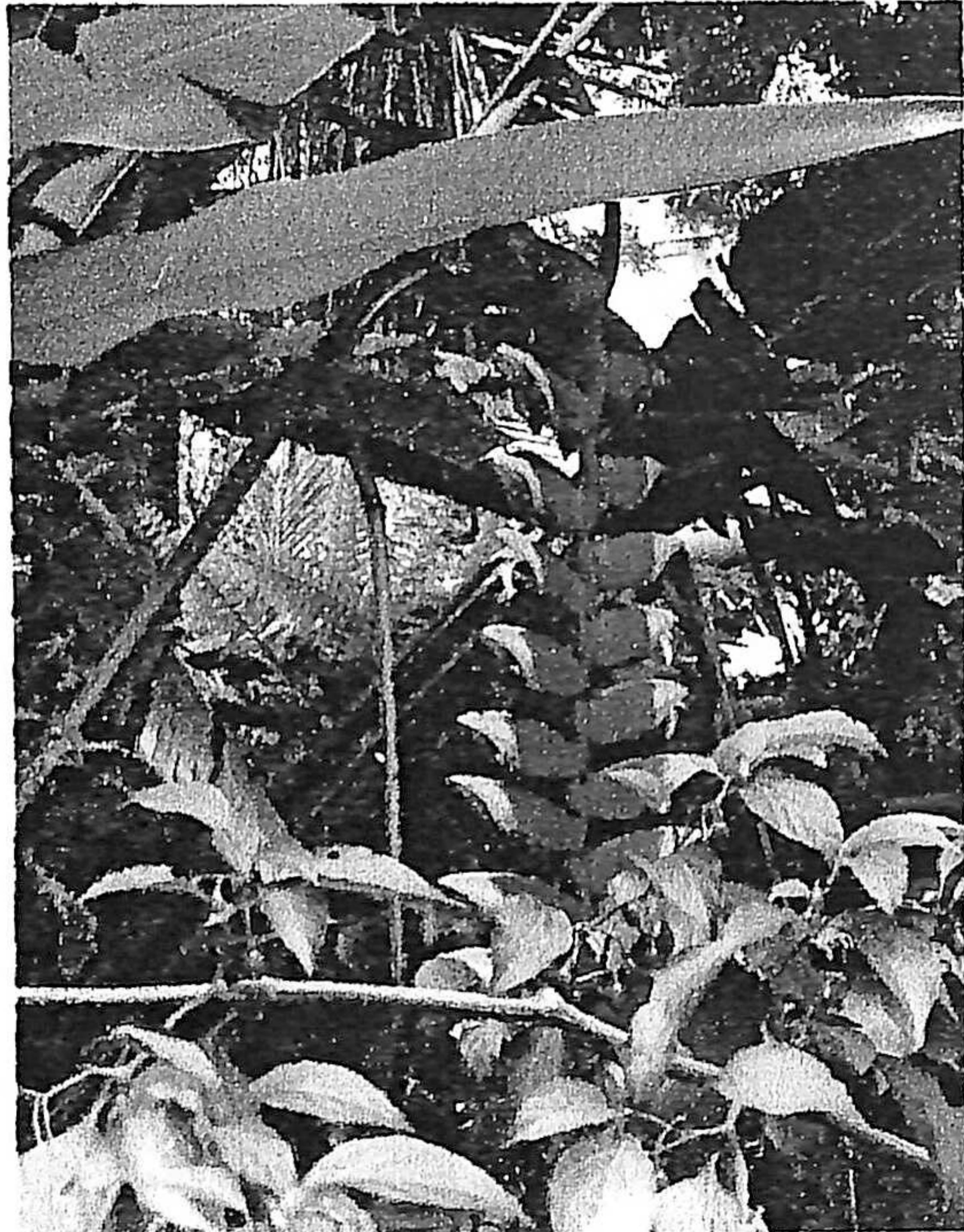
CUEVA DEL AGUA HUI, Santa Ana Huista.



Pinturas Rupestres, Nentón.



Vivero, La Democracia.



Laguna Maxbal, Barillas.



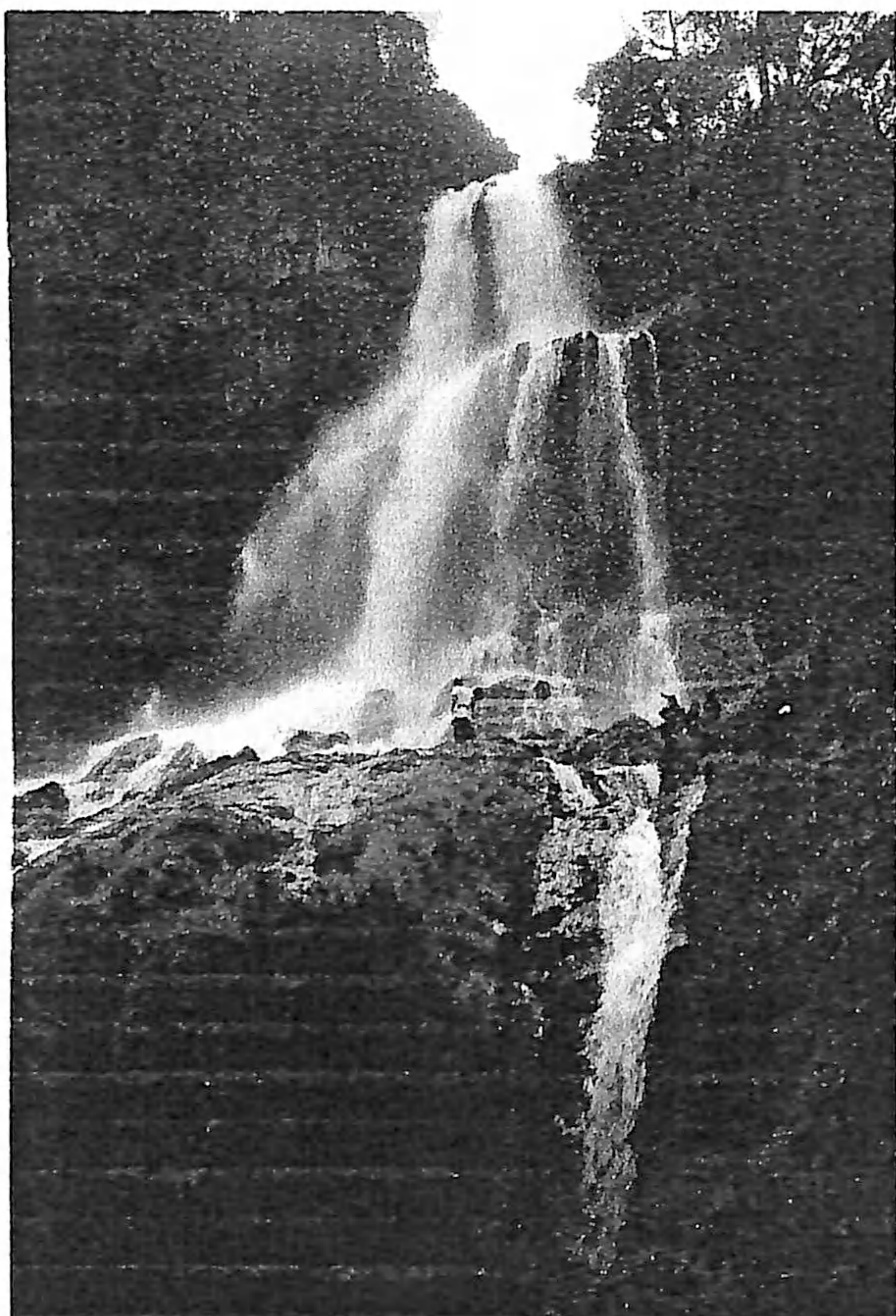
Laguna de Noxbente, Barillas.



Laguna La Tortuga, Barillas.



Catarata Pajaj, Soloma.



Cataratas Kutzil Malacatancito.





Laguna Brava Nentón.



Municipio Santa Ana Huista



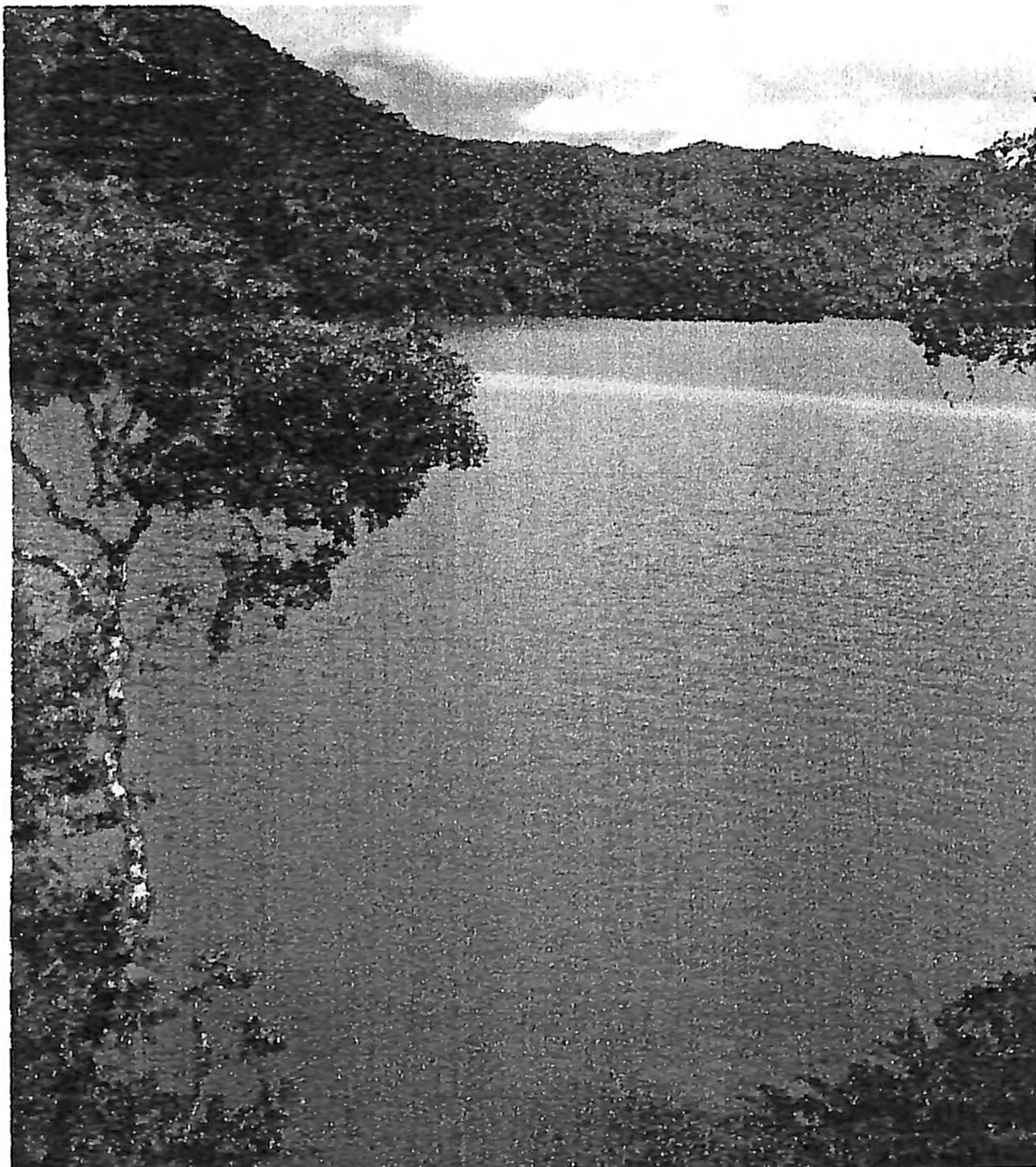
Recorrido, San Antonio, Jacaltenango, Concepción, San Miguel Acatan



Laguna Brava Nentón.



Laguna Brava Nentón.



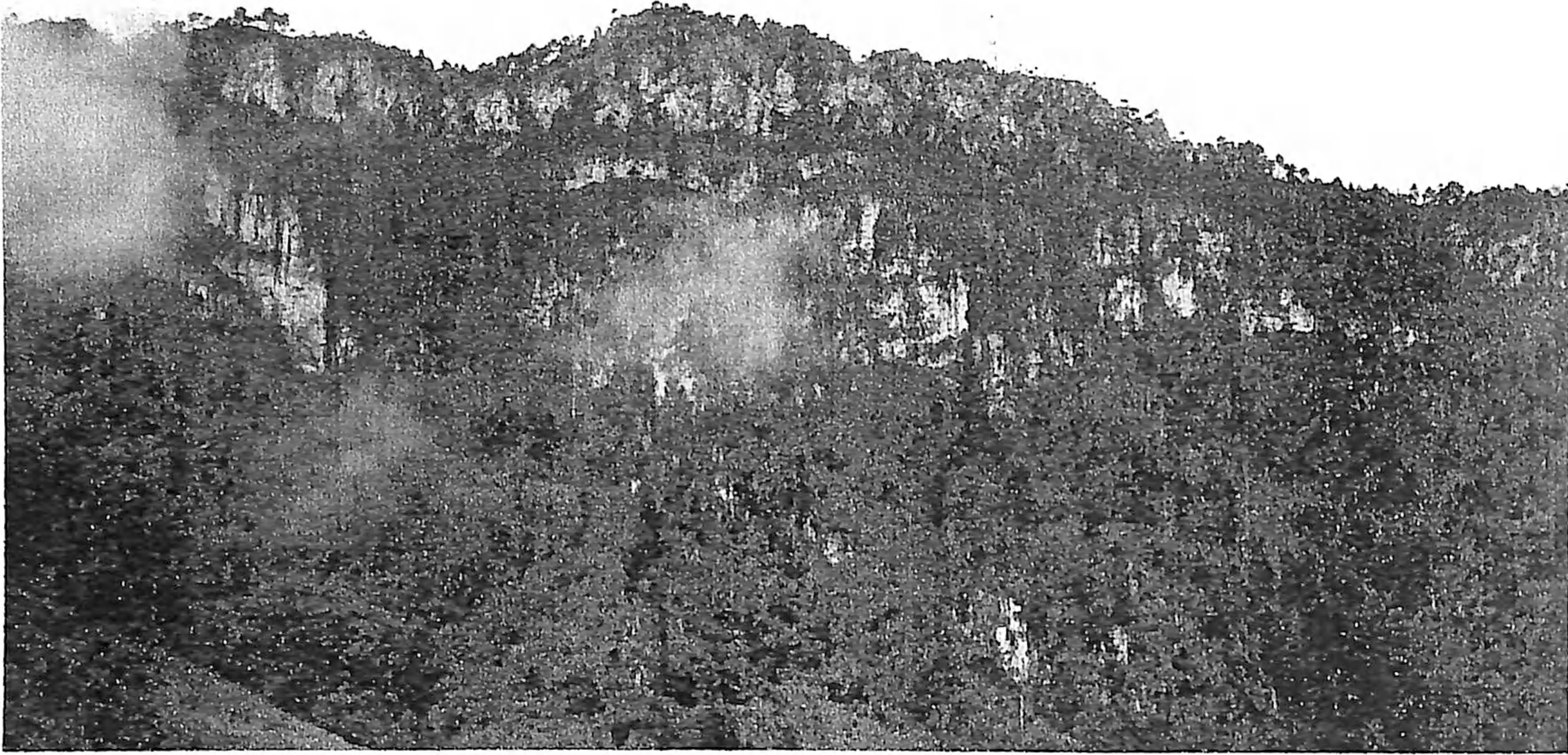
Rio Lagartero Nentón.



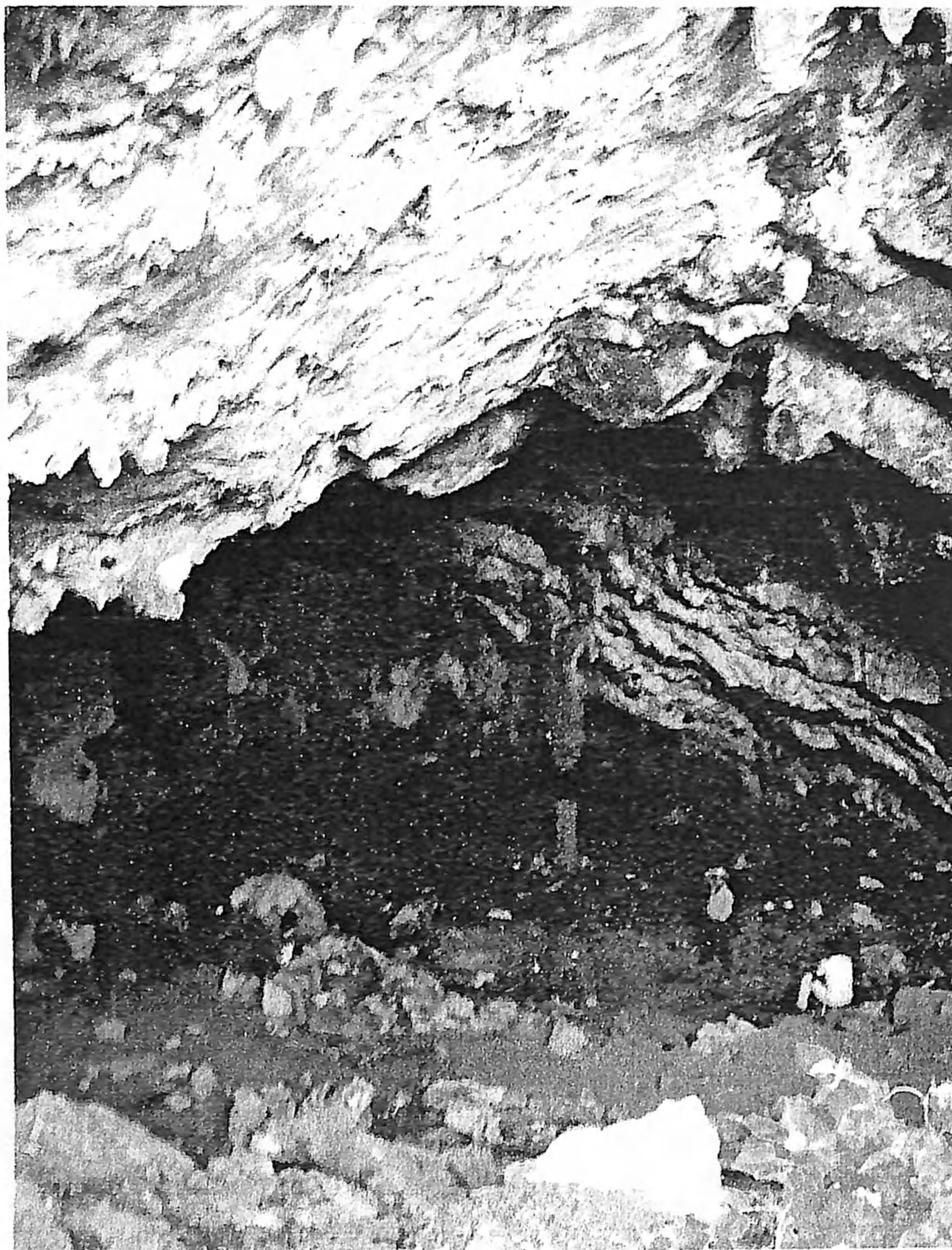
Cimarrón, Barillas



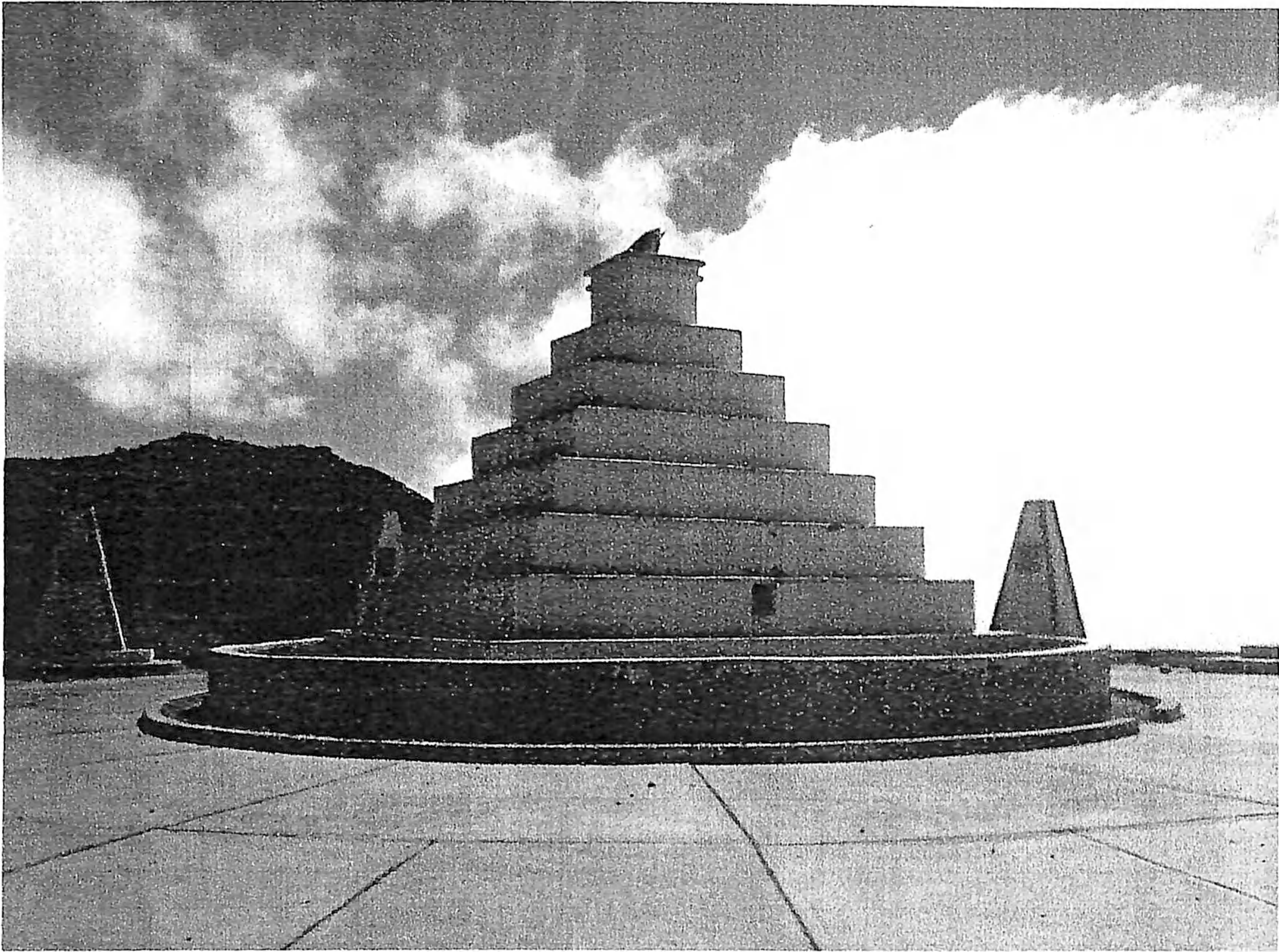
Peña Blanca La Libertad



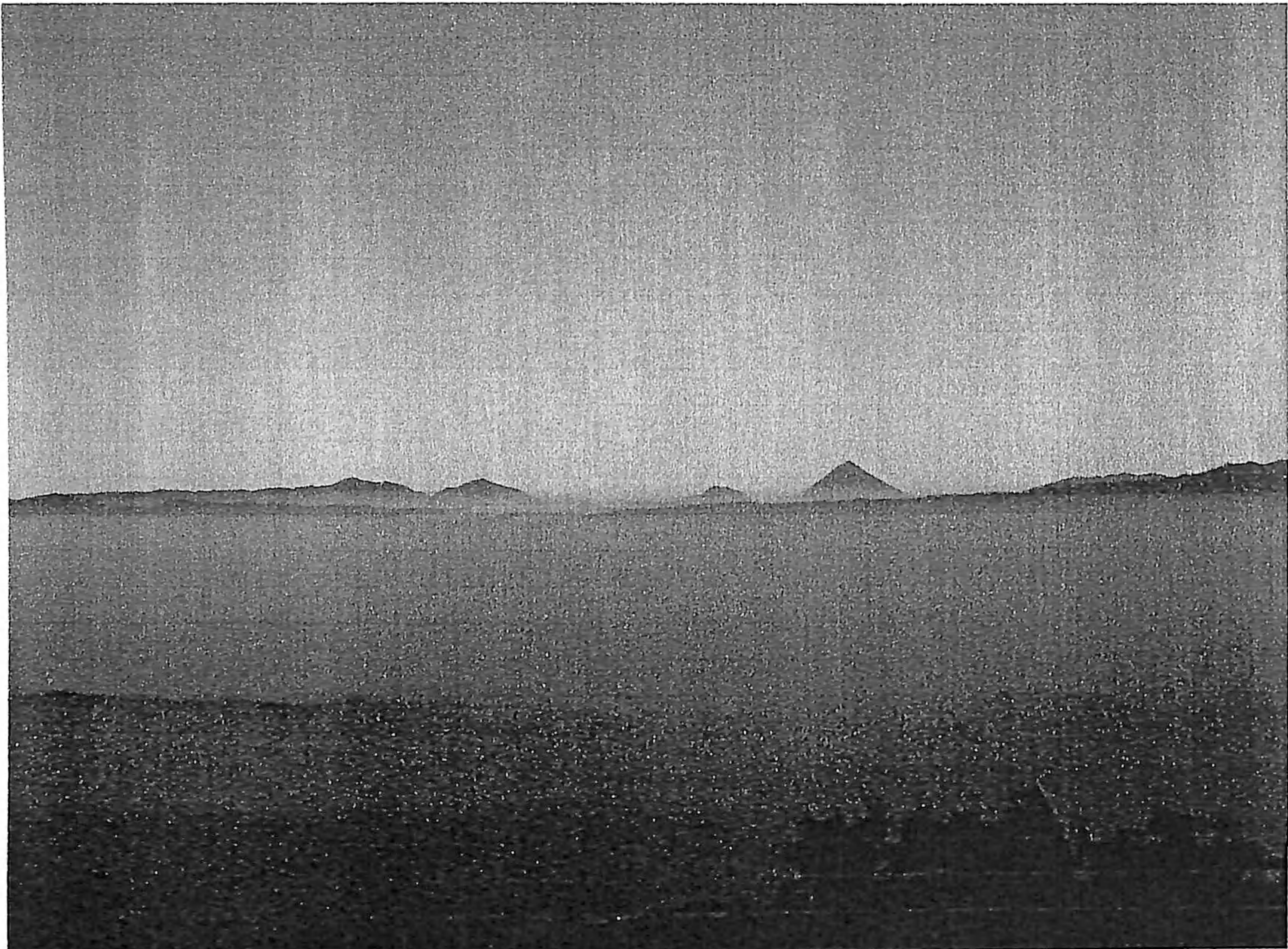
Cueva de los reyes San Antonio Huista



EL Mirador Chiantla



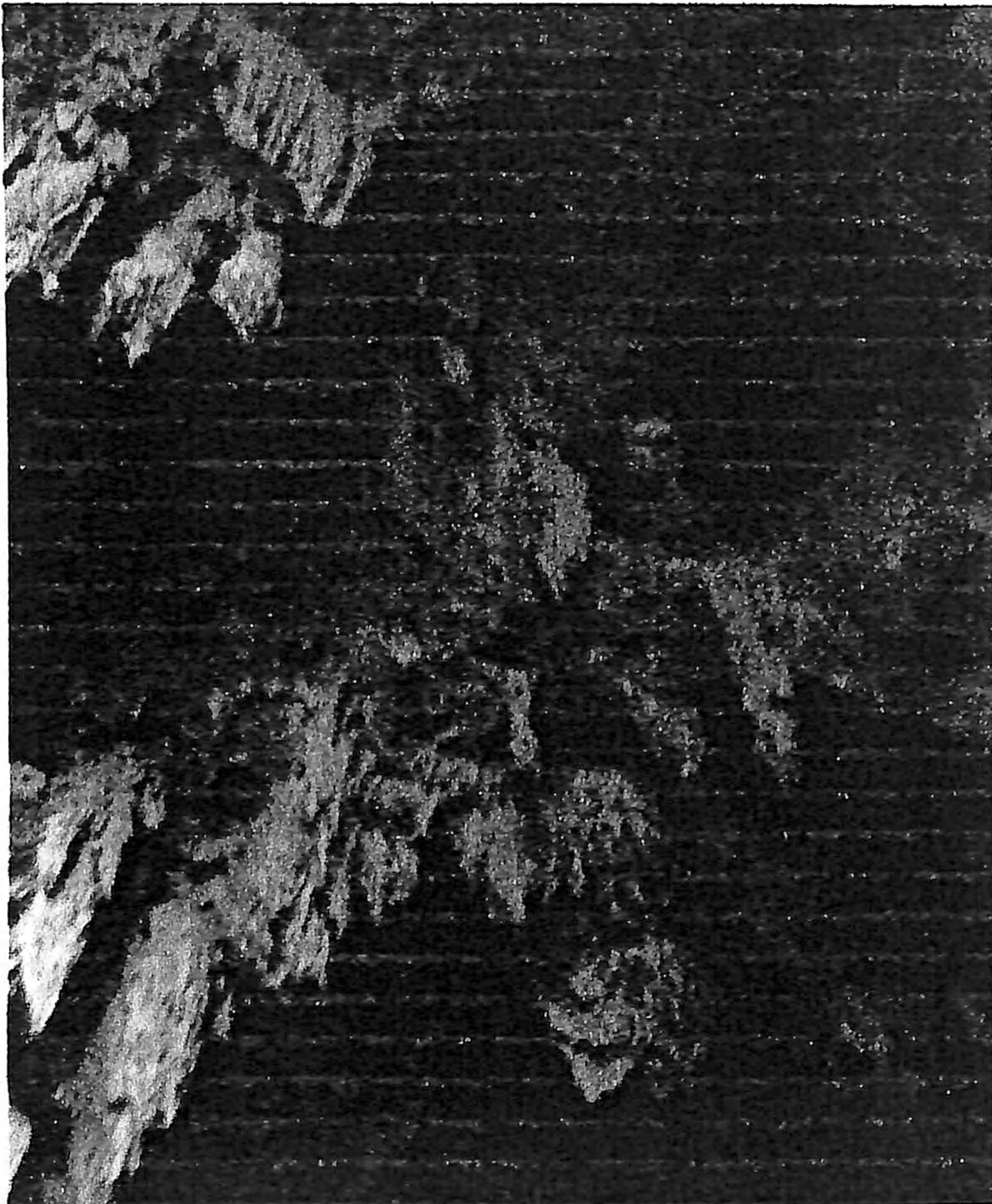
EL Mirador Chiantla



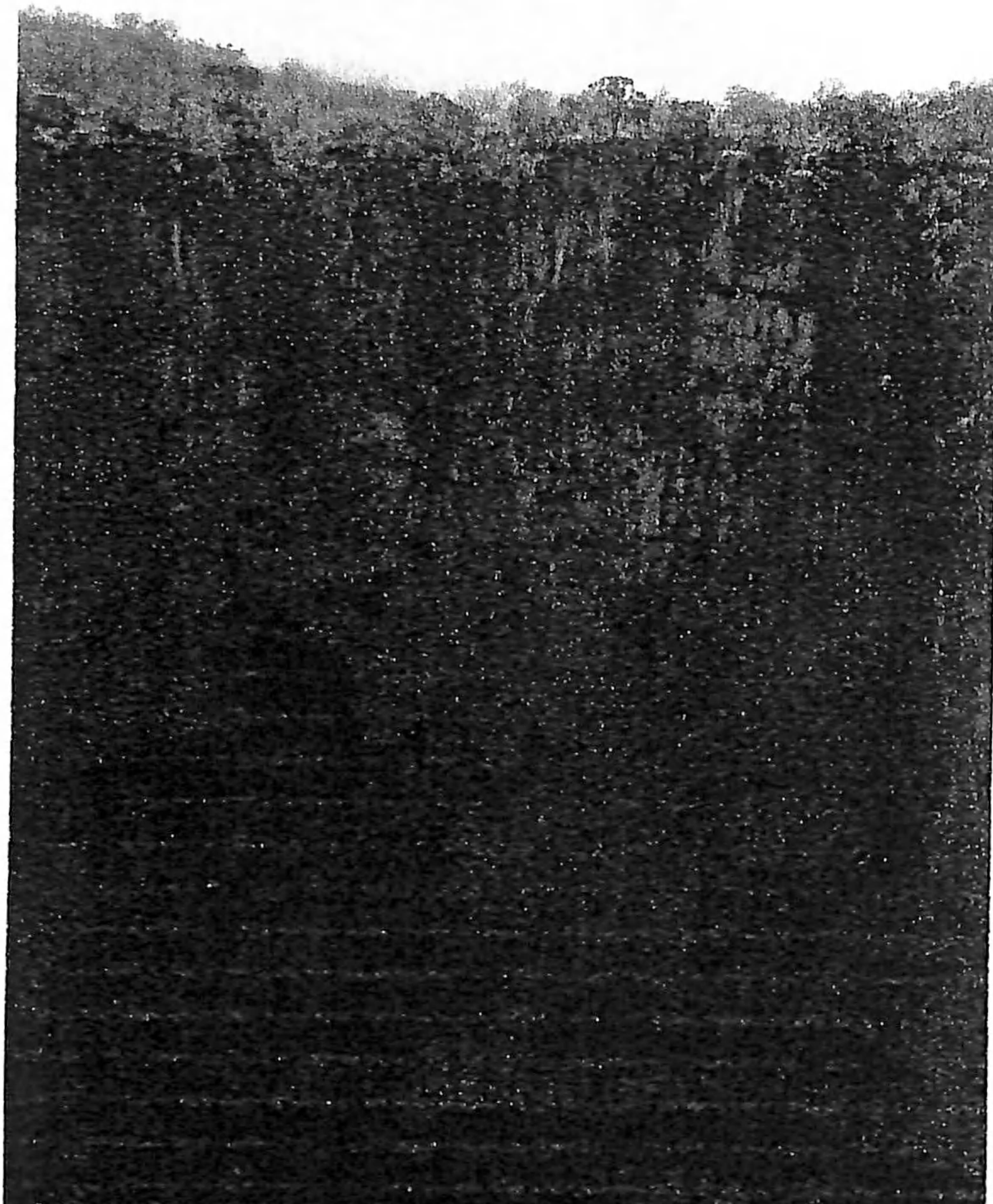
Cuevas del Cobro Chiantla



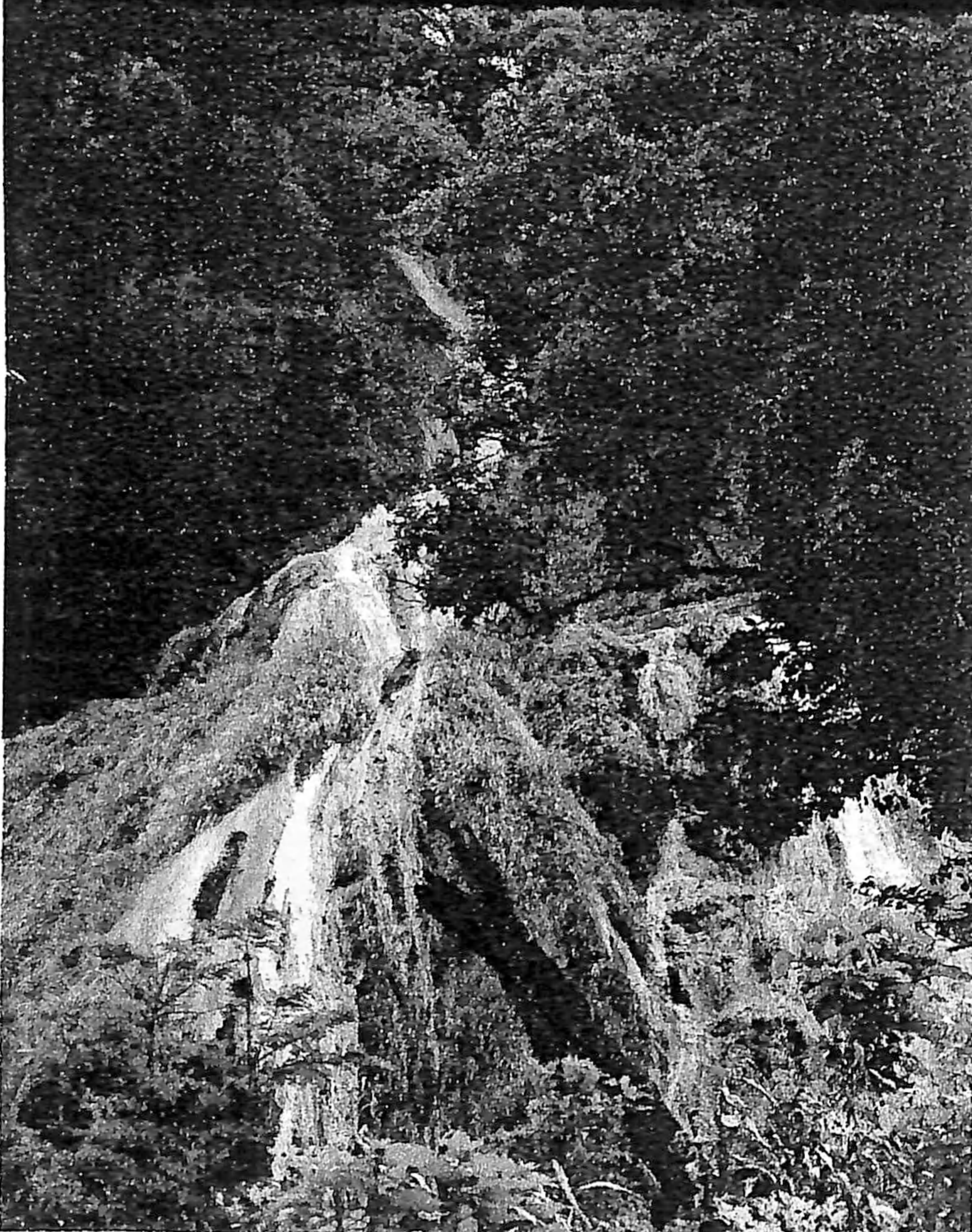
Cueva del Espino La Democracia



Cimarrón Nentón



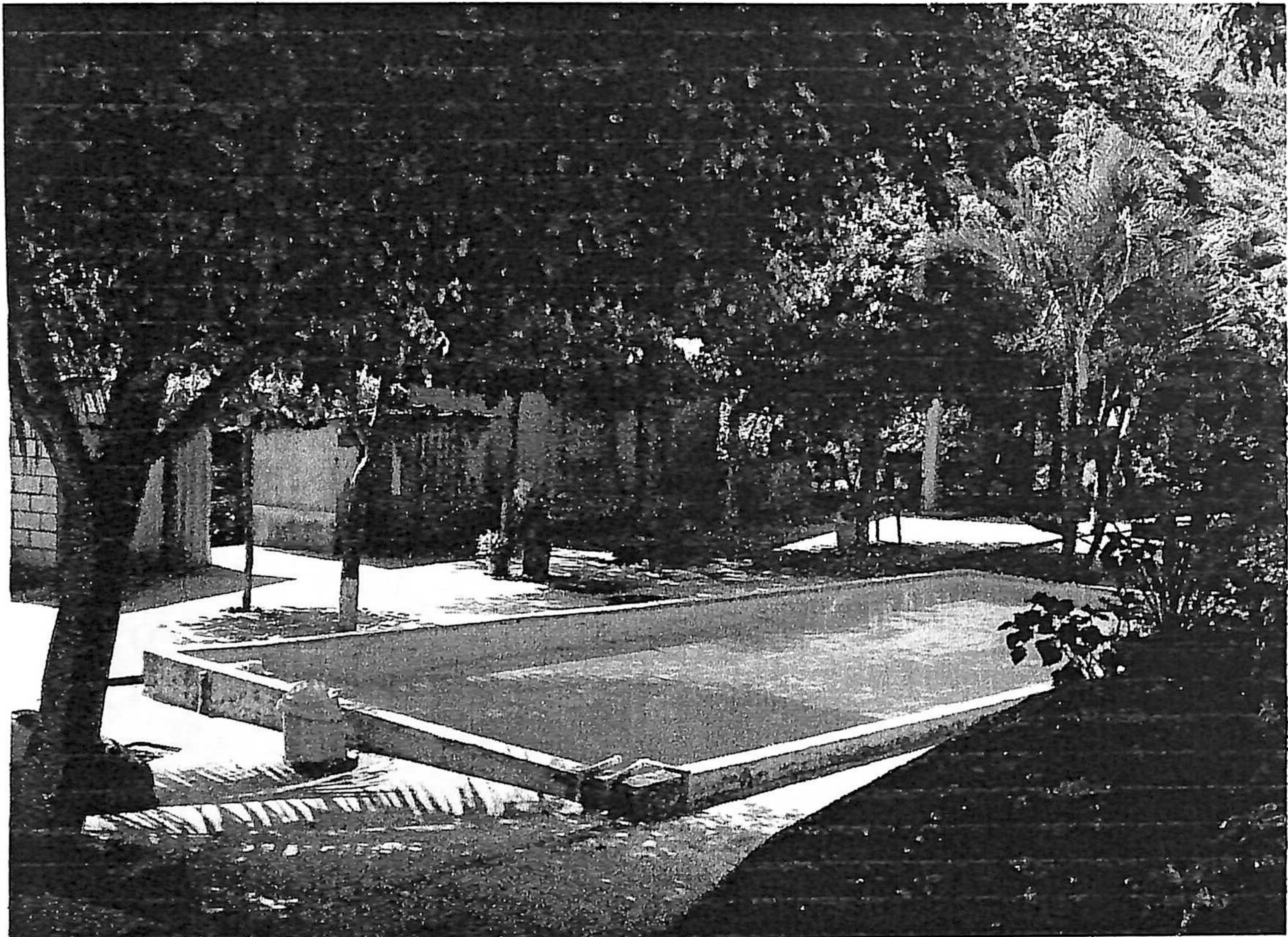
Las Canoas, cieneguita, La Amaca



Turicentro San Fernando La Democracia



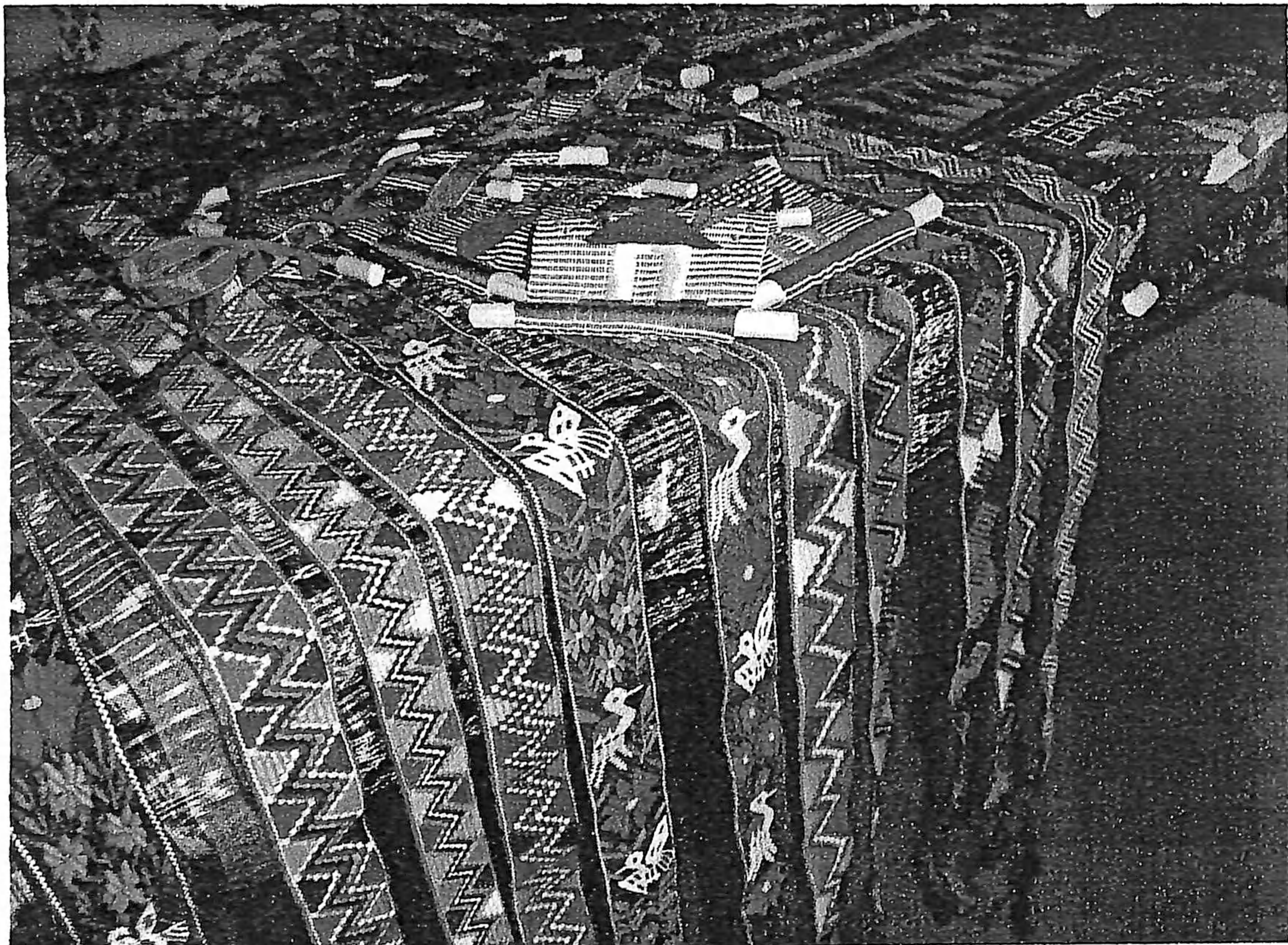
Balneario Agua caliente Tectitán



Museo de Todos Santos Cuchumatán



Jacaltenango y Concepción Huista



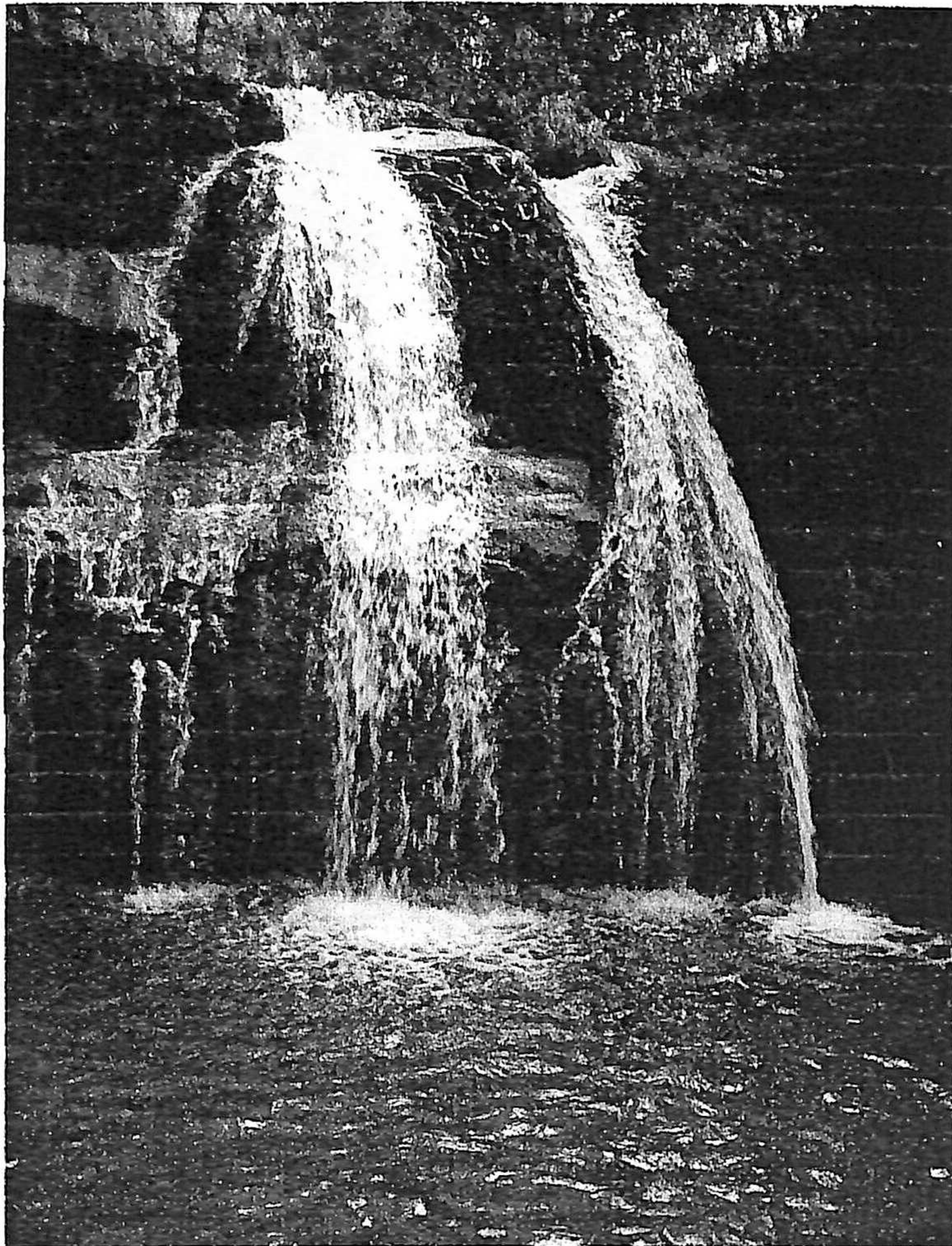
Jacaltenango y Concepción Huista



Municipio, Jacaltenango



Las Canoas, cieneguita, La Amaca



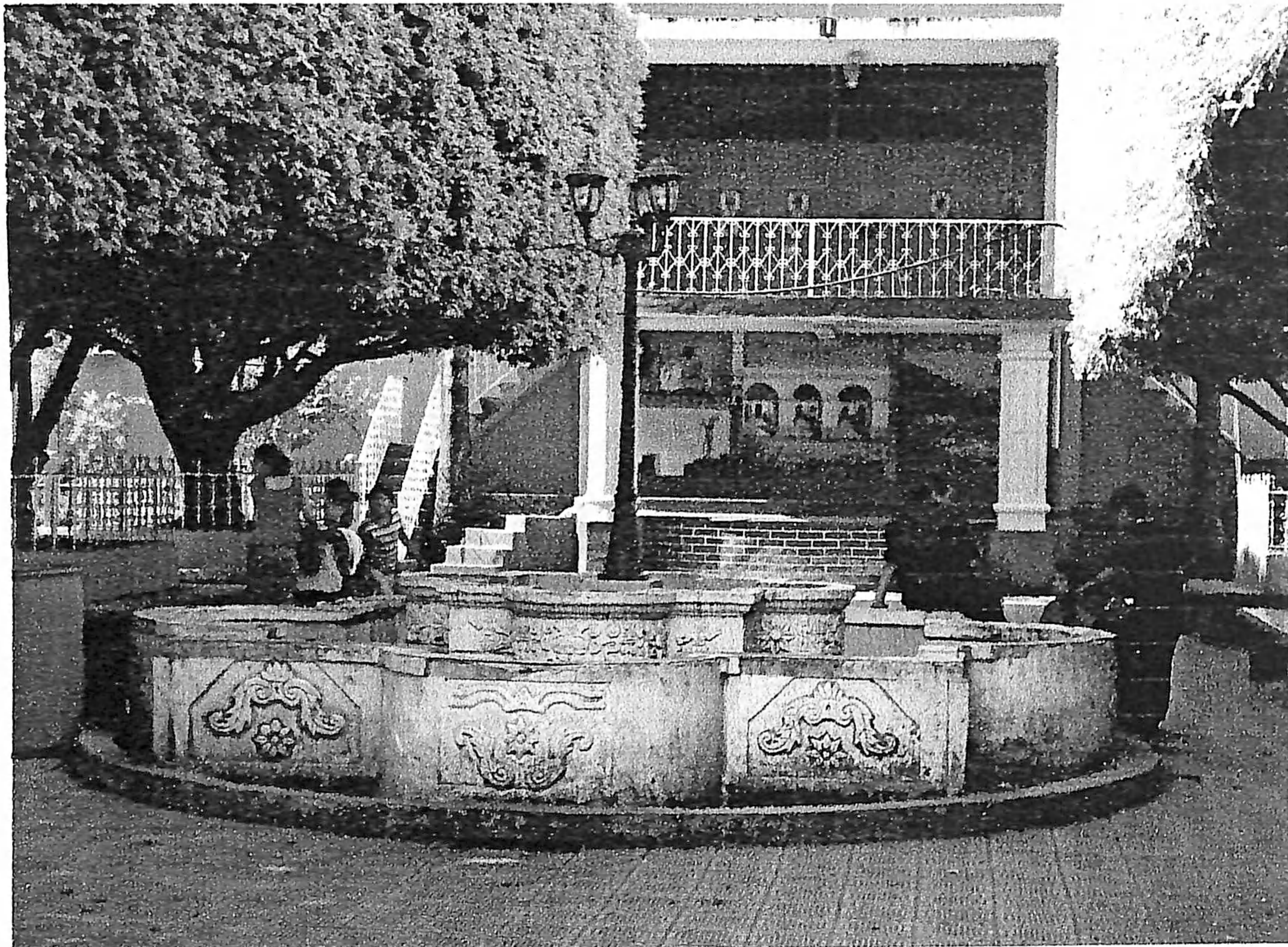
Ruinas de Zaculeu.



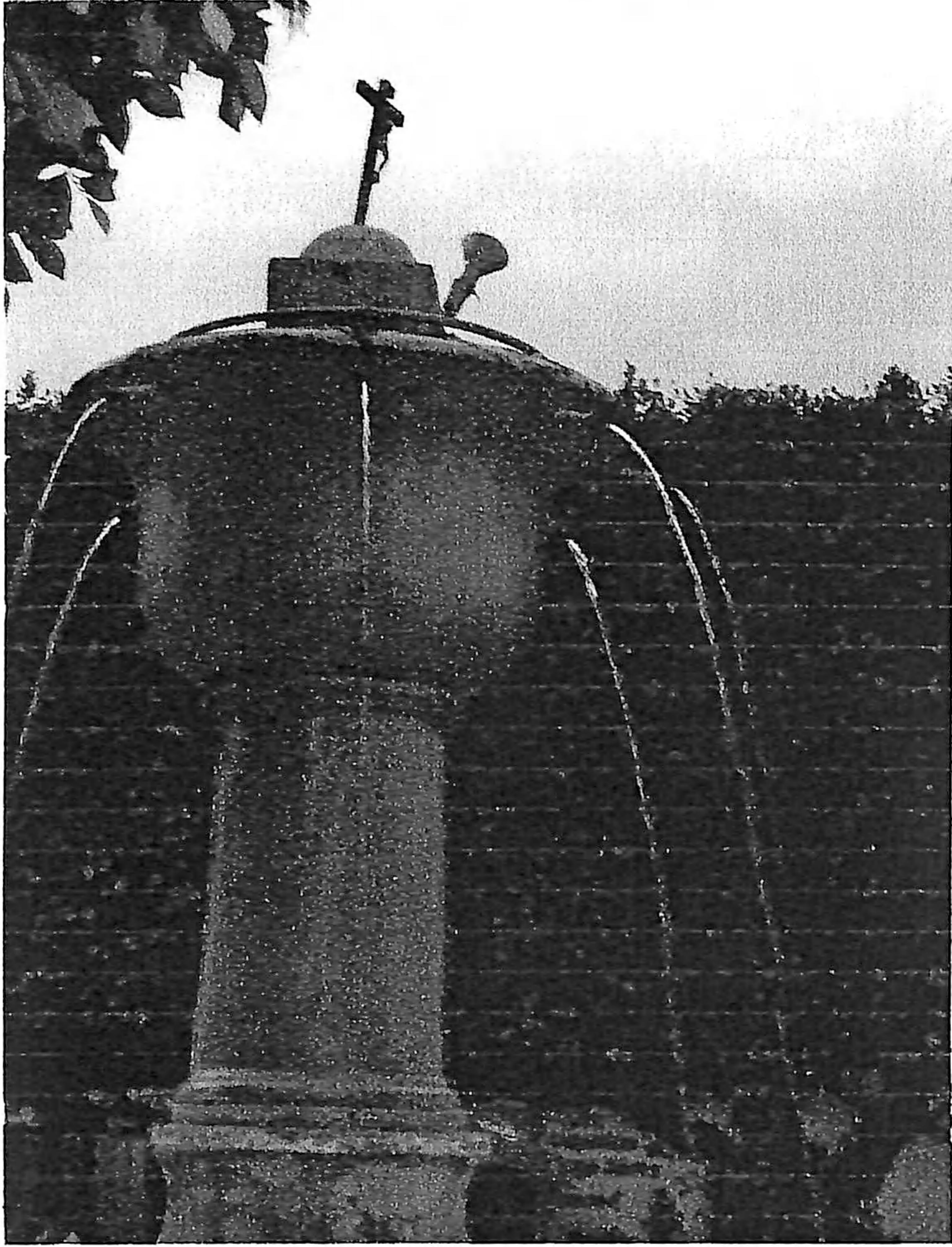
Municipio, Jacaltenango



Municipio La Democracia



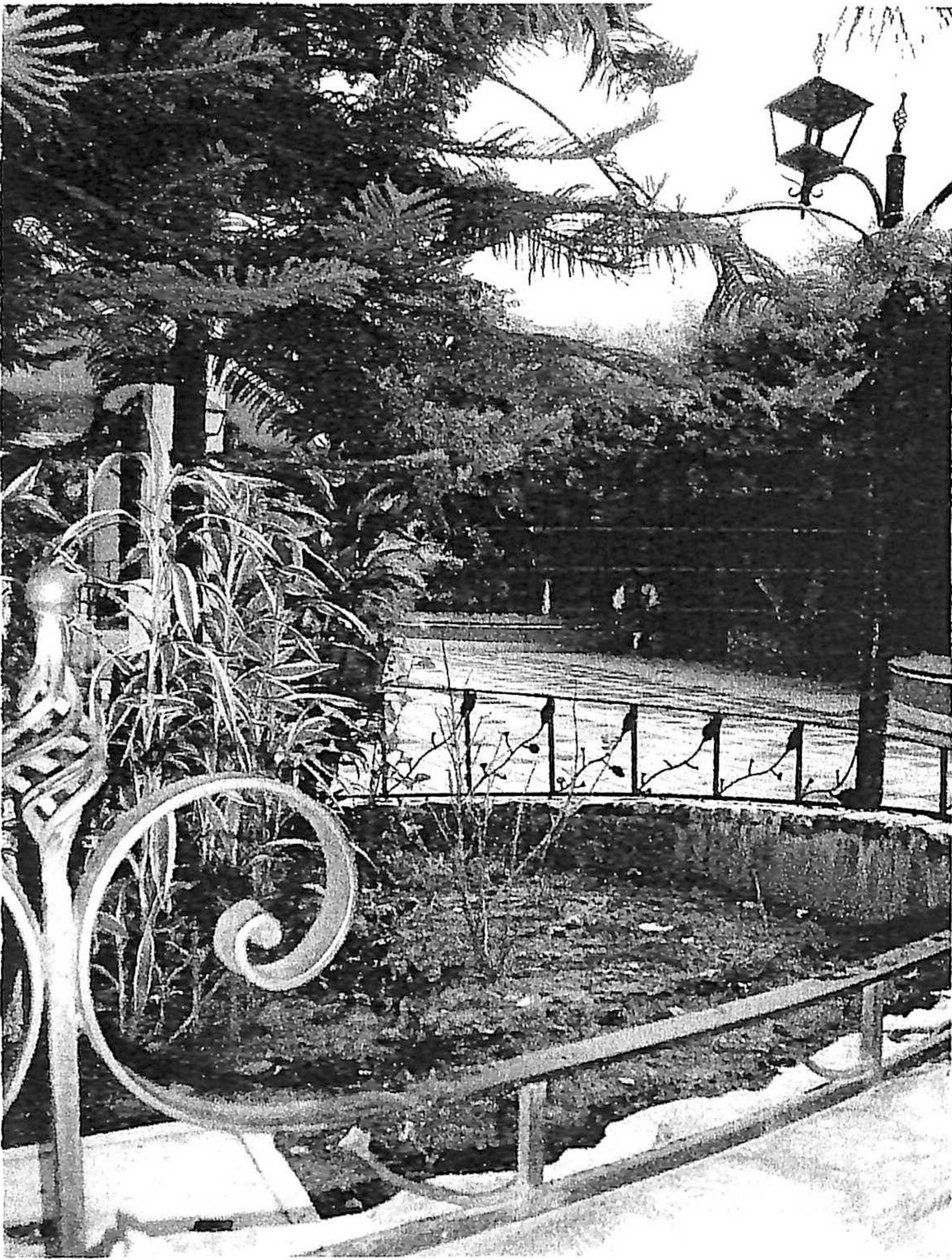
Municipio San Antonio Huisto



Iglesia del Municipio San Gaspar Ixchil



Municipio Santa Ana Huista



Centro de Todos Santos Cuchumatán



**Anexo 9. Resumen ejecutivo
del Laboratorio
Experimental de
Organización (LEO).**

ANEXO 9. LABORATORIO EXPERIMENTAL DE ORGANIZACIÓN “LEO”

CONTENIDO

INTRODUCCION: IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN

¿Qué ES LEO?

- Definición
- Objetivos del “LEO”
- Características esenciales
- Fundamentos pedagógicos

LA PREPARACION

- Selección del sitio
- Promoción
- Diagnostico preliminar
- Recursos necesarios

LA VIVENCIA DE LA ORGANIZACIÓN

- Agentes y actores
- Reglas del juego
- La iniciación
- Un proceso de organización y sus logros
- Resultados
- La evaluación del Laboratorio

TEORIA DE LA ORGANIZACIÓN

VERSATILIDAD DEL “LEO”

¿Y después que?: El seguimiento

Bibliografía

Anexo: Diagnostico preliminar

INTRODUCCION

IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN

Uno de los mayores obstáculos que se oponen al desarrollo y que inhiben la generación de empresas con potencial es la carencia de mecanismos de organización, lo cual debilita las posibilidades de participación de las personas, tanto en la solución colectiva de sus necesidades como en la negociación local y regional.

De hecho, numerosos esfuerzos de capacitación han fracasado en razón de la carencia de estructuras de organización en los grupos en los que se ha actuado.

El Laboratorio Experimental de Organización “LEO”, es una metodología que permite una gran cobertura con resultados de gran efectividad (Pasividad, bajo costo, calidad y rapidez).

Esta metodología suscita una fuerte dinámica social que contribuye a fortalecer la conciencia organizativa que se necesita para desarrollar empresas asociativas permanentes, capaces de reunirse en torno a intereses comunes y de promover soluciones para los problemas que enfrentan en un ambiente de democracia y de participación general.

Por otra parte, el “LEO” permite una masiva participación de personas de diferentes estratos y niveles educativos, lo cual, en vez de constituirse en una barrera, se torna más bien en una posibilidad ya que incrementa la riqueza del grupo tanto en ideas como en posibilidades variadas de trabajo.

El proyecto Col 92/005 ha realizado experiencias en torno de la metodología “LEO” en varios municipios colombianos y con comunidades caracterizadas por la pluralidad y la diversidad. La orientación fundamental que se presenta acá es la que consideramos apta para contribuir a los fines del desarrollo empresarial participativo (DEP), misión del proyecto Col 92/005.

Este material pretende explicar de manera sencilla y concreta, a personas interesadas en su aplicación, el enfoque que deben tenerse en su manejo, así como los requerimientos que implica para lograr buenos resultados.

¿QUE ES EL “LEO”?

Definición

El Laboratorio Experimental de Organización “LEO”, es una experiencia pedagógica de organización en la cual se reúne un grupo de personas a las que se les entrega una serie de elementos teóricos e instrumentos para realizar un trabajo organizativo. El “LEO” no requiere de quienes participan en él una determinada experiencia o conocimiento.

En consecuencia, el “LEO” recrea las condiciones materiales, económicas y sociales que podrían darse en una empresa real de propiedad social, de trabajo colectivo y de dirección autogestionaria, para que en este ambiente los participantes se enfrenten a la necesidad de organizarse para satisfacer las necesidades que se deriven del reto que se les plantea.

El método combina dos aspectos fundamentales: el **práctico**, que consiste en la organización de una empresa (entendida como cualquier acción realizada por varias personas, con un objetivo definido y de forma organizada) y el **cognoscitivo**, que se expresa en una elaboración teórica sobre los hechos que ocurren durante la práctica y que se dan, formalmente, en exposiciones de corta duración a cargo del animador del laboratorio.

La práctica que se da durante el evento pasa por diferentes etapas:

1. En principio hay un periodo de desorden en el que el grupo no sabe para donde va y cómo organizarse
2. Posteriormente se van identificando los problemas fundamentales y se comienza a proponer soluciones.

3. Luego aparece el periodo de critica de lo que está sucediendo y se proponen y ejecutan soluciones adecuadas
4. Finalmente se hace un recuento de lo que ha sucedido y se efectúan evaluaciones. Hay un gran acercamiento hacia la conciencia organizativa.

La duración del Laboratorio fluctúa entre 15 y 40 días, dependiendo de las necesidades y de los recursos económicos con que se cuente. Es un evento que puede ser masivo, con 40 personas como mínimo, de procedencia y características diversas, prefiriéndose que el grupo de la comunidad constituya un 70% del total de participantes y los funcionarios un 30%. Una variante en el tiempo se da, dentro del Prodep, en un taller denominado "DOP"(Desarrollo Organizacional Participativo) que rescata algunos de los elementos del laboratorio pero con una intensidad menor a los 15 días.

En el desarrollo del proceso intervienen:

- Los **participantes**: productores de diferentes líneas , empleados y desempleados interesados en hacer empresa, funcionarios de entidades diversas y cualquier otro tipo de trabajador que se considere necesario incluir, sin discriminación ninguna por tipo de producción, nivel educativo o experiencia.
- Un **animador** que va "Sacudiendo" a la organización a través de una observación de los hechos que se están dando y la devolución de ello en charlas diarias sobre teoría de la organización. El animador puede contar con la ayuda de uno o varios coanimadores.
- Una **estructura primaria** o personas que participan en la experiencia y que van aportando elementos de ayuda para que el director enfoque adecuadamente sus intervenciones, en especial cuando exista la posibilidad de que se rompa la unidad y la disciplina del grupo. Algunas de estas personas pueden impartir, al interior del grupo de participantes, formación técnica y empresarial. Esta estructura también puede jugar un papel capacitador.

No se recomienda utilizar esta metodología aisladamente sino como parte de proyectos de desarrollo o planes generales de capacitación, en los cuales se garantice la continuidad de la acción educativa.

OBJETIVO DEL "LEO"

- Descubrir la importancia de la conciencia organizativa, a través de la lucha por superar los problemas concretos que se presentan en cualquier organización.
- Ligar la teoría con la practica, desarrollando unas bases de organización sobre la problemática real que se le va presentando a los participantes
- Propiciar mayores niveles de participación social mediante el enfrentamiento de problemas concretos y con la puesta en practica de instrumentos de participación como asambleas, juntas y comités.

- Desarrollar la autonomía y la autogestión del grupo, eliminando la tradicional dependencia que se da entre quien se supone tiene la autoridad y los asistentes al evento.
- Dentro de la perspectiva del Prodep, generar gremios e ideas empresariales como punto de partida para el desarrollo empresarial participativo dentro de una localidad.
-

CARACTERISTICAS ESENCIALES

- El “LEO” es un método que recrea las condiciones materiales, sociales y económicas de una empresa de carácter autogestionario.
- Puede aplicarse a diferentes grupos humanos, siempre y cuando ellos se planteen la necesidad de organizarse.
- Dado su carácter autogestionario, el “LEO” tiende a erradicar esquemas paternalistas de enseñanza, obstáculo significativo para el desarrollo.
- La metodología plantea unas reglas de juego que deben cumplir todos los participantes.
- La metodología plantea de manera constante el reto de construcción y el ejercicio de la libertad, como mecanismos generadores de la necesidad de efectuar acciones compartidas.
- El proceso es un permanente ir y venir de la práctica a la teoría.
- El Método es versátil y amplio: acepta un gran número de participantes sin discriminación de ninguna clase y puede efectuarse con todo un poblado, en una vereda, en un barrio, en un centro de capacitación, etc.

FUNDAMENTOS PEDAGOGICOS

El proceso que se desarrolla en el “LEO” está concebido como una estrategia didáctica, cuyos componentes se han diseñado para lograr los objetivos propuestos. La base pedagógica que sustenta el andamiaje del Laboratorio comprende tradicionales expositivos y memorísticos centrados en la enseñanza y no en el aprendizaje, y que superan las actividades de otros enfoques activos; estos factores son los siguientes:

LOGRAR QUE EN EL EVENTO SE DESARROLLE UNA VIVENCIA FISICA Y REAL:

Ya sea en el lugar de residencia o de trabajo de los participantes o en un centro de formación, el grupo se debe enfrentar a una realidad concreta en la que deliberadamente se han creado ambientes o situaciones de aprendizaje coherentes con la realidad de una empresa autogestionaria asociativa.

En esta situación., las personas cometen errores, enfrentan problemas, plantean soluciones, toman decisiones, realizan ejercicios prácticos, mejoran sus habilidades, comparten experiencias y conocimientos, y van haciendo suyos, a través de la práctica y de la reflexión, los elementos fundamentales de la gestión de una empresa y de la convivencia enriquecedora con otros. Como testimonio de la vivencia, el grupo elabora una memoria del evento y otros documentos.

BRINDAR LOS MEDIOS PARA QUE HAYA UNA INTENSA INTERACCIÓN SOCIOECONOMICA:

Los participantes desarrollan relaciones de producción, relaciones de amistad, relaciones con instituciones y, en fin, una variedad de interacciones que se dan entre campesinos, microempresarios, obreros o empleados, funcionarios, estudiantes, etc.

Dentro de esta dinámica se descubre el valor del trabajo, la utilidad de la división del mismo, la riqueza de una labor en equipo, el valor de la divergencia y la importancia del consenso. Se descubre que toda persona posee conocimientos y experiencia que puede transmitir... ¡se desarrolla la autoestima!

ENFRENTAR PERMANENTEMENTE A LOS PARTICIPANTES AL RETO DE CONSTRUCCIÓN Y DE CREACIÓN:

Se ha demostrado que plantear retos a las personas contribuye a desarrollar su creatividad y su espíritu emprendedor. La palabra "crisis" significa un momento difícil, pero también una oportunidad de mejora y se trata de que los participantes comprendan y vivan esta situación.

La existencia de un problema o de un desafío debe ser un estímulo para la acción organizada y autónoma, para la creatividad y para el aprendizaje. Poco a poco, con ayuda de los elementos pedagógicos involucrados en la experiencia, y partiendo de una situación inicial de desequilibrio y de dependencia no satisfecha, el grupo va superando obstáculos y construyendo progresivamente su organización, de manera independiente. El reto permanente hacia el grupo estimula sus potencialidades y rescata la confianza en ellas, por lo cual es de gran valor pedagógico; no obstante, debe tenerse cuidado en no agredir intentando retar.

ELEVAR LOS NIVELES DE CONCIENCIA HASTA LOGRAR QUE AFLORE LA CONCIENCIA ORGANIZATIVA:

En el proceso pedagógico del Laboratorio de va pasando de niveles de conciencia ingenuos (explicación mágica o mítica de la realidad) o solo críticos (Juicios acerca de la realidad) a niveles en los que hay un actuar de los sujetos (organización), lo cual se logra a través de la puesta en practica de los factores mencionados anteriormente. Los participantes descubren la posibilidad de transformar su realidad y de hacerlo con mas eficiencia mediante la acción grupal organizada.

PROMOVER EL EJERCICIO DE LA LIBERTAD:

Como medio para lograr que el grupo descubra sus posibilidades y como herramienta para iniciar cambios de comportamiento en pro de la democratización, la tolerancia y la independencia. Solo quien se atreve a usar la libertas puede participar, puede liberarse de variadas formas de dependencia, puede crear y puede desarrollarse.

Al preguntársele a algunos de los asistentes a un laboratorio porque de su permanencia constante en el evento, respondieron:

- Primero, nos han planteado el reto de construir una empresa, y si otros han podido, ¿Por qué no podemos hacerlo nosotros?
- Y segundo, porque no hemos sido llevados a un aula a recibir mensajes técnicos y alejados de nuestros problemas, sino que se han dado espacios para hacer uso de

nuestra libertad. Al comienzo no sabíamos que hacer con ella, pero mas adelante la vimos como un mecanismo de realización, de desarrollo personal, de crecimiento, de expresión.

LA PREPARACION

Para llevar a cabo un Laboratorio Experimental de Organización es necesario planear cuidadosamente la forma como se va a realizar el evento y desarrollar actividades previas a él, como requisito para lograr resultados satisfactorios. Un cronograma con las diferentes actividades preparatorias facilita su seguimiento.

El animador del Laboratorio es la persona responsable del evento y debe ser apoyado por uno o varios coanimadores; este equipo tienen las siguientes funciones:

- Coordinación general del evento
- Consecución de recursos
- Participación en la selección del sitio donde se va a desarrollar el evento
- Coordinación con otros funcionarios o entidades
- Realización del diagnostico preliminar
- Animación del evento (Observación de los hechos, decisión sobre temas y enfoque, exposiciones teóricas)
- Dirección y/o participación en reuniones de análisis de la metodología
- Elaboración de informes

En general, la preparación de un “LEO” debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

SELECCIÓN DEL SITIO

Conviene hacer una visita al sitio donde se va a realizar el “LEO” para identificar la pertinencia de éste y las condiciones socioeconómicas que existen en la zona. Como los Laboratorios pueden asumir varias modalidades, el sitio dependerá de la que se seleccione.

PROMOCION

La promoción garantiza que haya una asistencia numerosa (lo cual permite una vivencia organizada mas rica), que se tenga claridad sobre las condiciones para participar y que se establezcan acuerdos mínimos con las comunidades.

En las visitas de promoción se explica en que consiste el método, las fechas en las que e ha previsto su realización y los compromisos que se adquieren. Algunos aspectos que deben reiterarse son los siguientes:

- Duración del evento
- La actividad será de tipo vivencial
- Actividades que podrán realizarse
- Permanencia continua en el evento

- Carácter práctico del evento
- Importancia de los objetivos que se espera alcanzar tanto para las personas como para el desarrollo de la comunidad

DIAGNOSTICO PRELIMINAR

El diagnóstico preliminar se hace sobre el grupo o sobre la zona que va a ser afectada por los resultados del Laboratorio.

Su objetivo es conocer la problemática que existe en cuanto a organización y otros aspectos que impiden el desarrollo, con el fin de orientar adecuadamente el proceso del laboratorio. Aquí es importante precisar el **problema generador**, o sea, aquel que centra el interés del grupo y que lo motiva a organizarse. En anexo se presenta una guía útil para realizar este diagnóstico, en especial sobre aspectos socioeconómicos.

RECURSOS NECESARIOS

A mayor número de recursos disponibles en un Laboratorio, mayores resultados será factible esperar.

- Recursos humanos

Para orientar su desarrollo, el "LEO" cuenta con uno o varios animadores, cuyo papel se describe más adelante. La vivencia se enriquece en la medida en que el evento hayan otras personas, de la comunidad o de instituciones, que puedan aportar conocimientos y experiencias útiles para el trabajo del grupo. De ahí que sea parte importante de la planeación analizar con que tipo de recursos humanos sería deseable contar para desarrollar un trabajo más rico.

Por ejemplo, si se hace un "LEO" en una localidad donde existan grandes problemas de desperdicios y de un deterioro del medio ambiente sería deseable invitar a participar a técnicos que pudieran aportarle al grupo en estos aspectos; si el grupo fuera eminentemente agropecuario, convendría contar con funcionarios técnicos de entidades del sector.

En cualquiera de los casos, el número de funcionarios y profesores no debe ser tal que ahogue la posible participación de los asistentes de la comunidad (máximo un 30% del total de participantes).

- Recursos físicos

Al grupo se le ofrecen elementos que le den oportunidad de hacer demostraciones, manejos y aplicaciones en su rama de actividad, además de otros que le permitan ampliar su perspectiva del trabajo y de interacción en comunidad. Estos elementos son de dos tipos: de consumo y devolutivos. A continuación se ejemplifican algunos de los elementos que se pueden entregar; naturalmente, estos elementos varían dependiendo del grupo, de sus características y del enfoque que se le quiera dar al evento.

DE CONSUMO

- Papel para impresión o para copias (para elaborar una memoria que se debe entregar a todos los participantes, informes, planes, material de divulgación....)
- Papel para pápelografo
- Marcadores
- Libretas
- Lápices o esferos
- Fólderes o carpetas
- Cartulinas
- Cartillas, textos o folletos

DEVOLUTIVOS

- Computador o maquina de escribir
- Impresora y/o fotocopiadora
- Perforadora
- Cosedora
- Pápelografo o tablero
- Elementos de recreación (domino, ajedrez, balones de fútbol, elementos para béisbol o similares, de acuerdo con la zona)
- Elementos de trabajo, de acuerdo con las condiciones productivas de la zona
- Televisor y videograbadora
- Videos
- Libros de consulta
- Opcional: vehículo

LA VIVENCIA DE LA ORGANIZACIÓN

¿Estamos listos para comenzar una sorprendente experiencia educativa!. Antes de describir como se puede dar este proceso impactante y enriquecedor, es necesario hacer algunas precisiones en relación con el papel de los diferentes asistentes y algunas normas que se deben tener claras durante todo el proceso

AGENTES Y ACTORES

El Laboratorio tiene dos componentes que deben diferenciarse claramente: por una parte, el animador del Laboratorio y una o más personas que colaboran con él (coanimadores) y, por otra, los participantes como tales. Un tercer componente puede aparecer: la estructura primaria. Veamos el papel de cada uno de ellos.

El **animador del laboratorio** es el responsable de la dirección del evento y es quien coordina con el resto del equipo de **coanimadores** las actividades que se desarrollaran y la forma como se orientaran las charlas diarias que se ofrecerán al grupo.

Desde un comienzo, el animador establece una especie de “barrera” entre el grupo animador y el resto de la gente. Esta actitud, aparentemente segregacionista, es fundamental

para romper con el cordón umbilical entre el maestro que sabe como se hacen las cosas y los alumnos que quieren recibir enseñanzas.

Las relaciones que se establecen entre los dos grupos son formales y a través de la acción organizada. La única intervención directa que tienen los animadores en el grupo se da a través de las exposiciones teóricas diarias (generalmente de una hora) en el momento en que se acuerde con el grupo. El equipo de animación debe hacer un análisis crítico de lo que sucede diariamente en el grupo para preparar y orientar las exposiciones. Para ello es necesario recoger información todos los días a través de diversos medios.

Los **participantes** son el conjunto de personas de la comunidad y los funcionarios invitados al evento, los cuales hacen parte de una organización que se gesta, en igualdad de condiciones y realizan las actividades que la empresa acuerde, de manera organizada.

La **estructura primaria** esta constituida por una o varias personas que están participando en el evento y que, de manera consciente o inconsciente, suministran al equipo de animadores información sobre la marcha del proceso.

Esta información permite conocer los hechos que están ocurriendo en el interior de la organización que se ha formado y con base en ellos planear las exposiciones diarias.

Además, esta estructura primaria puede desempeñar un papel de capacitación dentro de la organización: técnicas agropecuarias, administrativas, contables, financieras, de proyectos, asesoría general...., en fin, respuestas concretas que se encuentren dentro del mismo grupo.

REGLAS DE JUEGO

Las siguientes son las reglas de juego que se plantean a los participantes en un Laboratorio, ya que ellas permiten aprovechar al máximo las posibilidades de éste:

- **Constituir una empresa**

Se entiende por **empresa** cualquier acción organizada entre dos o más personas, con un propósito definido. En consecuencia, el reto que se plantea a los participantes en el Laboratorio es formar una empresa, de manera autogestionaria, utilizando los recursos de toda índole que se ponen a su disposición, con la condición de que “los soliciten y empleen de manera organizada”. Con estos requisitos, las personas no solo adquieren el interés de organizarse sino de manejar principios administrativos y técnicas eficientes de gestión. Los participantes deben “aprender organización, organizándose”.

- **Igualdad de condiciones**

En el Laboratorio todos poseen los mismos derechos y tienen oportunidades similares para participar, independientemente de que posean características diversas en cuanto a ocupación, educación, creencias, jerarquía, nivel económico, etc.

Observar esta regla es un ejercicio valioso para la practica de la democracia y para el descubrimiento del valor que todos los seres humanos poseemos.

- **Asistencia ininterrumpida al evento**

Entrar y salir de un evento educativo rompe la concentración; además de ello, en el Laboratorio se pierde la intensidad de una vivencia que involucra aspectos técnicos, de administración, de recreación, de comportamiento grupal.

La asistencia ininterrumpida no significa que productores, comerciantes o prestadores de servicios interrumpan sus actividades productivas, ya que éstas se deberían involucrar dentro de la dinámica del evento, salvo en los casos en los que los Laboratorios se realizan de un centro de capacitación.

Cualquier eventualidad que se presente en relación con este aspecto debe ser resuelta por el grupo, de manera organizada.

- **Los medios de producción en manos de los integrantes del grupo**

Una empresa trabaja con equipos, herramientas y materiales. Para que la experiencia logre sus objetivos se debe entregar a los participantes diferentes medios que permitan desarrollar actividades de producción y garanticen el ejercicio de la organización.

- **Ejercicio de la libertad**

En otras palabras, autogestión. El grupo mismo decide que forma de organización adoptar, su nombre, horarios, actividades, uso racional de los recursos. Acatar esta regla contribuye a modificar patrones de conducta dependientes, incentivando la creatividad y mejorando la autoestima.

- **Asistencia a una charla diaria con el animador del Laboratorio**

Este es el lazo de unión entre agentes y actores (animadores y participantes). Generalmente la exposición dura una hora y en ella el animador transite conceptos sobre teoría de la organización, enriquecida con elementos de la practica de los participantes, la cual retroalimenta la acción de manera indirecta, en la forma de ejemplos que se recuerdan, y nunca de manera directa ni agresiva.

- **Memoria del evento**

Solicitar que el grupo escriba y distribuya la memoria del evento, muestra a los miembros de la organización el valor de la documentación, de recuperar la historia de lo que se hace para consignar dificultades, problemas, fortalezas y aciertos, al mismo tiempo que siendo una actividad compleja que implica el concurso de numerosas personas, permite una rica practica de organización cuyos frutos son tangibles y valiosos.

- **Independencia de los animadores**

Los participantes deben tener muy claro que el animador del Laboratorio y su equipo son algo aparte a la empresa que se forma y están allí solo para ofrecer una exposición diaria y entregar los recursos disponibles cuando se les soliciten de manera organizada. Esta norma contribuye a romper con el paternalismo y obliga a los participantes a “rascarse con sus propias uñas”, a tomar sus propias decisiones, a correr sus propios riesgos y a buscar sus propios caminos.

LA INICIACION

El día que se inicia el evento se reúnen todos los asistentes en el sitio definido para ello (salón, rancho, sombra de árboles, etc) y el animador se dirige al grupo para recalcar las reglas de juego, haciendo énfasis en que la propuesta es generar una empresa u organización de estructura compleja, con objetivos definidos, la cual debe funcionar de manera autónoma.

Destaca, así mismo, que el grupo debe entregar una memoria del evento al finalizar éste, debe asistir en pleno a una exposición diaria, a una hora que ellos decidan y comuniquen previamente, se comprometen a asistir de manera ininterrumpida, todos están en igualdad de condiciones, desaparecen las barreras, y deben administrar los elementos y el equipo que el animador del Laboratorio entregaría si se le pide de manera formal y organizada.

Destaca que estos son “insumos indivisibles” y que no se entregaran a personas sino a la organización, pues se trata de hacer un manejo grupal de organización y de administración mediante el uso colectivo de estos elementos. Para que el grupo sepa con que cuenta, da a conocer y entrega al grupo un inventario de los elementos y equipos que esta indisposición de ellos.

Cuando el “LEO” se realiza de manera masiva en el marco del desarrollo de una localidad, se requiere cambiar la regla de crear una empresa, por la de generar empresa productivas de base y un gremio en representación de las mismas con fuerza interlocutora.

Luego, realiza una exposición breve acerca de la “Capacitación practica de la organización” y destaca lo que puede hacer una comunidad organizada mostrando el potencial que tiene el grupo (para ello se apoya en la investigación preliminar) y el valor de la sinergia participativa grupal.

Luego de acordar una hora para la charla del día siguiente se despide del grupo, lanzando el reto de que se organicen. “**Organícense**” es, entonces, la expresión con la que se lanza al grupo a la “aventura” de este taller.

UN PROCESO DE ORGANIZACION CRECIENTE Y SUS LOGROS

Si a un grupo numeroso se le deja solo con la simple exhortación de “Organícense”, ¿Cuál puede ser la reacción?

- Pues, tal como seguramente usted lo esta pensando, es una reacción de no saber que hacer y de desorden, producto de la incertidumbre de quedarse sin quien le diga que y como hacer.

Este tiempo es un primer momento de la vivencia en la que todos hablan al tiempo, no se tiene claridad sobre que hacer, se forman grupos y subgrupos, nadie dirige la reunión o lo hace quien tiene más fuerza, no existen mecanismos de control.

Generalmente, son los funcionarios quienes intentan dirigir al grupo; luego de un periodo de discusión se hacen los primeros intentos de organización cuando se elige, de manera provisional, una junta directiva y un presidente. Como parte de este esfuerzo se comienzan a conformar comités pero sin criterios de conocimientos, experiencias e intereses, lo cual evidencia falta de organización.

Se notan con mucha fuerza actitudes de individualismo, autosuficiencia, autoritarismo, apatía, sectarismo, timidez a participar... Se va donde el animador del Laboratorio a pedirle "luces", pero se tropiezan con una actitud de "eso es problema de la organización", que acrecienta el disgusto y la sensación de desconcierto e impotencia de los participantes.

- Luego de algún tiempo, variable según el grupo, se inicia un proceso de organización que ha comenzado desde el sencillo paso de organizarse para reclamar unos elementos, preparar la alimentación de los participantes, el salón de reuniones o el dormitorio, y que continua con procesos mas complejos como adoptar una estructura orgánica, confeccionar los estatutos, organizar comités, hacer diagnósticos y planificaciones.

En esta etapa se toma conciencia de la existencia de situaciones problemáticas y se comienza a proponer soluciones aunque sin mucho análisis critico, los mecanismos de control son verticales y si existen planes de trabajo, estos casi siempre son inadecuados.

- Avanzando en el proceso y fogueados por las intervenciones del animador del Laboratorio, se manejan ya elementos de administración, se reflexiona mucho mas sobre el trabajo, se identifican hechos concretos que necesitan reforzarse o modificarse, se avanza en la autocrítica.

Los animadores observan cuidadosamente el proceso, recogen información por diversos medios (estructura primaria u otros), detectan fallas y vicios del proceso que están viviendo los participantes, sistematizan este conocimiento y adecuan la teoría de la organización para devolverla al grupo, el cual se siente aludido indirectamente y reacciona para corregir desviaciones.

Los actores del proceso **descubren** cómo hacer organización en la practica y aprenden de sus errores y de sus Aciertos. El animador del Laboratorio construye los ejemplos que utiliza a partir de la vivencia del grupo, lo cual la teoría al alcance de todos, sea cual fuere su nivel o experiencia.

- En una etapa posterior se logra un mejor nivel organizativo y el grupo entra a sintetizar lo que ha estado pasando para hacer una recuperación de lo vivido y transformarlo en conocimiento: se explica lo que ha pasado, se ven claras las etapas del proceso, desde el periodo inicial de desconcierto y desorden hasta la de una comprensión y evaluación críticas de lo vivido. Se hace evidente la combinación práctica – teoría – práctica. Los participantes descubren como aprendieron organización a través de una práctica rigurosa e intensa pero gratificante y constructiva. Se compendia el proceso vivido.

El animador del Laboratorio selecciona los temas que va a tratar, no de un currículo establecido, jerarquizado e inmodificable, sino a partir de las necesidades que van apareciendo en el grupo. Además de los temas sobre la teoría de la organización, la misma dinámica del evento puede hacer que se vea la necesidad de tocar otros temas técnicos y empresariales, lo cual es posible gracias a la heterogeneidad del grupo.

El último día del evento se hace una evaluación en la que los participantes dan sus opiniones e inquietudes sobre el método, hacen entrega de los trabajos y de la memoria del evento, devuelven los elementos recibidos y acuerdan acciones futuras.

RESULTADOS

- Se logra una base organizativa para futuros proyectos y planes
- Se logra un alto nivel de participación
- Se tiene una radiografía de necesidades existentes y un principio de solución colectiva para ellas
- Se encuentra el valor que tiene el trabajo del funcionario en la práctica, en especial cuando su actuar se relaciona no con un currículo preestablecido sino con la necesidad concreta en el momento y en el sitio de los hechos
- Se crean las condiciones básicas APRA el desarrollo económico y social de una localidad, de manera consciente, autogestionaria, planificada, técnica y civilizada a partir de las gentes cívicas y trabajadoras del medio.
- Se logra integralidad en una capacitación muy intensa, ya que se desarrollan temas empresariales, técnicos, organizativos...
- Se puede contar con una comunidad que entiende la fuerza del grupo y sus posibilidades
- Se generan numerosas ideas empresariales, que son un verdadero semillero de empresas
- Se organiza un ente representativo e interlocutor entre los empresarios de base y las entidades y organismos públicos y privados
- Se crean organizaciones de la comunidad que entran a ocupar espacios legales de participación y veeduría ciudadana.

LA EVALUACION DEL LABORATORIO

La evaluación se entiende como la comparación entre los objetivos propuestos y los resultados alcanzados, teniendo en cuenta la forma como se ha desarrollado el proceso y considerando que esta evaluación es del grupo y no de los individuos.

Algunos de los aspectos que permiten evaluar si el grupo ha aprendido el proceso organizativo son los siguientes:

- Estructura organizativa compleja con sus funciones claramente definidas y operando
- Planes de trabajo para cada una de las comisiones y para toda la empresa
- Mecanismos de control para cada una de las instancias
- Utilización de normas parlamentarias
- Distribución de funciones
- Liderazgo democrático
- Participación plena de los participantes
- Utilización racional del tiempo
- Autonomía y autogestión grupal
- Conciencia organizativa

La evaluación de aspectos como estos debe hacerse de manera permanente durante el evento y al final de él.

La **evaluación permanente** es realizada por el animador del Laboratorio y por el equipo que colabore con él; con ella se orienta la teoría que se entrega a través de las charlas, de manera que responda a la realidad del trabajo: el grupo “vive” la experiencia organizativa y las charlas le permiten percibir sus errores o debilidades y la forma de corregirlos. Es la relación práctica – teoría – práctica, eje central de la metodología.

Algunos de los indicadores que sucesivamente van mostrando la situación del grupo a medida que avanza el proceso son los siguientes:

EN UN PRIMER MOMENTO

- Diversidad de expectativas
- Formación de grupos y subgrupos
- Polarizaciones de los grupos
- Desorientación en relación con la forma de organizarse
- Asambleas o reuniones desorganizadas
- Mala utilización de los recursos
- Falta de planes de trabajo
- Falta de análisis de lo que está pasando
- Estructura organizativa que no responde ni a las necesidades ni a los componentes del grupo
- Falta de mecanismos de control

MÁS ADELANTE

- Presencia de algún análisis de la situación
- Levantamiento de problemas

- Utilización incipiente de la crítica
- Controles autoritarios
- Persisten la estructura orgánica inadecuada y el grupismo
- Aun se usan planes de trabajo inadecuados

LUEGO

- Mayor uso de la crítica
- Actitud de análisis
- Estructura organizativa adecuada: comisiones especializadas con coordinador, dirección con funciones claras
- Utilización más racional de recursos humanos y materiales
- Planes de trabajo adecuados
- Técnicas parlamentarias incorporadas y reuniones adecuadas

FINALMENTE

- Integración de la teoría con la práctica
- Reuniones en las que se analiza que ha aprendido el grupo
- Máxima participación organizada del grupo
- Utilización de los principios organizativos: análisis, planificación, distribución y control
- Reuniones bien preparadas, desarrolladas, evaluadas y con tareas y compromisos establecidos

La **evaluación final** se realiza al terminar la experiencia conjuntamente con los participantes. El animador del Laboratorio la induce explicando en este momento en qué consiste la metodología y luego pidiendo que en los grupos que se hayan formado, se haga una evaluación particular para luego hacer en asamblea una evaluación general

Los aspectos que se sugiere analizar para identificar el nivel de organización alcanzando por el grupo son los siguientes:

1. Estructura organizativa inicial y las diversas formas organizativas adoptadas hasta llegar a la final, examinando la forma como se hizo la división del trabajo, los mecanismos de participación, la definición de funciones, el uso de los principios organizativos....
2. Manejo de reuniones y de las normas parlamentarias (local, agenda y su manejo, recursos, hora, coordinación, participación, duración).
3. Utilización de la crítica (forma que asumió, su uso en comisiones y asambleas).

TEORIA DE LA ORGANIZACIÓN

El Laboratorio de Organización aborda una serie de elementos teóricos para el trabajo organizativo, muchos de los cuales han sido adaptados de los “apuntes de teoría de la Organización” desarrollados por quien diseñó la metodología, el brasileño Clodomir Santos de Moraes.

Los principales temas que se tratan son los siguientes, aclarando que aunque existe cierta jerarquización lógica en su presentación, el orden real está determinado por las características del grupo y las necesidades que se vayan detectando en él.

1. Orígenes de la organización social del trabajo

Se muestra como ha evolucionado el trabajo desde la división natural hasta la social, relacionando la teoría con la realidad que los productores viven en su medio productivo. Es un aporte humanístico importante para enriquecer la recreación social que se experimenta en el "LEO".

2. Evaluación de la economía

Aquí se describen los diferentes estadios de la economía, desde la natural de los tiempos primitivos hasta la mercantil capitalista de nuestros tiempos, destacando los retos que se presentan en la época actual de la globalización, haciendo énfasis en las diferencias entre trabajo abstracto y trabajo concreto. Se muestra la importancia de la división social del trabajo y de su incorporación al evento práctico.

3. La mercancía

Se trata de que los participantes identifiquen dentro de su propia producción o en la de sus compañeros, cuales artículos tienen valor de uso y cuales, valor de cambio. Se hace énfasis sobre la necesidad de entender la producción y lo que se entiende por productos competitivos

4. El trabajo

Se hace evidente el valor del trabajo y se dan elementos para que los participantes identifiquen el tipo de trabajo (abstracto, concreto) predominante en su producción y en la de sus compañeros, así como el grado de organización que existe dentro de ella, relacionándola principalmente con la división del trabajo que existe dentro del proceso productivo. Se muestra la importancia del trabajo en el desarrollo de la humanidad en general y de las empresas en particular.

5. La naturaleza y el trabajo

Este tema relaciona la forma como el hombre, a través del trabajo, influye sobre la naturaleza, motivando la reflexión acerca de la necesidad de no dañarla y de las consecuencias del mal uso de suelos, aire, del agua y del ambiente en general. Se incorpora el significado de "desarrollo sostenible".

6. Comportamientos ideológicos y su relación con la organización

Se dan elementos para identificar los estratos que corresponden al tipo de actividad productiva en que se mueven los individuos y los comportamientos ideológicos derivados

de estos estratos. Así mismo, se relaciona todo ello con la experiencia productiva y con la incidencia de ello en la organización. Se trata de establecer claramente las diferencias entre un comportamiento desorganizado e individualista y uno organizado y comunitario.

7. Los vicios artesanales

Se muestra la forma como se manifiestan los vicios artesanales que obstaculizan el desarrollo de las organizaciones (individualismo, personalismo, espontaneismo, anarquismo, inmovilismo, comodismo, radicalismo, liquidacionismo, aventurerismo, autosuficiencia, sectarismo). se incorpora a la practica la identificación manifiesta de estos errores internos que atentan contra la unidad y la disciplina de la organización.

8. Mecanismos para combatir los métodos artesanales de trabajo

Se señalan los diversos mecanismos que la organización puede utilizar para combatir formas inadecuadas de trabajo a su interior: la organización con trabajo colectivo, la educación, la vigilancia, la critica y la reunión. Se presentan soluciones a los problemas del punto anterior.

9. Enemigos y pilares de la organización

Se identifican los enemigos internos y externos, potenciales o efectivos, que pueden afectar a una organización, y la manera como ellos inciden sobre los pilares (unidad y disciplina) que sustentan a la organización. Errores conscientes e inconscientes que perjudican la organización y medidas para contrarrestarlos.

10. La participación

Se hace énfasis sobre la importancia de una participación efectiva a todos los niveles y en los siguientes aspectos: en la información, en la toma de decisiones, en la ejecución y en los beneficios. Se dan elementos para identificar, en la practica, la pseudo-participación.

11. Técnicas parlamentarias: la reunión

Se muestra como identificar las fallas que se dan durante el desarrollo de una reunión y la manera como ésta se puede manejar, teniendo en cuenta su planificación y la elaboración de una agenda, para lograr una moderación tal que facilite la mayor participación de los asistentes y la obtención de conclusiones practicas, las cuales se deberán consignar en actas. Se hace notar la importancia de la reunión como instrumento que permite el ejercicio de la democracia, la participación, el dialogo, la concertación y la toma de decisiones.

12. Otros temas

Según las condiciones y necesidad de los grupos se pueden incluir otros temas que contribuyan a desarrollar la organización y la capacidad empresarial del grupo. Así mismo, durante el evento pueden darse otros elementos de capacitación técnica, programados por el mismo grupo y con los recursos técnicos que existan en el interior de él. El "LEO" requiere

de la incorporación adecuada de temas que de manera oportuna respondan a las necesidades y circunstancias del evento.

Los temas anteriores obedecen a la teoría universal de la organización. Pero es deber del animador seleccionar y adecuar temas organizacionales, empresariales, técnicos, administrativos y ambientales específicos. En este sentido no hay “LEO” igual a los demás

VERSATILIDAD DEL “LEO”

El Laboratorio Experimental de Organización es una metodología flexible que a lo largo de su trayectoria ha sufrido variaciones sin alterar su esencia. Su desarrollo y enfoque obedece a las características específicas de los participantes y a los propósitos con que se utilice.

La esencia de los Laboratorios radica en los siguientes aspectos:

- Relación práctica – teoría – práctica
- Libertad del grupo para autogestionar la organización que se cree
- Igualdad de condiciones
- Independencia del animador del laboratorio en relación con la organización
- Participación del grupo

Ahora bien, los Laboratorios Experimentales de Organización adoptan diversas modalidades

1. Laboratorios en empresas comunitarias o asociativas

En las empresas comunitarias o asociativas Hay condiciones propicias para la participación de sus miembros en los “LEO”, pues ya existe algún nivel de organización y se tiene la necesidad de aprender como construir una empresa de producción colectiva. Este tipo de Laboratorio se desarrolla en los terrenos de la empresa asociativa y con sus herramientas y equipos de trabajo.

En muchas ocasiones las personas se asocian por diversas necesidades, pero no tienen ni la vocación asociativa ni la experiencia de gestión de una empresa de tipo colectivo; el Laboratorio viene a llenar estos vacíos, mostrando los problemas y al forma de solucionarlos en una organización compleja.

2. Laboratorio en centros de capacitación

Todos los participantes se internan en un centro de capacitación y forman una organización dentro de sus instalaciones, que debe atender a necesidades, por ejemplo, de alimentación, descanso y producción. La libertad de organización dentro de esta empresa creada y la obligación de permanecer en el sitio ofrecen la posibilidad de un gran dinamismo dentro del ejercicio organizado que se realice

A mas de los resultados que se logran con el grupo de participantes, hay un valor agregado para el centro donde se realiza el evento: se logran mejoras en aspectos locativos, de organización y de producción.

3. Laboratorio en localidades, municipios o veredas

Esta experiencia se desarrolla en las condiciones reales de la gente y en ella se intenta lograr el mayor numero de participantes de una localidad determinada (municipio, corregimiento, vereda, inspección municipal): mujeres, niños ancianos, jóvenes, trabajadores, desempleados....

Aquí puede incorporar dentro de la organización una serie de actividades muy diversas: obras de infraestructura, programas de salud, educación, programas de empleo y de producción, etc.

Esta modalidad es propicia para trabajar en zonas de colonización, con grupos de indígenas o grupos asentados en una región, que requieran organizarse.

4. Laboratorio en las condiciones reales de los participantes

En esta situación se presentan mayores dificultades a para la integración y permanencia de los participantes, pero al mismo tiempo se genera una situación de aprendizaje en la que los participantes, ya que su problemática es real y se buscan soluciones adecuadas a una realidad que es sentida por la gente. La producción no se interrumpe y se establece un conjunto de normas mínimas para el funcionamiento de la experiencia. Además, si se cuenta con la asistencia de técnicas se logra una experiencia educativa de gran intensidad no solo en vivencia organizacional sino en riqueza técnica.

Los Laboratorios en condiciones reales tienen múltiples posibilidades:

- Para propiciar la formación de grupos asociativos o gremios
- Para consolidar empresas asociativas ya formadas
- Con grupos de minifundistas o productores individuales urbanos, para impulsar su organización en áreas de necesidades comunes: mercadeo, compra de insumos, consecución y utilización de maquinaria, control general de calidad de la producción, negociación de precios.
- Para elaborar o consolidar diagnósticos y lograr una participación más efectiva en proyectos de desarrollo.

5. Talleres de organización Participativa (DOP)

Esta modalidad de taller que utiliza ciertas mecánicas y orientaciones del “LEO” se ha empleado en el proyecto como una alternativa a los problemas de asistencia permanente durante mas de 15 días, planteados por grupos de productores dispersos geográficamente que, sin embargo, enfrentan dificultades de organización y desean tener una experiencia corta de este tipo. Generalmente, los talleres se hacen durante 5 días, en los cuales se efectúan las principales charlas sobre organización, cuyo enfoque tiende a lograr que los participantes identifiquen problemas y soluciones. Los resultados no tienen el mismo alcance de un Laboratorio, ya que la vivencia de organización no es tan intensa.

El “DOP” es ideal para personas que han vivido la experiencia del “LEO” y requieren soluciones prontas a problemas específicos, por ejemplo la elaboración de un plan de acción.

¿Y DESPUÉS.... QUE?: EL SEGUIMIENTO

Los Laboratorios Experimentales de Organización “LEO” dejan a la gente “iniciada” en la organización. Con ganas de hacer empresa de manera colectiva. Pero los cambios de comportamiento no se dan por una sola experiencia, así esta sea intensa.

Se requiere de un trabajo posterior que afiance y refuerce la motivación lograda, que dote de elementos técnicos y administrativos a las nacientes organizaciones y que logre la vinculación de los resultados conseguidos con proyectos de desarrollo.

Lo que viene, entonces, es el seguimiento permanente a los grupos que han participado en estos eventos para afianzar lo logrado y profundizar los niveles de desarrollo de las empresas en aspectos de mejora de la gestión, de la producción, de la comercialización, etc. El seguimiento es también una forma de evaluación del Laboratorio.

En este sentido, el enlace con la DEP (Desarrollo Empresarial Participativo) significa un complemento necesario para lograr una gestión competitiva en las empresas, con criterio de proceso y no de coyuntura, en cuyo desarrollo se dan aspectos como los siguientes:

- Partir de un diagnostico, incluyendo dentro de él un análisis del complejo económico del producto (si no se ha dado dentro del Laboratorio) para establecer la situación de la empresa: problemas que obstaculizan el desarrollo de la empresa.
- Profundizar en principios y técnicas organizativas (si es necesario) o en la conversión de ideas empresariales en empresas como tales.
- Desarrollar la capacitación necesaria para el desarrollo de la empresa (aspectos técnicos, de comercialización, financieros, contables, administrativos), apelando a diversos recursos institucionales públicos o privados. El plan de capacitación debe partir de las necesidades reales detectadas y puede desarrollarse simultáneamente con actividades de planificación y de ejecución.
- Hacer lo planeado aplicando el ciclo PAVA, recoger información de manera permanente y verificar lo realizado para hacer ajustes en caso necesario.

En algunos casos, inmediatamente después del Laboratorio, se hace necesario desarrollar un entrenamiento sobre formulación y gestión de proyectos productivos, lo cual facilita el desarrollo exitoso de algunas de las ideas empresariales gestadas durante el evento.

BIBLIOGRAFIA

ANEXO

• DIAGNOSTICO PRELIMINAR

Esta es una guía que puede ser utilizada para hacer un diagnostico preliminar de la comunidad o de la empresa que va a participar en un laboratorio de organización. Dependiendo de las condiciones, se puede considerar todos o solo algunos de los aspectos que se incluyen.

Así mismo, se puede emplear en la etapa de seguimiento para hacer un diagnostico inicial de la empresa constituida

Aspectos técnicos productivos

- Ubicación y tamaño de la finca, predio o comunidad
- Renglones productivos
- Superficie dedicada a las actividades productivas (o tamaño de la producción)
- Situación de cada renglón productivo y posibilidades de utilización dentro del Laboratorio
- Uso potencial del suelo
- Tecnología utilizada, sus ventajas y utilidades
- Calidad, productividad y rentabilidad en los cultivos o en la producción
- Manejo de la producción o de los servicios
- Utilización de la mano de obra
- Costos de producción
- Organización y limpieza en los sitios de trabajo
- Problemas principales en la producción

Aspectos de comercialización

- Destino de la producción (a quienes se les vende y donde)
- Problemas que se presentan en el mercado
- Dónde y a quien se compran los insumos
- Transporte y otros aspectos del mercadeo
- Relaciones con organizaciones de comercialización campesina
- Relaciones con otras instituciones (estatales y privadas)
- Racionalidad en la compra y venta de productos

Aspectos financieros

- Fuentes de financiación
- Utilización de los créditos
- Control sobre el manejo de los créditos
- Utilización de instrumentos contables
- Tipos de controles usados y para que se usan
- Quienes los llevan y como se utilizan
- Situaciones financieras

Aspectos administrativos y organizativos

- Estructura formal de la empresa
- Estructura informal
- Funciones efectivas de los diferentes organismos de la empresa
- Relaciones entre la estructura organizativa y las actividades que se desarrollan
- Mecanismos de coordinación existentes
- Mecanismos de participación
- Relaciones entre las bases y la dirección de la empresa
- Rotación de los organismos de dirección
- Líderes y características del liderazgo
- Información y análisis de la toma de decisiones
- Utilización de planes y/o proyectos
- Uso de mecanismos de control
- Racionalización en la distribución y utilización de recursos humanos y materiales
- Medios de comunicación con los socios y hacia el exterior
- Utilización de principios administrativos en el desarrollo de las actividades

Aspectos comunitarios

- Participación real de la población (o de los socios de la empresa) en información, toma de decisiones, ejecución del trabajo
- Conflictos mas frecuentes y forma de solucionarlos
- Actividades y valoración de la mujer
- Valoración del trabajo individual y del trabajo en grupo y comunitario
- Participación en otras actividades no productivas (numero de participantes, frecuencia, formas de participación); recreativas, religiosas, educativas, políticas....
- Objetivos compartidos por la mayoría de los socios de la empresa
- Servicios de la empresa a sus miembros que contribuyan a fortalecer su carácter comunitario

Aspectos políticos

- Características de las relaciones con entidades estatales
- Relaciones con otras organizaciones

- Pertenencia a gremios o federaciones y participación en ellos

Aspectos que deben considerarse para realizar un “LEO” dentro del marco del desarrollo empresarial participativo “DEP”, en una localidad

- Disposición y apoyo de la administración municipal
- Disposición y apoyo de los organismos públicos y privados
- Existencia de organizaciones naturales
- Liderazgo gremiales y de base existentes
- Características generales de la población sujeto de atención
- Problemática del empleo y tendencias
- Empresas asociativas existentes y que participaran en el “LEO”
- Consolidación de un inventario de apoyos de agentes del desarrollo al “LEO”
- Problemática política, social y organizacional existente
- Potencialidades y debilidades de la localidad en cuanto a producción y productividad
- Niveles de participación de la comunidad en el desarrollo local
- Información geográfica, demográfica, de estratificación social, de costumbres políticas, culturales y de infraestructura de la localidad

Anexo 10. Términos de Referencia para la contratación de una misión para la elaboración de un Estudio sobre reglamentación de las Políticas para el Fomento del Turismo.

ANEXO II: TÉRMINOS DE REFERENCIA

1. INFORMACIÓN GENERAL.....	3
1.1 País beneficiario	3
1.2 Órgano de contratación.....	3
1.3 Información relevante sobre el país.....	3
1.4 Situación actual del sector correspondiente.....	3
1.5 Programas relacionados y otras actividades de los donantes:.....	4
2. OBJETIVOS DEL CONTRATO	5
2.1 Objetivo general.....	5
2.2 Objetivos específicos	5
2.3 Resultados que debe alcanzar el Consultor	5
4. ÁMBITO DE LAS ACTIVIDADES	6
4.1.1 Descripción del proyecto	6
4.1.2 Área geográfica que va a cubrir	7
4.1.3. Grupos destinatarios	7
4.2 Actividades específicas.....	8
4.3 Gestión del proyecto	10
4.3.1 Órgano responsable	10
4.3.2 Estructura de gestión.....	10
5. LOGÍSTICA Y CALENDARIO.....	11
5.1. Localización.....	11
Fecha de inicio y período de ejecución.....	11
6. REQUISITOS	11
6.1. Personal	11
6.1.1 Expertos principales	11
6.1.2 Otros expertos.....	12
6.1.3 Personal y servicios de apoyo.....	13
6.2 Oficinas.....	13

Términos de Referencia

6.3	Instalaciones que debe proporcionar el consultor.....	13
6.4	Equipo.....	13
6.5	Gastos imprevistos.....	13
	No aplica.....	13
6.6	Verificación de gastos.....	13
7.	INFORMES:.....	13
7.1	Normas sobre preparación de informes	13
7.2	Presentación y aprobación de los informes.....	14
8.	SEGUIMIENTO Y MONITOREO	16
8.1.	Definición de indicadores	16
8.2	Requisitos particulares.....	16

Términos de Referencia

1. INFORMACIÓN GENERAL

1.1 País beneficiario

Guatemala

1.2 Órgano de contratación

La Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia (SCEP).

1.3 Información relevante sobre el país

Guatemala forma parte del Istmo Centroamericano y del conjunto económico y geopolítico de Centroamérica. Tiene límites fronterizos con México, Belice, Honduras y El Salvador. Sus costas están bañadas por el Océano Pacífico y el Mar Caribe. Cuenta con una superficie de 108.890 kilómetros cuadrados y su población es de algo más de 12 millones de habitantes.

Según el último censo de población llevado a cabo por el Instituto Nacional de Estadística en el año 2002, tiene una población total de 11,237,196 habitantes, de los cuales 5,496,839 son hombres (48.9%) y 5,740,357 (el 51.1%) son mujeres. (INE: julio 2003). La distribución de la población es de 6,052,361 población rural (53.9%) y urbana 5,184,835 que es el 46.1%. La formación social guatemalteca se integra por varios grupos socioculturales y lingüísticos, destacando entre ellos Mayas, Ladinos, Garífunas y Xincas. Sobre el total general de la población de 11,237,196 el INE hace una única subdivisión étnica entre indígenas y no indígenas, siendo la primera de 4,610,440 el 41.0% y la no-indígena de 6,626,736 para un porcentaje del 59.0%.

La economía se basa principalmente en la agricultura (un 50% de las actividades económicas), siendo el café el cultivo más importante y la fuente principal de divisas. En este sentido, la caída de los precios internacionales de ese producto ha afectado significativamente a numerosos sectores económicos, agravando los problemas sociales en varias zonas y comunidades del país. Guatemala también exporta azúcar, cardamomo, plátanos, carne de vacuno. Sus bosques se encuentran hoy reducidos al 40 por ciento de su superficie. Otra actividad económica importante es el turismo que se ha recuperado en la última década pero que no logra consolidarse como una de las principales fuentes de ingreso de divisas por los crónicos problemas de inseguridad que afectan negativamente la imagen y el atractivo turístico del país.

El territorio de Guatemala se divide en departamentos (22), éstos en municipios (331) y éstos, a su vez, en aldeas, caseríos y otras formas submunicipales de organización (entre las que cabe destacar las formas de organización, participación y gestión de las comunidades y pueblos indígenas). Cuenta asimismo con una división en regiones (ocho) cuya funcionalidad para la planificación y administración territorial está en proceso de revisión.

1.4 Situación actual del sector correspondiente

Desde 2001 el aporte en divisas del turismo en Guatemala ha superado el valor de las exportaciones de café. Desde 2004 es el principal rubro de divisas interno (excluidas las remesas).

Términos de Referencia

La política nacional ha identificado en el desarrollo del turismo una fuente importante y prioritaria para la generación de empleo, de oportunidades y de mejoramiento económico para el país. Parte integral de este patrimonio turístico es la diversidad étnica y cultural del país.

El Dpto. de Huehuetenango, pese a sus buenos propósitos, no participa en el desarrollo de las actividades turísticas, sino como una localidad de tránsito para los turistas que desde México, a través de la frontera de La Mesilla, se dirigen a las tradicionales metas del lago Atitlán, al mercado indígena de Chichicastenango o la ciudad colonial de Antigua Guatemala. Las razones de esta marginalidad son numerosas y tienen que ver con la falta de inversiones específicas en infraestructuras, en capacitación de servicios, en identificación y recuperación de sitios de interés cultural, arqueológico, o de naturaleza, etc. Solo un incipiente y modesto flujo de turistas, los más informados y aventureros, llega a veces a los Cuchumatanes y áreas aledañas.

También hay que tomar en cuenta otros varios factores inhibidores, como un sistema de caminos inadecuados, un tráfico de vehículos creciente, caótico y no reglamentado y las recientes realizaciones arquitectónicas y modificaciones de los aspectos urbanísticos de la mayoría de los centros poblados de Huehuetenango, que ha transformado el paisaje urbano y las viviendas en algo muy lejano al patrimonio cultural e histórico de los pueblos mayas. Revertir gradualmente esta situación es una condición imprescindible para que el Departamento y sus municipios participen en los beneficios del desarrollo de las actividades turísticas en la región.

En Huehuetenango las actividades relacionadas con el desarrollo turístico realizadas hasta la fecha han sido fragmentarias y de escaso aporte real (ej: mapa sobre los lugares turísticos de los Huistas realizado con el apoyo de la GTZ). FUNDAECO está proponiendo la creación de las Comisiones de Turismo en los municipios y la capacitación de prestadores de servicios, actividades realizadas con fondos del CODEDE desde finales de 2006 hasta agosto de 2007.

El INGUAT estima que el Dpto. de Huehuetenango necesita de la realización de un riguroso y extensivo diagnóstico turístico para empezar a evaluar sus potencialidades para ser tomado en cuenta por los flujos turísticos nacionales e internacionales de Guatemala.

Por tal motivo, se ha considerado que una de las actividades que se deberán hacer durante el POA1 es contratar asistencia técnica para apoyar a la Unidad Técnica Operativa (UTO) en la elaboración de un diagnóstico sobre turismo y, de otra parte, el diseño de propuestas de planes urbanísticos y arquitectónicos.

1.5 Programas relacionados y otras actividades de los donantes:

En el marco de la estrategia país (CSP 2002-2006) la CE ejecuta actualmente en Guatemala otros programas y proyectos que se articulan y complementan en el mismo objetivo estratégico y se concentran en una amplia zona de intervención común.

El proyecto de "Descentralización y Fortalecimiento Municipal" actualmente en fase de cierre, contribuye al desarrollo de los procesos iniciados por el Estado y la sociedad guatemalteca en materia de democratización y convivencia política en una nación multiétnica y pluricultural, principalmente en lo que se refiere a la organización y el funcionamiento de las instituciones, y su reforzamiento y modernización, desde una perspectiva de gestión territorial descentralizada. Se pretende fortalecer las capacidades generales y sectoriales de las instituciones municipales, así como la gestión en general de

Términos de Referencia

las políticas públicas del Estado en el territorio, activando y consolidando en ese proceso las condiciones y los mecanismos que garanticen mejor su relación democrática con una sociedad más articulada y participativa.

El proyecto "Fortalecimiento de la Sociedad Civil", en fase de implementación, busca reforzar la participación equitativa de la Sociedad Civil en la definición, aplicación y el control de las políticas públicas, especialmente en el ámbito local.

El "Proyecto de Desarrollo Rural y Local" complementa estas dos intervenciones, promoviendo la coordinación de los actores, fortaleciendo la articulación estratégica y la inversión en torno del proceso de planificación municipal, apoyando su instrumentación. De manera conjunta, estas estrategias complementarias pondrán especial atención a la necesidad de asegurar la representatividad de la participación ciudadana en los procesos de planificación estratégica y su articulación con las políticas nacionales.

Al nivel local, todas las acciones desarrolladas por los cooperantes y por el gobierno en la región, son coordinadas a través de las Oficinas Municipales de Planificación (interinstitucionales), donde en el marco de la estrategia definida se aseguran las necesarias complementariedades.

En el marco de esto proceso se trabaja actualmente en particular coordinación con un proyecto aprobado en el 2005 por el Banco Mundial (47 M\$) en Guatemala. Sobre una base estratégica territorial, el Gobierno y el BM buscan desarrollar dinámicas socioeconómicas productivas que generen nuevas oportunidades para mejorar las condiciones de vida en la región de Huehuetenango. En su actual diseño, este préstamo se destinará al financiamiento de accesos y caminos rurales para mejorar la eficiencia de los flujos económicos y comerciales de la región. Se espera ahora que los estudios realizados en algunos sectores potencialmente competitivos sean incorporados en la planificación municipal, orientando la inversión productiva del proyecto comunitario.

2. OBJETIVOS DEL CONTRATO

2.1 Objetivo general

El objetivo general del contrato es contribuir a identificar e implementar Políticas Públicas Locales para el fomento y la promoción del desarrollo del turismo.

2.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos del presente contrato son los siguientes:

- Diseñar Políticas Públicas Locales que permitan optimizar el aprovechamiento de las oportunidades de desarrollo del turismo.
- Elaborar reglamentos que permitan la implementación de las políticas por medio de fondos estructurales.
- Acompañar el proceso de socialización y presentación de propuestas de financiamiento de proyectos que tengan por objetivo el desarrollo del turismo.

2.3 Resultados que debe alcanzar el Consultor

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

Términos de Referencia

R.1 Se cuenta con un estudio que posibilita la identificación y el diseño de Políticas Locales para el Desarrollo del Turismo en las tres Mancomunidades del Departamento de Huehuetenango (Frontera del Norte, Huistas y Mamsohue) articuladas con las Políticas Nacionales de Turismo, teniéndose en cuenta las siguientes componentes:

- Áreas prioritarias de intervención en función de indicadores de potencialidades de turismo en zonas mas deprimidas,
- Sectores de intervención y proyectos prioritarios,
- Políticas de cohesión social por municipio,
- Componentes financiables.

R.2 Se ha asesorado y acompañado en el proceso de identificación y de redacción de políticas y reglamentaciones que sirven para la implementación de las Políticas Locales de Turismo previamente diseñadas.

3. HIPÓTESIS Y RIESGOS

- Existe voluntad a nivel de los municipios y Mancomunidades para la implementación de Políticas de Desarrollo del Turismo.
- Existe interés a nivel del sector privado en implementar e invertir en actividades de turismo.
- El INGUAT (Instituto Guatemalteco de Turismo) apoya activamente la articulación de las Políticas Nacionales con las Políticas Locales de Desarrollo del Turismo.
- Las Instituciones del Estado y del Departamento apoyan de manera oportuna la actuación de políticas estructurales.
- La estabilidad socioeconómica de Guatemala crea condiciones favorables para el desarrollo del turismo.
- No ocurren fenómenos naturales que cambien las condiciones e impidan o condicionen el desarrollo de las actividades previstas.
- Las políticas nacionales de Seguridad favorecen el fortalecimiento de las actividades turísticas.

4. ÁMBITO DE LAS ACTIVIDADES

4.1.1 Descripción del proyecto

A partir de las estrategias definidas por la Estrategia País (CSP 2002-2006) en cuanto a la pertinencia de apoyar y cómo el fomento del desarrollo local y rural en Guatemala, así como del análisis de la situación y de las perspectivas del gobierno de Guatemala en el ámbito del desarrollo local y rural, el Proyecto pretende participar al mejoramiento de las condiciones para fomentar el desarrollo local y rural en dos ejes de intervención complementarios entre ellos:

a) Contribuir al fortalecimiento institucional y sostenible de las capacidades de los municipios como administradores y gestores de servicios en el marco de la descentralización nacional;

Términos de Referencia

b) El proyecto intervendrá bajo una lógica territorial orientada a mejorar los niveles de desarrollo económico y social de las poblaciones, atendiendo de una forma especial las cuestiones de seguridad alimentaria.

Esto se pretende alcanzar a través de una mayor disponibilidad y acceso a la infraestructura y servicios sociales, el fortalecimiento institucional, económico y tecnológico de los distintos elementos de las cadenas de valor, así como la aplicación de políticas a nivel central y local que les faciliten un funcionamiento eficiente.

El proyecto contribuirá así a la reducción de los índices de pobreza, inseguridad alimentaria y pobreza extrema de la población rural de los 28 municipios pertenecientes a las mancomunidades Frontera del Norte, Huista y MAMSOHUE, con atención particular a las necesidades de los más vulnerables (niñas, niños, mujeres, madres solteras, ancianos e indígenas). Para ello, se ha impulsado un proceso de desarrollo económico, social e institucional sostenible en el ámbito local.

Se buscará la competitividad y fomentará el crecimiento económico de la zona y asimismo la articulación entre las entidades responsables de la gestión territorial y la sociedad civil, incidiendo en el derecho y el cumplimiento del ejercicio ciudadano.

La estrategia y la metodología del proyecto asumen una importancia decisiva para asegurar la viabilidad y sostenibilidad de la intervención. En esta perspectiva, la participación se manifiesta como finalidad y a la vez como instrumento. La ampliación y estructura de la participación, en su doble vertiente de fortalecimiento de las mancomunidades y de los municipios, esta relacionada con la capacidad de ofrecer respuesta a las necesidades más urgentes de la población y se convierte a la vez en oportunidad para fortalecer las relaciones sociales e institucionales, la acumulación de capacidades y el capital humano. Este círculo virtuoso constituye el soporte principal de la sostenibilidad del proceso, sobreponiendo el interés colectivo a la demanda individual, y dando consistencia a una estrategia de desarrollo local inclusiva, construida desde las bases y articulada con la política Nacional.

De esta forma, las actividades a implementar y en particular la infraestructura social y productiva, serán identificados a través del sistema de planificación municipal, en coordinación con las autoridades locales y en coherencia con las prioridades estratégicas establecidas en la lógica de intervención del proyecto.

El proyecto atenderá con particular atención a los problemas que limitan el impulso del desarrollo local en los siguientes temas transversales:

4.1.2 Área geográfica que va a cubrir

El proyecto concentrará sus actividades en los 29 Municipios del Departamento de Huehuetenango, que constituyen las Mancomunidades Frontera del Norte, Huista y Mamsohue en la Región Norte, Occidente y Sur Occidente de este departamento.

4.1.3. Grupos destinatarios

Los beneficiarios finales del proyecto son los 950 000 habitantes de 29 municipios del departamento de Huehuetenango, miembros de la Mancomunidad de Municipios de los Huista (Mancomunidad Huista), Mancomunidad de Municipios de la Frontera del Norte y de la Mancomunidad de Municipios

Términos de Referencia

del Sur Occidente de Huehuetenango (MAMSOHUE). Más de 90% de la población es indígena. Hablan poptí, mam, akateco, chu'j, k'iché, tectiteco y castellano.

4.2 Actividades específicas

Para alcanzar los resultados previstos se requiere la realización de 1 diagnósticos y 3 estudios y 1 Reglamento para evaluación de propuestas. Los estudios incluirán todas las acciones que permitan el avance en la igualdad económica entre mujeres y hombres, no se permitirá exclusión por genero en ninguna de sus expresiones, promoviendo una mayor incidencia de las organizaciones de mujeres en las políticas públicas tanto locales como departamentales, así mismo se tomará en cuenta todas las medidas necesarias para proteger y conservar el medio ambiente conforme las normas vigentes en Guatemala. Las actividades se detallan a continuación:

R.1 Se cuenta con un estudio que posibilita la identificación y el diseño de Políticas Locales para el Desarrollo del Turismo en las tres Mancomunidades del Departamento de Huehuetenango (Frontera del Norte, Huistas y Mamsohue) articuladas con las Políticas Nacionales de Turismo, teniéndose en cuenta las siguientes componentes:

- Áreas prioritarias de intervención en función de indicadores de potencialidades de turismo en zonas mas deprimidas,
- Sectores de intervención y proyectos prioritarios,
- Políticas de cohesión social por municipio,
- Componentes financiables.

La Consultoría deberá realizar una recopilación detallada del **Diagnostico Económico** de cada Municipio de la zona de intervención con expresiones gráficas que permitan identificar separadamente los sectores de jóvenes, mujeres y Población Indígena. Esta recopilación deberá reflejar, cuando menos, los siguientes elementos:

- Renta per Capita
- Índices de pobreza y extrema pobreza
- Tabla de Indicadores de renta per cápita de los Municipios de intervención ordenada de mayor a menor.
- Tabla de datos de formación del PIB departamental por sectores (agrícola, pecuario, forestal, remesas del exterior, turismo y sector servicios).
- Tabla de datos del empleo por Municipios.

La Consultoría deberá hacer un **estudio de identificación** de modelos exitosos de gestión y manejo de Fondos Estructurales en otros países y del marco jurídico y legal de Leyes y Reglamentos en el ámbito de la Cohesión Social que permitan, de cara al diseño de Políticas Locales para el Desarrollo del Turismo.

Elaborar un **estudio de propuesta de posibles escenarios sobre políticas públicas** para el fomento del Turismo. El mismo tendrá que definir, al menos, los siguientes escenarios de intervención:

- Sobre Tabla de Indicadores de renta per cápita de los Municipios de intervención ordenada de mayor a menor, establecer tres proyecciones con tres coeficientes diferentes (p.ej: 0,75; 1,00 y 1,25) que permitan establecer una línea de corte que vendrá a determinar el numero de beneficiarias y beneficiarios en cada Municipio en razón del numero de personas en condiciones de pobreza y extrema pobreza.
- Proyecciones de inversión por áreas geográficas considerando su potencial turístico y su menor

Términos de Referencia

desarrollo socioeconómico.

- Escenarios por tipología de proyectos (Proyectos individuales, asociativos o cooperativos)
- Escenarios por eficacia estructural del impacto de la inversión: número de empleos fijos resultantes de la inversión (inversión/empleo creado) con inclusión de criterios que permitan definir parámetros objetivos de estructuralidad.¹
- Escenarios de la intervención por valoración del Patrimonio Arquitectónico de titularidad Pública (Edificios históricos singulares, plazas, parques y jardines, iglesias de interés y limpieza y ornato municipal)

R.2 Se ha asesorado y acompañado en el proceso de identificación y de redacción de políticas y reglamentaciones que sirven para la implementación de las Políticas Locales de Turismo.

La Consultoría redactará un **Reglamento para la evaluación y calificación de propuestas** de proyectos de desarrollo del turismo que contendrá elementos objetivos para la elaboración de una lista (de mayor a menor) que considere, al menos, los siguientes parámetros:

- Indicadores de pobreza.
- Número total de beneficiarias y beneficiarios en función de los valores de inversión.
- Coste/beneficio de la inversión.
- Tipo de Proyecto, donde puntuaran más los de tipo asociativo o cooperativo que los puramente individuales o familiares.
- Eficacia estructural del impacto de la inversión, considerando eficacia estructural el número de empleos fijos estables creados.
- El Reglamento deberá contemplar la posibilidad de incluir en el proceso de selección y evaluación espacios y/o lugares del Patrimonio Arquitectónico de titularidad Pública (Edificios históricos singulares, plazas, parques y jardines, iglesias de interés y limpieza y ornato municipal) por los cuales se deberán diseñar escenarios de priorización de las intervenciones.

La Consultoría apoyará al CAT de Huehuetenango (Comité de Autogestión para el Turismo) y/o a la Comisión de Fomento para el Desarrollo Económico, Turismo, Medio Ambiente y Recursos Naturales en la identificación y redacción de políticas y reglamentaciones que sirven para la implementación de las Políticas Locales de Turismo y el manejo del Reglamento para la evaluación y calificación de propuestas de proyectos de desarrollo del turismo.

La Consultoría dará asistencia directa y acompañamiento al Comité de Autogestión Turística (CAT) de Huehuetenango para formulación de propuestas de Proyectos del Sector Privado ante el CODEDEH (Consejo Departamental de Desarrollo de Huehuetenango) así como dará apoyo directo a la Comisión de Fomento Económico, Turismo, Ambiente y Recursos Naturales

La **metodología** para la elaboración de los estudios será calificada como parte sustantiva de las ofertas de licitación. Sin embargo, en cualquier caso, se deberán tener en cuenta los siguientes criterios rectores:

¹ Una inversión en un edificio tiene un índice de estructuralidad mayor que la compra de unos caballos para hacer una ruta.

Términos de Referencia

- **Información preexistente.** Las propuestas deberán tener en cuenta, en todos los casos, los estudios, bases de datos y otra información previamente elaborada y/o divulgada sobre el objeto temático de los estudios.
- **Diseño de perfiles técnicos.** Las propuestas deberán acompañarse con perfiles técnicos de cada uno de los estudios, en los que se consigne una síntesis del objeto y los alcances de los mismos. Los perfiles serán parte integral de la propuesta y tendrán una ponderación en la calificación respectiva.
- **Enfoque participativo.** La metodología de los estudios deberá prever la participación de los sujetos involucrados en la formulación y la ejecución de los estudios. En este sentido, los equipos de la consultoría trabajarán de manera cercana con el equipo profesional de la Unidad Técnica Operacional del Proyecto. También se considera como un valor agregado la participación de los propios sujetos de investigación. En este marco, se apreciará el uso de historias o relatos de vida como parte de los métodos de recolección y organización de información.
- **Articulación con otros componentes.** Las propuestas deberán tener en cuenta la articulación de los estudios con los otros componentes de trabajo del programa de Desarrollo Urbano y Rural.
- **Elaboración de programa de trabajo:** En coordinación con los gerentes y presidentes de las 3 Mancomunidades se elaborará un programa de trabajo que incluya un calendario que refleje las diferentes etapas del proceso.
- **Determinación de las herramientas y metodología de recolección de información:** Se diseñarán una metodología práctica que permita la rápida y sistemática recolección de información, esta deberá tener la característica de su fácil adecuación a las diferentes formas de organización de las municipalidades involucradas, a la vez dentro de la metodología se crearán las herramientas apropiadas para documentar el proceso.
- **Socialización de los resultados de los Estudio:** Como etapa final del proceso, los productos serán presentados con las autoridades municipales y de las tres Mancomunidades y otros actores con el fin de difundir su contenido y obtener observaciones que sirvan para fortalecer la apropiación de las acciones y su sostenibilidad.

4.3 Gestión del proyecto

4.3.1 Órgano responsable

La autoridad de tutela del Proyecto es la Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia – SCEP.

4.3.2 Estructura de gestión

El proyecto cuenta con una unidad de coordinación, responsable de la buena ejecución de las actividades del proyecto, constituida por un Director nacional y una Unidad Técnica operativa. Con el fin de garantizar la coordinación institucional e intersectorial necesaria para la ejecución del mismo, se constituyó un Comité Consultivo presidido por el Gobernador Departamental de Huehuetenango.

Términos de Referencia

La Unidad Técnica Operacional será así constituida por la Sede Central en Huehuetenango, donde se instalará el Director Nacional, el Jefe de la Asistencia Técnica Internacional y el personal administrativo, jurídico y de apoyo.

5. LOGÍSTICA Y CALENDARIO

5.1. Localización

Las actividades de este contrato se llevarán a cabo en los municipios pertenecientes a las Mancomunidades Huista, Mamsohue y Frontera Norte, en el Departamento de Huehuetenango.

Las oficinas centrales de la Unidad Técnica Operativa ubicadas en el Sector I 01-00, zona 11, Aldea Cambote, Huehuetenango, a las cuales podrán acudir las y los consultores para obtener información y realizar reuniones de coordinación.

Fecha de inicio y período de ejecución

La fecha de inicio prevista es el 28 de Octubre de 2008 y el período de ejecución del contrato será de 10 meses a partir de esta fecha.

6. REQUISITOS

6.1. Personal

6.1.1 Expertos principales

Todos los expertos que tienen un papel crucial en la ejecución del contrato se considerarán expertos principales. Sus perfiles para el presente contrato son los siguientes:

Experto principal 1: Jefe de equipo

Preparación y calificaciones

Formación superior en Turismo, u otra formación equiparable, con especialización en política de turismo local.

Experiencia profesional general

Al menos 10 años de experiencia en programas de Desarrollo de los cuales al menos 3 con cooperación internacional de preferencia en el área occidental del país.

Experiencia profesional específica

El experto debe tener al menos 5 años de experiencia con capacidad de coordinar todas las actividades necesarias para prestar asesoramiento y acompañar la identificación, definición y redacción de políticas locales de desarrollo del turismo, de la reglamentación necesaria así de propuestas de proyectos para su

Términos de Referencia

implementación. Deberá coordinar personal, materiales, actividades, etc. en base a los cronogramas respectivos, a fin de entregar los productos requeridos en el tiempo especificado.

Experto principal 2: Experto en reglamentación de fondos estructurales

Preparación y cualificaciones

Formación profesional en Derecho, Economía u otra formación equiparable, con especialización en gestión de fondos estructurales.

Experiencia profesional general

Experiencia laboral de al menos 10 años, en participación en proyectos de desarrollo. Será valorada la experiencia en áreas occidentales del país y en proyectos de cooperación internacional.

Experiencia profesional específica

Experiencia de al menos 3 años en diseño e implementación de políticas públicas y relativo diseño de reglamentos.

Experto principal 3: Experto en formulación de proyectos

Preparación y calificaciones

Formación profesional a nivel académico universitario con especialización en diseño y formulación de proyectos.

Experiencia profesional general

Experiencia mínima de 10 años en proyectos de desarrollo. Se valorará la experiencia previa en el área occidental del país y en proyectos de cooperación internacional.

Experiencia profesional específica

El experto deberá tener, al menos, cinco años de experiencia en la formulación de proyectos, específicamente de proyectos de desarrollo de turismo.

6.1.2 Otros expertos

Antes de la firma del contrato no se examinarán los CV de los expertos, salvo los de los expertos principales. Por lo tanto, no deberían incluirse en las licitaciones.

El consultor seleccionará y contratará a otros expertos en caso de necesidad según los perfiles identificados en la sección organización y metodología. Estos perfiles deberán indicar si van a ser considerados a largo plazo o a corto plazo, principales o secundarios, de modo que quede claro en el desglose presupuestario de honorarios se van a aplicar a cada perfil. Todos los expertos deben ser independientes y carecer de cualquier tipo de conflicto de intereses respecto a las actividades que deben realizar.

Los procedimientos de selección utilizados por el consultor para seleccionar a estos otros expertos serán transparentes, y se basarán en criterios previamente definidos, incluidas las cualificaciones

Términos de Referencia

profesionales, los conocimientos lingüísticos y la experiencia laboral. Los resultados del jurado de selección quedarán registrados. La selección de expertos estará sujeta a la aprobación del Órgano de Contratación. Obsérvese que los funcionarios y el personal de la administración pública del país beneficiario no podrán ser contratados como expertos, salvo que la Comisión Europea haya dado previamente su aprobación por escrito.

6.1.3 Personal y servicios de apoyo

Los costes del personal de apoyo deben incluirse en los honorarios de los expertos.

6.2 Oficinas

El consultor deberá facilitar oficinas de calidad razonable y de aproximadamente 10 metros cuadrados por cada experto que trabaje en el contrato.

6.3 Instalaciones que debe proporcionar el consultor

El consultor garantizará el apoyo y equipamiento adecuado de los expertos. En particular, garantizará la existencia de una prestación de servicios administrativos, de secretaría e interpretación suficiente que permita a los expertos concentrarse en sus responsabilidades primarias. También debe transferir fondos, en función de las necesidades, para apoyar sus actividades al amparo del contrato y garantizar el pago a sus empleados regularmente y a su debido tiempo. Si el consultor es un consorcio, los acuerdos deberán permitir una máxima flexibilidad en la ejecución del proyecto. Deberán evitarse los acuerdos que ofrezcan a cada miembro del consorcio un porcentaje fijo del trabajo que debe realizarse en virtud del contrato.

6.4 Equipo

No deberá comprarse ningún equipo en nombre del órgano de contratación/del país beneficiario como parte del presente contrato de servicio o transferirse al Órgano de Contratación/país beneficiario al final del presente contrato.

6.5 Gastos imprevistos

No aplica

6.6 Verificación de gastos

No aplica.

7. INFORMES:

7.1 Normas sobre preparación de informes

Véase el artículo 29 de las condiciones generales. Los informes provisionales de progreso deben elaborarse cada dos meses durante el período de ejecución del contrato.

Términos de Referencia

Al final del período de ejecución, deberá elaborarse un informe final de progreso y presentarse la factura final. El proyecto de informe definitivo de progreso deberá presentarse al menos un mes antes del fin del período de ejecución del contrato. Obsérvese que estos informes intermedios y finales son adicionales a los exigidos en la sección 4.2 de los presentes Términos de Referencia.

7.2 Presentación y aprobación de los informes

Deberán presentarse al Gestor del proyecto identificado en el artículo 8 de las Condiciones Particulares 2 copias de los informes de progreso mencionados anteriormente. Los informes deberán redactarse en español. El Gestor del proyecto será el responsable de la aprobación de los informes de progreso.

El informe final una vez revisado y aprobado por la Unidad de Desarrollo Económico del Proyecto, debe entregarse a la Dirección en original y 2 copias impresas y en formato digital, para proceder al pago de la liquidación del saldo del contrato.

El contenido del informe final debe ser como mínimo lo siguiente:

1. Resumen ejecutivo
2. Introducción
3. Antecedentes
4. Objetivos
5. Metodología del estudio
6. Implementación del estudio
7. El estudio elaborado debe estar estructurado de la siguiente manera:
 - a. Identificación General del Estudio
 - a.1. Nombre y naturaleza del Estudio
 - b. Objetivos del Estudio
 - b.1. General
 - b.2. Específico
 - c. Descripción del Estudio

1.- Recopilación detallada del Diagnostico Económico de cada Municipio de la zona de intervención con expresiones gráficas que permitan identificar separadamente los sectores de jóvenes, mujeres y Población Indígena. Esta recopilación deberá reflejar, cuando menos, los siguientes elementos:

Términos de Referencia

- Renta per Capita
- Índices de pobreza y extrema pobreza
- Tabla de Indicadores de renta per cápita de los Municipios de intervención ordenada de mayor a menor.
- Tabla de datos de formación del PIB departamental por sectores (agrícola, pecuario, forestal, remesas del exterior, turismo y sector servicios).
- Tabla de datos del empleo por Municipios.

2.- Estudio de identificación de modelos exitosos de gestión y manejo de Fondos Estructurales en otros países y del marco jurídico y legal de Leyes y Reglamentos en el ámbito de la Cohesión Social que permitan, de cara al diseño de Políticas Locales para el Desarrollo del Turismo.

3.- Estudio de propuesta de posibles escenarios sobre políticas públicas para el fomento del Turismo. El mismo tendrá que definir, al menos, los siguientes escenarios de intervención:

- Sobre Tabla de Indicadores de renta per cápita de los Municipios de intervención ordenada de mayor a menor, establecer tres proyecciones con tres coeficientes diferentes (p.ej: 0,75; 1,00 y 1,25) que permitan establecer una línea de corte que vendrá a determinar el número de beneficiarias y beneficiarios en cada Municipio en razón del número de personas en condiciones de pobreza y extrema pobreza.
- Proyecciones de inversión por áreas geográficas considerando su potencial turístico y su menor desarrollo socioeconómico.
- Escenarios por tipología de proyectos (Proyectos individuales, asociativos o cooperativos)
- Escenarios por eficacia estructural del impacto de la inversión: número de empleos fijos resultantes de la inversión (inversión/empleo creado) con inclusión de criterios que permitan definir parámetros objetivos de estructuralidad.²
- Escenarios de la intervención por valoración del Patrimonio Arquitectónico de titularidad Pública (Edificios históricos singulares, plazas, parques y jardines, iglesias de interés y limpieza y ornato municipal).

4.- Reglamento para la evaluación y calificación de propuestas de proyectos de desarrollo del turismo que contendrá elementos objetivos para la elaboración de una lista (de mayor a menor) que considere, al menos, los siguientes parámetros:

- Indicadores de pobreza.
- Número total de beneficiarias y beneficiarios en función de los valores de inversión.
- Coste/beneficio de la inversión.
- Tipo de Proyecto, donde puntuaran más los de tipo asociativo o cooperativo que los puramente individuales o familiares.
- Eficacia estructural del impacto de la inversión, considerando eficacia estructural el número de empleos fijos estables creados.
- El Reglamento deberá contemplar la posibilidad de incluir en el proceso de selección y evaluación espacios y/o lugares del Patrimonio Arquitectónico de titularidad Pública (Edificios históricos singulares, plazas, parques y jardines, iglesias de interés y limpieza y ornato municipal) por los cuales se deberán diseñar escenarios de priorización de las

² Una inversión en un edificio tiene un índice de estructuralidad mayor que la compra de unos caballos para hacer una ruta.

Términos de Referencia

intervenciones.

- d. Anexos
- e. Recomendaciones
- f. Otros

8. SEGUIMIENTO Y MONITOREO

8.1. Definición de indicadores

Todos los indicadores del proyecto se encuentran en los documentos programáticos Plan Operativo Global y Plan Operativo Anual". Estos documentos son accesibles por medio de consulta directa en las oficinas centrales del PDRL.

8.1.1. Al término del segundo mes se cuenta con una recopilación detallada del Diagnostico Económico de cada Municipio de la zona de intervención con expresiones gráficas que permitan identificar separadamente los sectores de jóvenes, mujeres y Población Indígena.

8.1.2. Al término del segundo mes se cuenta con un estudio de identificación de modelos exitosos de gestión y manejo de Fondos Estructurales en otros países y del marco jurídico y legal de Leyes y Reglamentos en el ámbito de la Cohesión Social que permitan el diseño de Políticas Locales para el Desarrollo del Turismo.

8.1.3. Al término del tercer mes se cuenta con un estudio que posibilita la identificación y el diseño de Políticas Locales para el Desarrollo del Turismo en las tres Mancomunidades del Departamento de Huehuetenango (Frontera del Norte, Huistas y Mamsohue) articuladas con las Políticas Nacionales de Turismo

8.1.4. Al término del tercer mes se ha elaborado el Reglamento para la evaluación y calificación de propuestas de proyectos de desarrollo del turismo.

8.1.5. Al término del sexto mes el Consultor habrá apoyado al Comité de Autogestión Turística (CAT) de Huehuetenango en la formulación de al menos 50 propuestas de Proyectos del Sector Privado ante el CODEDEH (Consejo Departamental de Desarrollo de Huehuetenango).

8.2 Requisitos particulares

Ninguno.

Anexo 11. Términos de Referencia de la Misión Corta.

Términos de Referencia de la Misión de ATI N. 7

Potencialidades y Oportunidades de Desarrollo Turístico y Recuperación Cultural en las Mancomunidades de Manshove, Los Huistas y Frontera del Norte

1 Antecedentes

El Departamento de Huehuetenango tiene una superficie de 7.262 km² y está situado al Occidente del país. Limita al Norte con México; al Este con el departamento de Quiché; al Sur con los Departamentos de Totonicapán y San Marcos; y al Oeste con México.

En el Departamento existen tres Mancomunidades: Mamsohue (14 municipios), Los Huistas (9 municipios) y Frontera Norte (actualmente con 5 municipios).

La gran mayoría de la población del Departamento de Huehuetenango es indígena (en torno al 90%) y el 77,3% vive en zonas rurales.

Su principal medio de comunicación a la capital de la República lo constituye la carretera Interamericana o CA-1, que desde La Mesilla, en el límite con México, entronca en San Cristóbal Totonicapán con una parte del sistema vial del país.

El Departamento de Huehuetenango fue una de las áreas donde el enfrentamiento armado tuvo mayor intensidad y es una de las principales causas de su actual subdesarrollo social y económico, porque modificó completamente los hábitos de vida de la población y provocó fuertes migraciones de la población a otras zonas del país o al extranjero en especial a México (Chiapas).

Las secuelas y los efectos sociales del enfrentamiento armado en Huehuetenango ha llevado a que, según el análisis de conflictividad elaborado por MINUGUA, Huehuetenango sea actualmente el Departamento donde se registra el mayor número de conflictos (19%). Así también lo certifica la Defensoría de Pueblos indígenas de Huehuetenango (2007) cuando menciona que desde 2001 hasta comienzos de 2007, fueron cerradas 16 estaciones policiales por los pobladores de los distintos municipios.

El Departamento de Huehuetenango tiene las mayores tasas de emigración del país debido a la falta de oportunidades de empleo y de no acceso a la educación.

El promedio de las familias es de 6 personas y su nivel de ingresos es inferior a los 100 dólares anuales por persona. Las **remesas de los emigrantes** es una fuente importante de ingresos de la población. Se estima que cada año, de los 3.000 millones de dólares que ingresan al país por concepto de remesas, alrededor del 10% entran en Huehuetenango, pero tan sólo una pequeña parte se destina al ahorro y la inversión productiva. Por el contrario, las inversiones en remesas se concentran en el sector inmobiliario. Como consecuencia de la falta de políticas públicas que potencien el uso productivo de las remesas, las posibilidades de que las remesas contribuyan al desarrollo de las aldeas y de las comunidades de Huehuetenango son escasas.

Las condiciones de **pobreza** y de **inseguridad alimentaria** del Departamento de Huehuetenango son de las peores de Guatemala. La pobreza total es del 78.3% (8 municipios están por encima del 90%). El 30.3% de la población del Departamento vive en situación de pobreza extrema. En los municipios de San Idelfonso Ixtahuacán, San Juan Atitán y San Sebastián Huehuetenango el porcentaje alcanza el 50% y llega al 60% en Colotenango, Santa Barbara y San Gaspar Ixchil.

Esta situación de pobreza está unida también a grandes carencias en **servicios públicos**, notablemente en las áreas de la educación y de la salud primaria, casi inexistente en las zonas rurales. Todo ello, contribuye al mantenimiento de los niveles de subdesarrollo en los que se encuentra el Departamento de Huehuetenango y a amplias tasas de analfabetismo, especialmente entre los jóvenes indígenas, sobre todo mujeres.

La **producción agrícola** de Huehuetenango es muy variada, debido a su gran diversidad.

En la tierras de clima caliente o templado se encuentra extensos cultivos de café, caña de azúcar, tabaco, chile, yuca, achiote y gran variedad de frutas. El café de la zona templada de montaña del Dpto. de Huehuetenango goza de un buen grado de calidad y es cotizado a nivel internacional (en especial el de San Pedro Necta). En las áreas de clima frío se cultiva trigo, papa, cebada, alfalfa, frijol y verduras. El maíz se produce en todo el Departamento.

En los últimos años se han introducido nuevos cultivos, como el de hongos, hortalizas y producción de miel. Sin embargo, el acceso a la tierra de la población indígena es escaso y el modelo agrario ha estado orientado predominantemente hacia la exportación, con falta de incentivos para la producción de alimentos (SESAN, 2006).

Dentro de las varias iniciativas de apoyo y acompañamiento al avance del proceso de paz y democratización del país, la CE ha establecido en la **estrategia de cooperación para Guatemala (DEP 2002-2006)**, como líneas prioritarias: apoyar la lucha contra la pobreza y la exclusión social y el apoyo a las políticas sociales. Dicho documento se basa en los siguientes tres ejes de cooperación:

- Consolidación y modernización del Estado de Derecho
- Lucha contra la pobreza y la exclusión social y el apoyo a las políticas sociales
- La cooperación económica

Dentro del segundo eje de cooperación, se encuentran tres proyectos:

- El Proyecto de Descentralización y Fortalecimiento Municipal, también conocido como Municipios Democráticos.
- El Proyecto de Fortalecimiento de la Sociedad Civil
- El Proyecto de Desarrollo Rural y Local del Departamento de Huehuetenango

Así pues, en coherencia con estas orientaciones políticas, la Estrategia País (CSP 2002-06) identifica el desarrollo local como un eje prioritario de cooperación y destaca que sólo una política de desarrollo local duradera equitativa y participativa permitirá erradicar las causas del conflicto y sentar las bases para luchar contra la pobreza de manera sostenible. Para llevar a cabo este eje estratégico, la Comisión Europea ha formulado el proyecto de Desarrollo Local y Rural en el Departamento de Huehuetenango. El proyecto va dirigido expresamente a beneficiar a los municipios de las Mancomunidades Mamsohue, Los Huistas y Frontera del Norte.

Potencialidades turísticas y culturales de la región. Desde 2001 el aporte en divisas del turismo en Guatemala ha superado el valor de las exportaciones de café. Desde 2004 es el principal rubro de divisas interno (excluidas las remesas).

La política nacional ha identificado en el desarrollo del turismo una fuente importante y prioritaria para la generación de empleo, de oportunidades y de mejoramiento económico para el país. Parte integral de este patrimonio turístico es la diversidad étnica y cultural del país.

El Dpto. de Huehuetenango, pese a sus buenos propósitos, no participa en el desarrollo de las actividades turísticas, sino como una localidad de tránsito para los turistas que desde México, a través de la Mesilla, se dirigen a las tradicionales metas del lago Atitlán, al mercado de Chichicastenango o la ciudad colonial de Guatemala, Antigua. Las razones de esta marginalidad son numerosas y tienen que ver con la falta de inversiones específicas en infraestructuras, en capacitación de servicios en identificación y recuperación de sitios de interés cultural, arqueológicos, o de naturaleza, etc. Solo un incipiente y modesto flujo de turistas, los más informados y aventureros, llega a veces a los Cuchumatanes y áreas aledañas.

También hay que tomar en cuenta otros varios factores inhibidores, como un sistema de caminos inadecuados, un tráfico vehicular creciente, caótico y no reglamentado y las recientes realizaciones arquitectónicas y modificaciones de los aspectos urbanísticos de la mayoría de los centros poblados de Huehuetenango, que ha transformado el paisaje urbano y las viviendas en algo muy lejano al patrimonio cultural e histórico de los pueblos mayas. Revertir gradualmente esta situación es una condición imprescindible para que el Dpto. y sus municipios participen en los beneficios del desarrollo de las actividades turísticas en la región.

En Huehuetenango las actividades relacionadas con el desarrollo turístico realizadas hasta la fecha han sido fragmentarias y de escaso aporte real (ej: mapa sobre los lugares turísticos de los Huistas realizado con el apoyo de la GTZ). FUNDAECO está proponiendo la creación de las Comisiones de Turismo en los municipios y la capacitación de prestadores de servicios, actividades realizadas con fondos del CODEDE desde finales de 2006 hasta agosto de 2007.

El INGUAT estima que el Dpto. de Huehuetenango necesita de la realización de un riguroso y extensivo diagnóstico turístico para empezar a evaluar sus potencialidades para ser tomado en cuenta por los flujos turísticos nacionales e internacionales de Guatemala.

Por tal motivo, se ha considerado que una de las actividades que se deberán hacer durante el POA1 es contratar asistencia técnica para apoyar a la UTO en el diseño de propuestas de planes urbanísticos y arquitectónicos.

2 Objetivos

a) Objetivo General

Apoyar el fortalecimiento institucional local de los 9 municipios de la Mancomunidad Huistas y de los 13 de la Mancomunidad Mamshoue, para que generen procesos y alternativas conjuntas de desarrollo económico que mejoren las condiciones de vida de las poblaciones locales.

b) Objetivo Específico

Contribuir a la realización de un diagnóstico sobre las potencialidades y oportunidades de desarrollo turístico y de recuperación cultural de la región en los municipios de las Mancomunidades Mamshoue y Los Huistas.

3 Resultados

Al final de esta consultoría se espera contar, como mínimo, al final del POA1 con los siguientes resultados:

- a) Establecidos los Términos de Referencia para realización de un diagnóstico sobre las potencialidades y oportunidades de desarrollo turístico y de recuperación cultural de la región. Los Términos de Referencia deberán considerar:
 - Infraestructuras turísticas existentes (Línea Basal) de hoteles, restaurantes, transporte, deporte, ocio, guías turísticos, agencias de viaje o de ecoturismo, organizaciones gremiales de hostelería y/o restauración, periódicos, revistas, emisoras de radio y TV.
 - Requerimientos básicos de mejoras mínimas y más evidentes de las infraestructuras del epígrafe anterior.
 - Requerimiento y modalidades de capacitación en servicios (alimentación, atención hotelera, guías turísticos, folletos)
 - Identificación de lugares de interés turístico (desagregados por sectores: cultura, arqueología, naturaleza, aventura, ocio, deporte)
 - Identificación y elaboración de recorridos de interés a pie, bicicleta, a caballo o en 4x4.
 - Identificación de la estrategia de promoción turística del Departamento (folletos, documentales, artículos, propagada en periódicos, carteles, promoción de festivales y festividades populares, participación en ferias, páginas web.)
 - Propuestas de recuperación de sitios turísticos (educación ambiental, recolección de basura, reglamentaciones municipales de modificaciones urbanísticas y arquitectónicas)
 - Propuesta de Talleres sobre ventajas del turismo cultural de bajo impacto.
 - Propuesta de campañas de relación, integración y respeto del turismo en las culturas locales.
 - Elaboración de propuestas de carteles y folletos.
- b) Realizados los primeros diagnósticos sobre las potencialidades de desarrollo turístico de la región.

4 Plan de trabajo e informes

Los consultores deberán presentar un Plan de Trabajo al inicio de la consultoría, en el que se reflejará cuales serán los criterios que se aplicarán para la elaboración de los Términos de Referencia que servirán de base para la realización del diagnóstico y el plan urbanístico y arquitectónico sobre las potencialidades y oportunidades de desarrollo turístico y de recuperación cultural de la región en los municipios de las Mancomunidades beneficiarias.

El consultor debe presentar para el periodo de misión, un cronograma de actividad al final de la primera semana de presencia (informe intermedio), un borrador de Informe Final antes de salir del proyecto, consensuado con el jefe de ATI y la Dirección, que puede ser finalizado, con sus recomendaciones y detalles, al más tardar entro 15 días calendario de la fecha de salida del consultor.

El Plan de Trabajo deberá ser aprobado por el Subsecretario para la Descentralización de la Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia (SCEP) y por el Director de la Unidad Técnica Operacional del proyecto. Los consultores trabajarán bajo la dirección y supervisión directa del Subsecretario para la Descentralización de la SCEP, en coordinación permanente con el Director de la UTO del proyecto.

Los consultores deberán informar periódicamente de la evolución de su consultoría y presentar informes de avance al Director de la UTO del proyecto, así como preparar cualquier otro informe que sea solicitado por el Subsecretario de la SCEP.

El lugar de trabajo de la consultoría será la sede central del proyecto DRL, ubicado en la ciudad de Huehuetenango, cabecera del Departamento de Huehuetenango, Guatemala.

Deberán presentarse al Gestor del Proyecto 2 copias de los informes de progreso mencionados anteriormente. Los informes deberán redactarse en español. El Gestor del proyecto será el responsable de la aprobación de los informes de progreso.

5 Perfil del consultor

Se requiere un especialista en procesos de desarrollo turístico y cultural en el ámbito local. Deberá tener, además:

- a) Formación Académica Superior, a nivel de postgrado, en Administración Pública, Ciencias Económicas o Sociales: Derecho, Ciencias Políticas, Comunicación, Relaciones Internacionales o carreras afines.
- b) Experiencia profesional mayor de 10 años.
- c) Conocimientos avanzados en procesos de descentralización, fortalecimiento de los gobiernos locales y desarrollo local y rural.
- d) Excelentes habilidades negociadoras.
- e) Experiencia en la elaboración de planes urbanísticos y arquitectónicos a nivel local y de fomento de las capacidades turísticas y culturales en el ámbito local.
- f) Alta capacidad para trabajo en equipo, fuerte liderazgo, facilidad de expresión oral y escrita.

6 Duración, monto y forma de pago

- a) El plazo de la consultoría es de 3 meses/persona.

**Biblioteca Central
USAC**



4701257814