

# ***Informe de evaluación***

## **ORGANIZACIONES**

---

<b>Organización Española:</b>	Instituto Social Agrario – Escuela Técnica de Empresarios Agrícolas (INSA – ETEA)
<b>Organizaciones Guatemaltecas:</b>	Asociación de Municipalidades de Sacatepéquez (AMSAC)

---

## **PROYECTOS**

---

Programa de Fortalecimiento de Sedes Regionales de la Universidad Rafael Landívar en Antigua, Guatemala	Convenio (varios años)
---	------------------------

---

## **INTRODUCCIÓN**

El presente informe recoge los principales elementos de análisis relacionados con la ejecución de un programa de cooperación universitaria desde el año 1997 en los departamentos de Sacatepéquez y Chimaltenango, Guatemala. Ha sido apoyado a través de varios convenios por Diputación de Córdoba y, más recientemente, por Ayuntamiento de Córdoba y Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI).

## **1. ANÁLISIS DE CONTEXTO**

La Región Central se conforma por los departamentos de Escuintla, Chimaltenango y Sacatepéquez.

A partir del diagnóstico realizado por el programa URL / ETEA, se decide trabajar en los dos últimos departamentos mencionados por sus características y ubicación.

### *1.1. Ubicación Geográfica*

Situado en el centro de la República, **Sacatepéquez** es el departamento más pequeño del territorio nacional, pues cubre únicamente 465 Kilómetros cuadrados, al mismo tiempo es el de mayor densidad de población. Limitado al norte y al oeste con Chimaltenango, al este con Guatemala y al sur con Escuintla. Este departamento se encuentra a su vez dividido en 16 municipios. Entre ellos, se encuentra el municipio de la Antigua Guatemala que constituye la cabecera departamental. Ciudad reconocida como Patrimonio Histórico de la Humanidad, donde la actividad comercial se ha activado de forma acelerada debido a la gran afluencia de turistas, recoge en el casco urbano indicadores socioeconómicos de los mejores de toda la República de Guatemala. Menos conocida y considerada es su área rural, 13 aldeas y dos caseríos cuyos pobladores viven en condiciones de pobreza y pobreza extrema.

Por su parte el Departamento de **Chimaltenango**, con un área aproximada de 1979 kilómetros cuadrados, está situado en el centro de la

República dentro de la zona lingüística cakchiquel. Colinda al norte con los departamentos de Quiché y baja Verapaz, al sur con Escuintla y Suchitepéquez, al este con Guatemala y Sacatepéquez y al oeste con Sololá.

Este departamento también se encuentra dividido en 16 municipios.

El número total de habitantes entre los dos departamentos es de 585.000, en su mayoría de origen rural. De este total el 65% corresponde a Chimaltenango y el 35% a Sacatepéquez.

La población de Chimaltenango es en casi su totalidad indígena y en Sacatepéquez la población indígena representa casi el 50%. En los dos casos la etnia maya predominante es la cakchiquel.



**Municipios de Sacatepéquez:**

1. Antigua Guatemala,
2. Jocotenango,
3. Pastores,
4. Santo Domingo Xenacoj,
5. Sumpango
6. Santiago Sacatepéquez
7. San Bartolomé Milpas Altas,
8. San Lucas Sacatepéquez
9. Santa Lucía Milpas Altas,
10. Magdalena Milpas Altas,
11. Santa María de Jesús,
12. Ciudad Vieja,
13. San Miguel Dueñas,
14. Alotenango,
15. San Antonio Aguas Calientes,
16. Santa Catarina B.



**Municipios de Chimaltenango:**

1. Chimaltenango
2. San José Poaquíl
3. San Martín Jilotepeque
4. San Juan Comalapa
5. Santa Apolonia
6. Tecpán Guatemala
7. Patzún
8. Pochuta
9. Patzicía
10. Santa Cruz Balanyá
11. Acatenango
12. Yepocapa
13. San Andrés Itzapa
14. Parramos
15. Zaragoza
16. El Tejar

Figura 10: Mapa del Departamento de Sacatepéquez (distribución municipal)  
Figura 11: Mapa del Departamento de Chimaltenango (distribución municipal)

### *1.2. Educación-Capacitación*

Las coberturas educativas son deficientes, sobre todo en las áreas rurales. La Antigua Guatemala es el municipio que cuenta con instalaciones educativas de primaria, básico y universitaria.

Aunque los índices de alfabetización han ido evolucionando positivamente desde la implementación de los Acuerdos de Paz, es mayoritaria la población que abandona sus estudios tras la educación primaria, principalmente por imposibilidad económica o por la escasa oferta educativa en el caso de las zonas rurales al interior del país.

El problema se agudiza al cruzarlo con la etnia y el sexo, esto es, las mujeres indígenas poseen los mayores índices de analfabetismo y deserción educativa de todo el país.

### *1.3. Aspectos económicos*

Las artesanías populares, con una amplia gama de sectores y productos, tanto en Sacatepéquez como en Chimaltenango, es una fuente muy importante de ingresos para la zona.

La producción de artesanías también se lleva a cabo a nivel industrial. De otra parte abundan de manera significativa las maquilas, que ejercen una influencia enorme en la población rural como fuentes de empleo a pesar de que las condiciones laborales en ocasiones no reúnen los requerimientos mínimos establecidos por los convenios de trabajo internacionales.

La principal fuente de ingresos del departamento de Sacatepéquez es, no obstante, el turismo, centrado este fundamentalmente en la Antigua Guatemala. Las empresas turísticas están fundamentalmente en manos de capital extranjero. La influencia del turismo en Chimaltenango es menor, siendo este un departamento cuya actividad principal es la agricultura.

### *1.4. Breve descripción de la sede regional de la URL en Antigua Guatemala.*

La sede regional de la Antigua Guatemala es la más antigua de las sedes, con más de 30 años de servicio ofrecidos a la comunidad.

Desde el año 1998 la potenciación generalizada de las sedes ha influido en la realización de nuevas propuestas de formación, remodelación de carreras y pensum, mejoramiento de las instalaciones y mayor relación con el entorno regional. Esta evolución, en el caso de la sede de Antigua, ha sido asesorada y acompañada por actividades concretas dentro del programa ETEA-URL.

Las licenciaturas actualmente ofertadas son en Trabajo Social, Técnico en Desarrollo Local, Técnico y Licenciatura en Administración de Empresas, Diplomado para maestros de español, así como numerosos cursos de formación para mandos medios.

La afluencia de estudiantes proviene de Sacatepéquez y de Chimaltenango, principalmente de este último departamento.

## 2. ANTECEDENTES: LINEAMIENTOS Y ESTRATEGIAS

La Excma. Diputación Provincial de Córdoba y ETEA mantienen una larga experiencia de colaboración en el ámbito de la Cooperación al desarrollo. Una clara expresión del compromiso de la Diputación, se ha venido demostrando en la estrategia de financiación sostenida que, en el caso de los proyectos de cooperación con ETEA, ha permitido obtener resultados notables en sus distintos programas desarrollados en Centroamérica y el Caribe.

La Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ETEA) de la Universidad de Córdoba desarrolla desde 1998 una creciente actividad de cooperación al desarrollo centrada en proyectos y convenios de cooperación académica con varias universidades latinoamericanas: Universidad Centroamericana (UCA) de El Salvador, Universidad Centroamericana (UCA) de Nicaragua, Facultad de Economía de la Universidad de la Habana (Cuba), Universidad do Vale dos Rios do Sinos de Porto Alegre (Brasil) y la Universidad Rafael Landívar de Guatemala

La cooperación universitaria realizada por ETEA parte del convencimiento de que **la educación es el factor clave del desarrollo**. La formación del capital humano se convierte en un factor determinante para el éxito de las estrategias de desarrollo y cooperación que se aplican en los países en desarrollo.

La formación del capital humano en el ámbito universitario, tiene además la extraordinaria ventaja de efecto multiplicador de la formación de formadores, que permite extender los beneficios de colaboración académica a numerosos grupos sociales.

En este marco, el apoyo al programa URL / ETEA (Universidad Rafael Landívar / ETEA) llevado a cabo en Guatemala, se inicia y ha permanecido a través de la firma de Convenios Específicos que datan desde 1997.

El proyecto de ETEA se centra en la promoción de las Sedes Regionales de la Universidad Rafael Landívar, concentrando fundamentalmente los esfuerzos en la Sede regional de Antigua Guatemala.

Como parte del mecanismo de ejecución de los proyectos, ETEA ha mantenido al menos un cooperante en la sede regional de Antigua Guatemala.

### • *Líneas de acción*

Las primeras actividades con que se pone en marcha el convenio firmado entre ETEA y la Diputación de Córdoba en **1997, se centran en cursos de formación profesional de cuadros intermedios en pequeñas empresas artesanas, dirigidos fundamentalmente a mujeres indígenas y en general a colectivos indígenas que se estuvieran dedicando a la producción de artesanías en el área.**

No hemos podido acceder a ningún documento que diera cuenta del proceso llevado a cabo, de los grupos concretos que fueron beneficiados ni de los impactos específicos de tales capacitaciones.

Creemos además, que esta acción no se enmarcaba en una estrategia de actuación más global desde el punto de vista de la formación académica.

Prueba de ello es que esta línea no se retoma como tal en los años posteriores. Es hasta el año 2002, que ETEA inicia una propuesta de capacitación y asesoría a microempresas, pequeñas empresas, grupos de productores /as o productores /as individuales bajo un formato que analizaremos posteriormente.

En el año 1998, la estrategia de ETEA se articula a partir de un aspecto básico: **la elaboración de un Diagnóstico Sectorial** que diera cuenta de los actores que interactúan en el ámbito local y que afectan y son afectados por los procesos sociales, económicos y políticos del área.

Dicho Diagnóstico se complementó con una **investigación sobre la caracterización de las microempresas** existentes en la zona, identificando así sus modus operandi, carencias y debilidades administrativas, de formación del personal, así como distintas potencialidades en los diferentes municipios.

De los resultados obtenidos, fue posible poder focalizar algunas acciones formativas que contribuyeran a fortalecer aquéllas debilidades del recurso humano en la región cuyo accionar se enmarca en instancias y ong promotoras del desarrollo en el área.

A partir del año 1999, ETEA identifica una serie de acciones que conforman una estrategia más sólida y, ha permitido, paulatinamente, ir dibujando el escenario donde ETEA inserta la prioridad de sus objetivos: **El Desarrollo Rural de la Región**. Algunas de aquéllas, se han ido manteniendo hasta el momento actual, lo que ha facilitado la obtención de impactos superiores.

En forma de resumen, se enumeran a continuación las líneas de trabajo que se han mantenido de forma permanente y otras que, a partir del año 2000 han estado más orientadas hacia la estrategia de desarrollo rural:

- Docencia en la Sede Regional de Antigua en alguna de las asignaturas de la carrera de Administración de Empresas.
- Instalación de la biblioteca universitaria en la sede de Antigua
- Impartición de cursos a mandos medios no universitarios sobre aspectos socio-económicos y técnicos en el ámbito de la cooperación al desarrollo y del desarrollo local.
- Cursos específicos dirigidos a director@s y personal administrativo de sedes regionales con dos objetivos fundamentales: mejorar ciertas capacidades de gestión y administración en las sedes y apoyar la elaboración de planes estratégicos por sede que mejoren la calidad de la oferta universitaria en las distintas sedes regionales.
- Seminarios Internacionales sobre Desarrollo Rural en la región
- Diplomado Universitario de Gestión de ONGDs y Estrategias de Desarrollo.
- Cursos libres sobre aspectos legales y de gestión general de la micro y pequeña empresa
- Centro de Formación y Desarrollo Empresarial.
- Relaciones institucionales permanentes con actores presentes en la Región.

• *Identificación de actores*

Los actores fundamentales responsables de promover las acciones programadas son la Institución Universitaria ETEA y la Universidad Rafael Landívar.

La contraparte para este proyecto es la URL, más concretamente el Programa de Fortalecimiento a las Sedes Regionales. Esta proyección justifica el hecho de que varias de las actividades formativas y /o de actualización promovidas por ETEA, tengan como grupo meta a l@s director@s y personal administrativo de las sedes regionales existentes.

Sin embargo, el programa URL / ETEA, contempla como uno de sus objetivos el fortalecimiento institucional y académico de la sede de Antigua Guatemala, donde se concentran por tanto la mayoría de las acciones.

Dentro de la estructura de la URL, ha sido necesario coordinar con algunas facultades, como la de CC. Económicas y /o CC. Políticas, de cara a definir conjuntamente con ETEA prioridades formativas en las sedes así como el pensum apropiado de la mayoría de los cursos que se ha llevado a cabo. Las facultades, por otra parte, son quienes tienen la potestad de emitir los diplomas otorgados al alumnado participante en dichos cursos.

Otro grupo de actores lo constituyen los denominados **mandos medios**. Esta especificidad se refiere a aquella población que por diversos motivos, no puede acceder a la universidad pero que participan activamente en procesos productivos y /o sociales de la región. Hacia ellos se han dirigido programas formativos adaptados a sus intereses.

El concepto de mandos medios abarca también a otros grupos (universitarios o no universitarios) compuestos por personas representantes de organizaciones no gubernamentales de desarrollo.

Las microempresas y pequeñas empresas, forman parte del grupo beneficiado por el programa a través del Centro de Formación y Desarrollo Empresarial. En otro sentido, también tendrán acceso al centro personas individuales que tengan iniciativas emprendedoras empresariales y organizaciones de desarrollo que necesiten de los servicios ofertados para mejorar la gestión de su propia organización.

Por último, el programa URL / ETEA ha mantenido además las relaciones institucionales pertinentes con distintas instancias gubernamentales, gobiernos locales, sociedad civil, agencias de cooperación, que directa o indirectamente tienen que ver con la elaboración y /o ejecución de las políticas que incentivan el desarrollo local / rural en el marco de la descentralización.

La representación de ETEA en Guatemala, es llevada a cabo por un coordinador, cuya sede se encuentra dentro de las instalaciones que la URL tiene en la Antigua.

### **3. PROCESO Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

#### *3.1. Pertinencia*

- *En relación a la coherencia de las acciones con respeto a las políticas vigentes locales, regionales y nacionales*

En términos generales, el proyecto está orientado a fortalecer, desde la URL, el trabajo que actualmente se está desarrollando, partiendo de un nuevo modelo o concepto de universidad vinculada al desarrollo de las distintas regiones de Guatemala.

Efectivamente, la URL, está en proceso de reformular su estrategia de cara a mejorar sus ofertas académicas sobre todo en las sedes regionales. Esta estrategia ha de estar centrada en la mejora de la calidad de las carreras vigentes, en la apertura de otras nuevas y en la implementación de otros servicios universitarios adicionales que satisfagan las demandas de la población en edad universitaria en las distintas regiones de Guatemala, considerando los nichos de empleo que cada región genera, al mismo tiempo que se pretende ofrecer una ventaja comparativa desde la calidad académica con respecto a la universidad pública y a otras universidades privadas. Pero además, las universidades privadas han de ser rentables, por lo que han de adecuar las ofertas formativas a dos dimensiones: una sustantiva (pensamiento) y otra económica (rentabilidad).

Los institutos de investigación de la URL, también se están consolidando como actores relevantes que generan pensamiento, análisis y difusión de los temas socio / económicos y políticos actuales en el contexto guatemalteco.

El programa URL / ETEA pretende incidir en los programas de formación y ofrecer servicios adicionales desde la universidad. También pretende aprovechar el potencial de la URL como foro de ciencia y pensamiento para establecer estrategias de desarrollo regional y rural como objetivo principal, a partir también del análisis y reflexión de problemáticas regionales que lleven a consensos entre sociedad civil y sector gubernamental.

Desde el ámbito universitario, cualquier esfuerzo dirigido a mejorar la cobertura y la calidad de la enseñanza, se adecua a los presupuestos constitucionales de la solvencia educativa de los pueblos, por lo tanto, son del todo pertinentes.

- *En relación a las políticas y prioridades del donante*

Como ya se ha mencionado, la Excma. Diputación Provincial de Córdoba y ETEA mantienen una larga tradición de colaboración en el ámbito de la cooperación al desarrollo.

En el entendido de que la mejora de la formación del capital humano es un factor indispensable para el desarrollo de los países, el programa que la institución INSA / ETEA viene llevando a cabo con distintas entidades universitarias del ámbito latinoamericano y el Caribe, constituye una prioridad dentro de las políticas que la Diputación viene desarrollando en beneficio del desarrollo de los países más desfavorecidos.



- *En relación a las alianzas establecidas para la ejecución del proyecto*

La principal alianza, obviamente, es la Universidad Rafael Landívar, lo que tiene todo su sentido en el marco de un proyecto de cooperación universitaria entre dos entidades académicas de la Compañía de Jesús.

Sin embargo, merece la pena reparar en los términos en que esta relación de cooperación se ha venido dando. Profundizando en un análisis de cuáles han sido los polos de fuerza para la puesta en marcha de iniciativas y sus niveles de respuesta, tenemos que considerar que el papel de ETEA ha traspasado la mera co-ejecución, siendo esta última instancia quien ha asumido el rol de planificar, diseñar, negociar y poner en marcha la práctica totalidad de los emprendimientos formativos y de otro tipo que han dado cuerpo a esta cooperación interuniversitaria gestada desde hace años.

Estas asimetrías entre ambas entidades, coloca a la URL (siempre en el marco de este proyecto) como una contraparte en ocasiones "pasiva" ante los retos de innovación y dinamismo que son requeridos.

El centralismo administrativo, el perfil de l@s director@s de sedes, las diferentes competencias atribuidas a las Facultades y al Programa de Sedes Regionales, son algunos de los elementos que han influido en restar dinamismo y agilidad a la co-ejecución de parte de la URL .

En lo que se refiere a la realización de actividades tendentes a impulsar el compromiso de las facultades hacia la mejora de las ofertas docentes universitarias a través del programa de sedes regionales, con el objetivo de aplicar un modelo de desarrollo más adecuado en las regiones, se han ido dando pasos aunque, debemos considerar, que las capacidades de propuesta y de respuesta por parte de facultades han sido, cuanto menos, difíciles de negociar y por lo tanto han demostrado avances bastante lentos.

Sin duda, la línea de trabajo de formación de formadores, más concretamente la formación de mandos medios no universitarios y representantes de ong, ha sido un proceso que se ha venido sosteniendo a lo largo de los años y dónde se han establecido alianzas bastante efectivas. Queremos referirnos a las personas (representantes en su mayoría de ong del área) que año a año han atendido la convocatoria de ETEA. Sin duda, éste ha sido un logro de los representantes de ETEA en Guatemala, quienes han mantenido de manera permanente la interlocución personalizada con gran parte de las personas que participan sistemáticamente de los programas formativos.

Por último, queremos exponer que en relación a la puesta en marcha y sostenibilidad de otras acciones vinculadas al desarrollo rural, (como han sido los seminarios internacionales) se identificaron los actores adecuados que a nivel nacional y local pueden y deben aportar al proceso.

Sin embargo, de cara a la consecución de los objetivos del programa, hubiera sido muy pertinente descentralizar algunas de las acciones al Departamento de Chimaltenango así como apuntalar su incidencia en los procesos de desarrollo rural de la región.

Una de las estrategias que podrían servir a este fin, sería identificar y afianzar relaciones de cooperación con ONGs locales y otras (varias ONGs españolas actúan en Chimaltenango) que sirvieran de plataforma para parte de las actividades formativas. Esta misma plataforma, (regida por acuerdos

y compromisos concretos) podría actuar de motor articulador para la elaboración de propuestas de desarrollo local-rural basándose en las propias experiencias del área.

Consideramos que de cara a la definición de estrategias de desarrollo, existe un magnífico potencial en Chimaltenango que el programa no está teniendo capacidad de rentabilizar, entre otros motivos, por falta de personal y presupuesto.

### *3.2. Eficiencia*

#### *• Adecuación de las fases de proyecto al cronograma inicialmente previsto*

Queremos precisar que la cooperación URL-ETEA, se ha venido llevando a cabo a través de la ejecución anual de diferentes proyectos desde el año 1998.

La profundización en las líneas de acción que se ha venido manteniendo a lo largo de los años y la innovación de otras que han culminado procesos anteriores, facilita la concepción de una estrategia que puede ser considerada como un programa y no como una sumatoria de proyectos desarticulados.

Desde este análisis, podemos considerar que, en términos generales, las distintas fases se han adecuado al cronograma previsto, habiéndose cubierto prácticamente el 100% de las actividades programadas.

#### *• Eficiencia organizativa de los actores*

La estructura de coordinación entre ETEA y la URL está perfectamente definida. Las relaciones con el Coordinador del programa de Sedes Regionales se han ido estrechando a lo largo de los años y, efectivamente, se han mantenido en términos de cordialidad y confianza mutua. Este aspecto ha dotado a los representantes de ETEA de cierta autonomía en el diseño de propuestas.

Donde la eficiencia organizativa se ha visto mermada, ha sido en los niveles de coordinación entre ETEA y el representante de la URL en la sede de la Antigua Guatemala (nos estamos refiriendo al que fuera director de la sede hasta diciembre del 2002). Creemos que el factor fundamental ha sido la no apropiación del programa URL-ETEA como una propuesta enteramente válida de cara a la proyección de la sede.

Un ejemplo lo constituye el hecho de que la sede, ha desaprovechado parcialmente todo el contingente de mandos medios que han participado en los cursos libres. Sin duda, este recurso podría haber sido aprovechado para otros fines formativos o de otra índole a partir de propuestas promovidas específicamente desde el equipo directivo-administrativo de la sede.

Tampoco han sido muy eficientes las relaciones de coordinación con las facultades de CC. Políticas y Económicas. En este sentido, creemos que no se trata de falta de iniciativas, sino de aspectos relativos a la propia estructura administrativa de la URL: fuertemente centralizada (a pesar del programa de descentralización de las sedes regionales) muy burocratizada y con competencias asignadas a sedes, programas, facultades, institutos de investigación, etc, que no facilitan la cooperación intrauniversitaria.

Por último, destacar la gran eficiencia en la gestión del programa que han desempeñado los dos representantes de ETEA en Guatemala para el periodo que se está evaluando, toda vez que no han contado con un equipo de apoyo permanente y dadas las distintas áreas de trabajo y la cobertura geográfica.

- Utilización de los recursos según lo inicialmente programado

Puede decirse que la ejecución presupuestaria ha sido muy eficiente. Desde 1998, la Excma. Diputación Provincial de Córdoba, ha cooperado con alrededor de 73.000 euros para el programa URL-ETEA.

Los proyectos llevados a cabo han contado en ocasiones con otros aportes financieros, como es el caso del Ayuntamiento de Córdoba o la AECI.

Otro aspecto importante a ser considerado, es que alguno de los cursos libres han sido autofinanciables a través de las cuotas de los y las participantes. Esto es muy importante de cara a la sostenibilidad de ciertas líneas temáticas para cursos libres a la hora de ser promovidos por la URL al margen del programa con ETEA.

### *3.3. Eficacia*

- *Contribución del proyecto al logro del objetivo específico*

Como ya se ha venido mencionando, han sido varios los proyectos anuales ejecutados, sin embargo, dada la sostenibilidad de gran parte las acciones, los objetivos específicos se han ido orientando hacia los mismos logros año tras año.

Analizaremos por tanto los avances hacia la consecución de tres objetivos específicos:

**OBJETIVO 1:** Contribuir a la formación de mando medios y población universitaria de la región en áreas específicas relacionadas con el desarrollo local y regional.

Desde los inicios del programa URL-ETEA, la formación a mandos medios no universitarios ha constituido una actividad prioritaria promovida por ETEA desde la sede de la Antigua Guatemala. Han sido numerosos los cursos ofertados que han incidido en distintas temáticas: Planificación, Gestión y Evaluación del ciclo de un proyecto; Género y participación ciudadana; programa de formación en informática; formación en aspectos de la gestión empresarial y asociativa.

Han participado en la docencia, personal de la URL y expertos /as especialistas en alguno de los temas tratados

El eje formativo, eje transversal en todo el proyecto, ha dado un salto cualitativo durante el 2002. La experiencia en formación no universitaria, realizada fundamentalmente a través de la oferta de cursos libres, ha dado como fruto una oferta de "segunda generación" materializada en el 'Diplomado en Gestión de Estrategias de Desarrollo'.



Foto 32: Curso de formación de mandos medios Género y Ciudadanía

El 'Diplomado Universitario en Gestión de ONGDs y Estrategias de Desarrollo' ha abierto sus dos especialidades en este año 2002 con más de 75 personas inscritas. (Una especialidad se ha llevado a cabo en la sede de Antigua y la otra en el campus central ). Para su ejecución también se ha contado con personal docente de la universidad, así como con expertos-as externos-as, que han sido contratados para docencias por módulos específicos. La fase lectiva del diplomado finalizó en el mes de diciembre, procediendo a principios del 2003 a realizar la fase de prácticas supervisadas. Se tiene previsto que en el primer semestre del 2003 finalicen sus estudios las personas matriculadas.

Por lo anterior, consideramos que la implementación de esta línea ha sido altamente eficaz en términos de la orientación de los ejes temáticos, lo que ha conllevado una fuerte demanda hacia los cursos ofertados.

Sin embargo, hemos de tener en cuenta un objetivo superior, de naturaleza más cualitativa, que esta línea de trabajo perseguía: la apropiación por parte de la URL de esta modalidad formativa. En este aspecto no se han dado los avances deseados, pues la URL ha desaprovechado parcialmente este recurso por falta de iniciativas, es decir, no se ha apropiado realmente del proceso.

**OBJETIVO 2:** *Contribuir a la promoción de la MIPYME de la región como agentes de desarrollo a través de la creación de un Centro de Desarrollo Empresarial*

El Centro de Desarrollo Empresarial se encuentra en funcionamiento desde julio del 2002. La estrategia a ser instalada, partió de un diagnóstico sobre la caracterización de las MIPYMES en el área que fue realizado por una economista becaria del programa URL-E TEA durante el 2001.

La estructura del personal lo conforman un Coordinador y 4 becarios. Estos últimos son estudiantes de los cursos superiores de la carrera de Administración de Empresas de la sede de Antigua. El equipo fue inicialmente capacitado por un docente especialista de la URL en aspectos concretos de asesoramiento en el área fiscal y contable de la empresa, asociaciones, etc.

El Centro, ha definido inicialmente 3 áreas de acción: **formación, asesoría e investigación.**

En el área de formación, durante todo el año se han estado ofertando cursos de formación técnica para mandos medios y otros actores vinculados a las MIPYMES, en temáticas de gestión y administración empresarial.

En cuanto al servicio de asesoría, después de una fase de análisis en cuanto a las necesidades encontradas en las empresas y respecto a la capacidad del centro, se definió de manera conjunta con el docente especialista de la URL, un paquete de asesoramiento que comprende el ramo tributario, la contabilidad y la legalización de empresas. Definido el marco de asesoramiento ofertado a las empresas, se trabajó en un programa de asesoría de auto-aprendizaje, en el que se desglosan los diferentes componentes de la asesoría a ofertar, con el objetivo de que el proceso de asesoría sea un proceso formativo individual en el que la empresa se fortalezca y sea autogestionada en diversos ámbitos.

Respecto al servicio de investigación, este se plantea como una actividad a ser desarrollada conjuntamente con la Facultad de CC. Económicas. Se han mantenido las primeras reuniones con dicha Facultad para ir definiendo la modalidad de ejecución. En este sentido se ha planteado que en el año 2003 se cuente con la participación de estudiantes de la carrera de Administración de Empresas y de Mercadotecnia en la fase de realización de la Práctica Profesional Supervisada, (previa a obtener los títulos de pre grado) orientando ésta a temas de investigación que constituyan ejes claves para la promoción y el fortalecimiento de las empresas atendidas por el Centro.

Actualmente el Centro presta servicio a 18 clientes entre: microempresas, empresarios individuales, asociaciones y Comités de productores / as.

Si bien la constitución y puesta en marcha del Centro ha sido exitosa en términos de eficacia, es muy prematuro hacer valoraciones sobre la contribución del Centro a la promoción de las MIPYMES en términos cuantitativamente objetivos. Este constituye un objetivo a mediano plazo y deberá ser el horizonte que guíe todas las actuaciones provenientes del Centro.

Lograrlo dependerá en gran medida de la calidad de los servicios, para lo cual sería conveniente elevar el perfil del personal asesor o especializar al existente y ampliar la cobertura hacia otros servicios de mayor calado, por ejemplo la asesoría en la búsqueda de mercados y estrategias de comercialización, de tal cuenta que los clientes principales lleguen a ser Pequeñas Empresas.

Sin menoscabo del fecundo trabajo que se ha venido realizando hasta ahora, no podemos desatender la naturaleza y el modo de operar de los pequeños-as empresarios-as (clientes principales en esta fase del proyecto) que emprenden sus iniciativas empresariales como economías familiares de subsistencia. Estas pequeñas iniciativas son numerosas en los contextos

de pobreza del área donde se desenvuelven, por ello se someten a ciclos donde la actividad empresarial rota en relación al sector de producción (por ejemplo se crea una zapatería que se convierte en un comedor, para pasar a ser una tienda de productos básicos, etc.) y en muchas ocasiones aparecen y desaparecen de forma inusitada.

Otro aspecto que habrá que apuntalarse es de la universidad en la planificación y proyección del Centro, pues la ventaja comparativa de este Centro respecto a otras instancias que presten servicios similares, es precisamente la institucionalidad universitaria que le respalda.

Por último mencionar la escasa visibilidad que hasta el momento se le ha dado al Centro. Una buena estrategia de promoción, aportaría a la eficacia e impactos de los servicios prestados.

**OBJETIVO 3:** Contribuir a la generación de consensos en torno a las bases y estrategias de desarrollo regional y rural entre sociedad civil e instancias gubernamentales y locales que participan de los procesos socio-económicos de la región

El mecanismo llevado a cabo por el programa ETEA-URL ha sido la celebración de dos Seminarios Internacionales de Desarrollo Regional, en el año 2000 y 2002 respectivamente.

Durante el año 2001, tuvieron lugar dos reuniones de seguimiento de cara a la realización del último seminario.

La modalidad del Seminario, pretendió desde un principio constituir un punto de encuentro entre organizaciones no gubernamentales, instancias gubernamentales, sectores económicos y productivos de la zona, cooperación internacional y sociedad civil en general, para el análisis, reflexión y debate de aspectos ligados al fortalecimiento regional.



Foto 33: Participantes en el I Seminario Internacional de Desarrollo Regional

La universidad, a través de sus sedes regionales, se inserta en este espacio como un actor más con capacidad de propuesta y sobre todo como centro que fomente, genere y canalice procesos de desarrollo vinculados con las fuerzas vivas en cada región del país.

La trayectoria de la Universidad se une a la experiencia que ETEA ha venido manteniendo en la generación de procesos de desarrollo, fundamentalmente desarrollo rural, en Andalucía, a través de la experiencia de los programas europeos de cohesión.

Los Seminarios se han estructurado en ponencias magistrales y en mesas de trabajo. La convocatoria ha sido muy significativa en relación a las instancias gubernamentales y de la sociedad civil que han participado activamente.

Al margen de las conclusiones generadas que serán publicadas en la memoria correspondiente, en el seno del seminario han surgido las siguientes iniciativas a las que habrá de dar el debido seguimiento.

En la clausura del seminario, y como iniciativa emanada desde el mismo, se firmó un convenio con la Asociación de Municipalidades de Sacatepéquez (AMSAC), a partir del cual surge un nuevo campo de actuación en formación municipal con los 16 municipios de Sacatepéquez y sus 56 aldeas.

Otro compromiso ha sido adquirido con la Secretaría General de Planificación Estratégica del Gobierno (SEGEPLAN), a través de su máximo representante. El objetivo es coordinar con el programa URL-ETEA la implementación de la Estrategia de Reducción de la Pobreza, elaborada por SEGEPLAN y aprobada por decreto gubernativo en el 2001, en tres municipios del Departamento de Sacatepéquez.



Foto 34: Reunión de Jose Antonio Albañir como Diputado de Cooperación y vocal de FAMSI con la junta directiva de la Asociación de Municipalidades de Sacatepéquez

• *Progreso del proyecto en relación a las actividades y resultados obtenidos y /o por obtener*

Los proyectos que se han venido ejecutando desde el 98, se han culminado con éxito según la planificación prevista.

En relación a la consecución de los resultados, no se ha logrado concretar el referido a los aportes que el programa ETEA-URL tenía previstos hacia la planeación y el diseño de ofertas académicas nuevas para las sedes, en coordinación con las facultades. En este sentido se ha logrado la puesta en marcha del Diplomado en Gestión de ONG y Estrategias de Desarrollo.

Dadas las dificultades que en ocasiones supone esta coordinación está siendo un proceso lento al que habría que dar un mayor espacio.

• *Actividades realizadas no previstas en el marco lógico*

Consideramos que el programa ETEA-URL se ha ajustado a las actividades inicialmente programadas. Colateralmente se han conseguido otros logros a partir de haber fortalecido alguna de las relaciones institucionales, tal es el caso de SEGEPLAN y la Asociación de Municipalidades de Sacatepéquez, con quienes, como ya se ha mencionado, se inicia una propuesta de coordinación más estable a través de la co-ejecución de proyectos específicos a partir del 2003.

*3.4. Impacto*

En relación al programa formativo dirigido a mandos medios, ha tenido un buen impacto. Como ya se ha mencionado, un buen indicador lo constituye el hecho de que anualmente se haya incrementado el número de personas que desean participar en los mismos y además, una parte importante de los beneficiarios-as ha sido estable en distintos tipos de curso desde su inicio.

Tomando en cuenta la experiencia acumulada, se hubieran logrado mayores impactos si la URL se hubiera apropiado del proceso desde el principio.

En relación al Diplomado realizado durante el 2002, habría que hacer un seguimiento de los egresados para saber realmente la retroalimentación, que en sus áreas de trabajo, están pudiendo llevar a cabo el relación a los contenidos aprehendidos.

No obstante, la notable demanda en la inscripción de alumnos-as, demuestra que esta oferta formativa integra temáticas de alto interés para los grupos hacia los que se dirige.

En el caso de la especialidad llevada a cabo en Antigua, parece que no va a tener continuidad durante el 2003, por lo que lamentablemente y, si no se logra dar el seguimiento oportuno, pasará a constituir una acción puntual difícilmente evaluable desde el punto de vista de los posibles impactos.

No es el caso de la especialidad llevada a cabo en el campus central, la cual se sostiene durante el 2003 con una gran expectativa por parte de los y las alumnos-as que ya están inscritos-as.



En relación a la Celebración de los Seminarios Internacionales sobre Desarrollo Rural y Regional, produjeron buenos resultados durante la celebración de los mismos, sin embargo no se puede afirmar que hayan tenido visibles impactos en torno a la elaboración y discusión de estrategias de desarrollo en los Departamentos.

Consideramos que deberían profundizarse ciertos aspectos de cara a consolidar los procesos que se iniciaran con el primer Seminario Internacional.

Si bien la trayectoria de ETEA vinculada a los procesos de desarrollo rural en España y en otros países como Nicaragua, ha sido de mucha calidad y merecido reconocimiento, no hemos podido constatar que en Guatemala (específicamente los departamentos de Sacatepéquez y Chimaltenango), el programa ETEA-URL sea reconocido por los actores locales como un claro exponente que dinamice propuestas en este sentido.

Han sido loables los esfuerzos puestos en marcha de cara a la convocatoria de instancias relevantes en el ámbito del desarrollo local y regional, sin embargo sostener una agenda de compromisos claros entraña grandes dificultades.

Uno de los aspectos que podrían considerarse es la articulación, bien programada, con instancias y sectores de la sociedad civil (coordinadoras, ONG especializadas, redes) que están aportando a los procesos y consensos nacionales, de tal forma, que la celebración de los seminarios constituyeran un foro real de debates y consensos bajo premisas previamente establecidas y trabajadas.

Entendemos que esto requiere de recursos humanos y financieros que el programa no está en disposición de proporcionar, aunque se podría pensar en estrategias de co financiación según los actores involucrados.

### *3.5 Viabilidad (Sostenibilidad)*

#### *• Apropiación por parte de la población beneficiaria*

Queremos diferenciar dos niveles dentro del grupo beneficiario. Por una parte la contraparte, es decir, La URL a través de su programa de sedes regionales y, por otra, los grupos beneficiarios directos de las actividades que se han venido ejecutando, especialmente: personal asistente a los cursos de mandos medios, personal de la dirección de las sedes regionales, actores que participan en pro del desarrollo del Departamento y pequeñas y medianas empresas que son asistidas desde el Centro de Formación de Empresas.

En el primero de los casos, tal y como se ha venido comentando, los-as interlocutores de la URL para este programa, si bien participan de la coordinación de las actividades, no han asumido enteramente un rol activo a tal efecto, lo que se ha traducido en la no continuidad de alguna de las acciones formativas emprendidas por ETEA toda vez que ésta última no ha seguido subsidiando las mismas.

En el segundo caso, sobre todo respecto a los cursos libres de mandos medios, el grupo beneficiario ha participado incluso en la definición de los temas de interés prioritarios, lo que ha permitido generar una relación de intercambio muy interesante.

- *Políticas de apoyo*

Todas las acciones llevadas a cabo cuentan con la aceptación de la URL, pues se integran dentro de los marcos programáticos y de incidencia que la Universidad puede aportar para contribuir al desarrollo de las áreas en las que actúa.

En relación a las instituciones públicas de los Departamentos, siempre están anuentes a cualquier tipo de cooperación orientada a promover, desde los distintos sectores, distintas estrategias de análisis, concertación y puesta en marcha de proyectos que contribuyan al desarrollo del Departamento.



Foto 35: El Diputado de Cooperación con el Alcalde de Santa María de Jesús en visita al municipio

- *Tecnologías apropiadas*

La cooperación universitaria, se fundamenta en la transmisión de pensamiento a partir de la generación de debates, consensos y crítica constructiva, lo que constituye un método perfectamente adaptable a cualquier contexto.

Siendo así, el programa URL-ETEA, está dirigido fundamentalmente a generar dinámicas de reflexión en torno a las posibles alternativas de promoción del desarrollo local-regional.

El único aspecto que debería ser revisado con mayor profundidad, es la metodología de adecuación al contexto socio / económico guatemalteco (y más concretamente de Sacatepéquez y Chimaltenango) de los modelos español y andaluz, que sirven de referencia a ETEA para gran parte de las acciones que desarrolla.

- *Aspectos socioculturales*

Las diferentes experiencias desarrolladas por el programa, han considerado notablemente la inclusión de los diferentes sectores de población, promoviendo una política de acción positiva hacia aquellos cuya categoría socio-económica puede considerarse dentro de los rangos inferiores.

Los espacios de formación promovidos por el programa URL-ETEA, lejos de sesgar los contenidos en torno a ideas o pensamientos de las mayorías, han facilitado espacios de diálogo y trabajo incluyentes desde las visiones e intereses de la población más discriminada: población indígena y con pocos recursos.

Estos aspectos culturales y sociales están siendo igualmente considerados para el Centro de Desarrollo y Formación empresarial, procurando desarrollar programas de formación y asesoramiento en el respeto constante de las tradiciones de producción y comercialización.

Los seguimientos y asesoramientos estarán centrados en trabajar conjuntamente, desde las perspectivas y tradiciones locales, en la mejora de las actividades realizadas.

- *Enfoque de género*

Los distintos programas emprendidos, han tomado en cuenta las necesidades y prioridades de las mujeres a la hora de diseñar programas de formación específicos para las mujeres, además se ha procurado una cuota de participación para mujeres en todas las actividades.

Siendo conscientes del rol que las mujeres desempeñan en el desarrollo local-rural, también los seminarios Internacionales han considerado su participación activa, como oyentes y como ponentes en las mesas de trabajo.

Efectivamente la consideración de los intereses específicos de las mujeres, es un aspecto que el programa no debe perder y que en todo caso ha de ir sistemáticamente incentivando.

En cuanto a las MIPYMES, se dará prioridad a la formación y asesoramiento de mujeres empresarias a partir de las necesidades detectadas por ellas mismas.

Este trabajo específico, pondrá énfasis en las actividades que puedan potenciar la participación de las mujeres indígenas de bajos recursos.



Foto 36 y 37: diversos momentos del curso de formación realizado en una aldea de Santiago Sacatepéquez por una de las organizaciones asesoradas en aspectos económicos por el Programa URL ETEA

- *Protección del medioambiente*

El elemento medioambiental, siendo un programa formativo principalmente, no presenta efectos ni riesgos que puedan condicionar la sostenibilidad del programa.

Efectivamente, la cuestión medioambiental es vital a la hora de diseñar y poner en marcha cualquier estrategia de desarrollo local o regional. La labor por tanto del programa URL / ETEA, ha de garantizar, al menos, que en los espacios de debate y reflexión interinstitucional sobre el Desarrollo Rural que auspicia, se tenga en rotunda consideración elementos de análisis y profundización en torno al tema.

Por otra parte, en el trabajo con las MIPYMES, ha de atenderse de forma particular el asesoramiento en los procesos de producción desde una perspectiva del uso y utilización de los recursos naturales locales que minimicen el riesgo de los impactos negativos a la biosfera y por otro lado que vaya restando dependencia de los recursos externos.

- *Capacidades institucionales y de gestión*

La organización local contraparte (Universidad Rafael Landívar) es una institución que cuenta con larga tradición y que ha jugado y juega un papel importante en parte de los procesos políticos y económicos del país.

En la actualidad, la universidad se encuentra en un proceso de renovación general que le ha llevado a priorizar sus Sedes Regionales en el interior del



Foto 38: Participantes en el taller con representantes del proyecto, equipo de Canal Sur y FAMSÍ y el Diputado de Cooperación de la Diputación de Córdoba

país, dentro de una estrategia de vinculación y compromiso con las zonas más desfavorecidas de Guatemala.

La institución tiene capacidad reconocida en los campos de investigación, gestión y formación. Sin embargo, la experiencia de cooperación que se ha llevado con la sede de la Antigua, como ya se ha venido mencionando, hace poner especial énfasis en el seguimiento de todas las capacidades que ETEA ha venido instalando en lo que se refiere a ofertas formativas y otros servicios universitarios que contribuyen al desarrollo local y regional.

En este punto, son las iniciativas y las voluntades de quienes responsablemente asumen los cargos de dirección de la sede, lo que ha de ser objeto de constante diálogo y consenso.

La macro estructura político-administrativa de la URL, no garantiza por sí misma la sostenibilidad de los procesos, que en el caso concreto de la sede de Antigua, se han puesto en marcha a través del programa de cooperación con ETEA.

El Convenio de colaboración firmado entre ETEA y la URL en agosto del 2001, sin duda aporta estabilidad e institucionalidad a una colaboración que se ha mantenido desde 1998. Dotarle de contenido desde una verdadera coejecución interinstitucional, constituye un nuevo reto a ser validado en años posteriores.

- *Factores económico-financieros*

Como sabemos, la formación pública, es de todos los sectores, la que requiere de mayores inversiones en relación a los pocos beneficios monetarios que en muchos casos se obtienen.

La educación privada, como es el caso de la URL, no puede perder de vista que son los usuarios /as de sus servicios quienes contribuyen sustantivamente al mantenimiento de toda su estructura educativa.

En Guatemala, donde la educación pública está en permanente crisis y las instalaciones privadas proliferan a pasos agigantados, es la calidad de todo el proceso educativo la que definitivamente marcará las tendencias de los grupos en edad de ingresar a la universidad.

En este sentido, es muy valorable que la URL se haya propuesto una estrategia de renovación curricular que atienda principalmente los intereses de la población de las áreas con menor acceso a recursos formativos y educativos.

Los programas de formación a mandos medios son una iniciativa que la URL está en total capacidad de asumir como una propuesta propia, que si bien no son sustancialmente rentables, pueden considerarse autofinanciables y contribuyen de manera definitiva a proyectar la URL en escenarios, hasta ahora, poco frecuentados.

En cuanto al Centro de Desarrollo y Formación Empresarial, sus sostenibilidad económica-financiera se sustenta en la idea de que los ingresos percibidos por las asesorías de alto nivel proporcionadas a medianas empresas, serán suficientes para subsidiar los servicios ofrecidos a las microempresas sin recursos, a la vez que serán adecuados para mantener la propia estructura del Centro.

Queremos partir de la premisa en que no hemos contado con los elementos suficientes para estimar una correcta evaluación de la viabilidad del Centro. La razón fundamental es que lleva muy poco tiempo de vida, por lo que nos hemos centrado en el análisis de su concepción más que en el propio desarrollo de sus competencias.

En este punto hemos considerado algunos elementos, de cuyo análisis, podemos extraer algunas apreciaciones que pondrían en riesgo la aparente viabilidad del Centro.

Retomamos la idea de que la vinculación al centro por parte de la universidad, ha de ser un hecho definitivo para garantizar su sostenibilidad. En este sentido, la estructura de funcionamiento que actualmente tiene (subsidiada completamente por ETEA) ha de ser orientada en el medio plazo a ser parte de la estructura orgánica de la universidad. Este aspecto es vital si se considera la competencia en este sector.

Por ello, y como ya se ha mencionado, sería muy deseable que el personal responsable del centro constituyera un grupo cautivo de cara a los intereses de la universidad con este centro. Siendo así, se beneficiarían, por tanto, de capacitaciones específicas y de asesorías prestadas desde los centros de investigación de la URL de una forma sistemática, es decir, pasar a formar parte del personal universitario reconocido, privilegiado y en el medio tiempo remunerado.

Por otra parte, sería conveniente hacer una revisión humilde de las reales capacidades de asesoría especializadas para el sector de las medianas empresas que el Centro estaría en disposición de ofrecer. La estructura del sector productivo en Guatemala (grandes y pequeños propietarios de la tierra, producción tradicional y productos no tradicionales, pequeños productores y grandes intermediarios, monopolios y competencia desleal, régimen fiscal según para qué sector, políticas de comercialización muy restringidas) dibujan un panorama donde las reales capacidades de intervenir para mejorar los ingresos de los pequeños /as productores /as, son casi simbólicas. Basta mencionar, que las instancias nacionales con competencias en estos sectores, La Unión Europea a través de proyectos específicos muy dotados financieramente, iniciativa privada, etc, no han logrado insertar realmente en los circuitos del mercado a los pequeños /as productores /as, cualquiera que sea el sector al que se dedican.

Por tanto, es pertinente orientar muy bien los servicios del Centro, en un escenario bastante desarticulado y que requiere de grandes inversiones técnicas y de recursos financieros.

## **4. GRADO DE DIFUSIÓN DEL PROYECTO**

### *4.1. Visibilidad*

En todas las actividades del programa se han visibilizado los actores co-ejecutores y donantes.

Se cuenta con una placa en la sede del proyecto donde se identifica al financiador y al programa.

#### *4.2. Difusión*

Además, como es para el caso de los Seminarios Internacionales, se viene realizando la publicación de sus contenidos y conclusiones, lo que sirve para difusión, visibilidad y sensibilización en España y Guatemala.

ETEA también publica anualmente sus memorias de actividades de todos los programas universitarios en Centroamérica y el Caribe, constituyendo éste un buen medio de difusión de las acciones que se realizan.

No obstante el programa de Guatemala sigue siendo el más desconocido entre la propia universidad cordobesa, y se debería potenciar tanto la difusión como las tareas de visibilidad en la zona, para propiciar nexos de unión y coordinación mayores.

### **5. CONCLUSIONES: HECHOS Y RECOMENDACIONES**

#### *5.1. Conclusiones: Hechos*

- El programa de cooperación ETEA-URL constituye un fecundo esfuerzo que viene realizándose de manera sostenida desde hace 6 años.
- La estrategia se ha enmarcado de manera acertada dentro de las políticas de fortalecimiento institucional y por lo tanto académico, de la URL a través de su programa de Sedes Regionales.
- Su principal objetivo es contribuir de manera decidida a las políticas y líneas rectoras del desarrollo local y regional través de distintas modalidades de incidencia hacia actores de la sociedad civil e instancias gubernamentales.
- Por lo anterior, podemos afirmar que la modalidad de Cooperación universitaria ETEA-URL ha sido y es pertinente. En todo caso, después de 5 años de acompañamiento, es necesario empezar a diseñar las metodologías de traspaso de varias de las acciones del programa hacia la URL, toda vez que están dejando de ser subsidiadas por ETEA.

#### *5.2. Conclusiones: Recomendaciones*

- El rol de la URL debería ser notoriamente más activo en la totalidad de las acciones que se emprenden. Este es un aspecto vital de cara a la sostenibilidad de las acciones que se llevan y han llevado a cabo.
- Se deberían reducir los objetivos y resultados proyectados en torno a la incidencia de ETEA en los procesos de generación de sinergias e inercias hacia las otras sedes regionales. El equipo humano de ETEA es muy limitado y la estructura administrativa de las sedes demasiado compleja como para producir avances sustantivos en ese sentido. La experiencia de estos años lo ha demostrado.
- En todo lo que tiene que ver con la renovación curricular y de pensum en las carreras, sería oportuno pensar en asistencias especializadas en este terreno de manera sostenida, bien a través de becarios que reunieran el perfil u otras modalidades. Tampoco en este aspecto se han dado grandes pasos.



- El programa debería articularse con más actores e instancias del área, sobre todo en el caso de Chimaltenango para multiplicar los recursos puestos a disposición.
- Se debe hacer mayor incidencia en la visibilidad de ETEA y las acciones de cooperación universitaria que lleva a cabo en el área.