



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA

**NEXOS LOCALES**  
Para La Gobernabilidad Responsable





**Red Nacional de  
Grupos Gestores**

# PROYECTO DE GOBERNABILIDAD LOCAL/ NEXOS LOCALES

Plan de Desarrollo Económico Local  
con enfoque en  
Seguridad Alimentaria y Nutricional



Municipio de San Pablo,  
San Marcos

- o **Consultor:** Francisco González.
- o **Coordinador de equipo:** Julio De La Roca (Red Nacional de Grupos Gestores –RNGG-) y Otoniel Mora Especialista en Desarrollo Económico Local, USAID Nexos Locales.
- o **Edición:** Proyecto Nexos Locales ejecutado por Development Alternatives Inc.-DAI-. Subcontrato Núm. SUBK-Quetzaltenango-002  
Bajo contrato USAID-DAI Núm. AID-520-C-14-00002.  
12 Avenida 1-48 Zona 3, Quetzaltenango, Guatemala.  
[www.nexoslocales.com](http://www.nexoslocales.com)  
 USAID Nexos Locales  
 NexosLocalesLGP
- o **Derechos de autor:** Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional –USAID - (por sus siglas en inglés).
- o **Primera edición:** Guatemala, enero de 2017.



## CONTENIDO

1. Resumen ejecutivo.....	1
2. Introducción.....	2
3. Antecedentes.....	3
4. Objetivos.....	3
5. Justificación de las actividades priorizadas.....	4
6. Definición de acciones específicas del plan DEL en funciones de objetivos, metas y sectores priorizados.....	8
7. Temporalidad del plan.....	14
8. Descripción del mecanismo de monitoreo y medición de avances.....	17
9. Anexos.....	18

## LISTADO DE TABLAS

1. Matriz de actividades priorizadas.....	6
2. Matriz de formación recurso humano del café.....	8
3. Matriz del proceso de producción del café.....	9
4. Matriz de la gestión de los recursos financieros.....	10
5. Matriz de la penetración de mercado para el producto de café.....	11
6. Matriz de clima de negocios.....	12
7. Matriz para la mejora seguridad alimentaria y nutricional.....	13
8. Matriz de temporalidad del plan.....	14
9. Matriz de técnicas de monitoreo y medición de avances.....	17

## LISTADO DE ANEXOS

1. Conformación Comité ad hoc.....	18
------------------------------------	----



## SIGLAS Y ACRONIMOS

<b>ANACAFE</b>	Asociación Nacional del Café
<b>BANRURAL</b>	Banco de Desarrollo Rural, S. A.
<b>BPAs</b>	Buenas Prácticas Agrícolas
<b>COFETARN</b>	Comisión de Fomento Económico, Turismo, Ambiente y Recursos Naturales
<b>COMUSAN</b>	Comisión Municipal de Seguridad Alimentaria y Nutricional
<b>DEL</b>	Desarrollo Económico Local
<b>DMM</b>	Dirección Municipal de la Mujer
<b>FECCEG</b>	Federación Comercializadora de Café Especial de Guatemala
<b>FEDECOCAGUA</b>	Federación de Cooperativas Agrícolas de Productores de Café de Guatemala R. L.
<b>FONAGRO</b>	Fondo Nacional para la Reactivación y Modernización de la Actividad Agropecuaria
<b>MIP</b>	Manejo Integrado de Plagas
<b>MAGA</b>	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
<b>MINECO</b>	Ministerio de Economía
<b>MINEDUC</b>	Ministerio de Educación
<b>MSPAS</b>	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social
<b>ONG</b>	Organización No Gubernamental
<b>PEA</b>	Población Económicamente Activa
<b>RENAP</b>	Registro Nacional de Personas
<b>SAN</b>	Seguridad Alimentaria y Nutricional
<b>SESAN</b>	Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional
<b>UDEL</b>	Unidad de Desarrollo Económico Local



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA

**NEXOS LOCALES**  
Para La Gobernabilidad Responsable



**Red Nacional de  
Grupos Gestores**

Quetzaltenango, Guatemala, enero de 2017.

Respetable Corporación Municipal:

Como Directora Ejecutiva de Nexos Locales, un proyecto que funciona gracias a la ayuda de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional –USAID–, me complace presentar a ustedes este documento como resultado de las relaciones de cooperación entre este proyecto y su municipio:

### **Plan de Desarrollo Económico Local (Plan DEL) con Enfoque en Seguridad Alimentaria y Nutricional.**

Este plan contiene estrategias y acciones para los próximos cinco años (2017-2021). Las mismas, están enfocadas a estimular el principal “motor económico” de su municipio para que, en consecuencia, provoque crecimiento y desarrollo a través de la generación de empleo y de ingresos.

El plan fue creado con la participación activa de miembros del gobierno local a su cargo, así como de otras personas que forman parte de los sectores productivos y comerciales del municipio. El conjunto de personas conformaron un comité ad hoc para este proceso, por lo que puede considerarse que en este plan están representadas las ideas, necesidades e intereses de la población económicamente activa, que tiene en común el deseo de contribuir al desarrollo de su localidad.

Quisiera aprovechar la oportunidad para manifestar mi agradecimiento al Señor Alcalde, miembros del Concejo Municipal y funcionarios que participaron en esta actividad por facilitar y ser promotores del cambio y el desarrollo de su municipio. Deseamos que sientan que este plan pertenece al municipio. El hecho de que la municipalidad contribuya y fortalezca las potencialidades del municipio provocará a corto, mediano y largo plazo que el desarrollo sea sostenible e integral.

El proyecto Nexos Locales reconoce y agradece la participación de los diferentes socios y proyectos de USAID (socios WHIP) que trabajan en el altiplano occidental por el apoyo y cooperación para la realización del presente plan, ya que se cumple con el objetivo de USAID/Guatemala para el altiplano de "Mejorar los niveles de crecimiento económico y desarrollo social en el altiplano occidental".

Esperando que nuestro trabajo de facilitación de este proceso sea una contribución efectiva al desarrollo local.

Les saludo cordialmente,

Connie Paraskeva  
Directora Ejecutiva  
Nexos Locales



## I. RESUMEN EJECUTIVO

San Pablo es un municipio que ofrece una diversidad agrícola con productos como café, hule, banano, limón, macadamia. Adicionalmente es importante su producción pecuaria como ganado bovino, ovino, porcino y aves de engorde, así también, la producción de miel. Además sus recursos naturales, bosques, suelo, agua, que pueden ser aprovechados para la implementación de actividades económicas.

Las actividades productivas agrícolas con énfasis en la producción de café generan mayores ingresos al municipio. Los frutales como banano y plátano se utilizan en gran cantidad para consumo familiar, los excedentes se venden en el mercado local, en pequeñas cantidades.

El cultivo del café se ve afectado por la caída de los precios a nivel internacional así como por la falta de tecnificación en cuanto a su transformación, lo que limita que se pueda convertir en una cadena de valor, sin embargo, es una fuente de empleo para el municipio.

La incorporación de buenas prácticas agrícolas (BPAs), que fortalezcan los procesos productivos, permitirá el aumento en la productividad, además de una certificación orgánica que promueva la apertura de nuevos mercados. Así mismo, la aplicación de buenas prácticas de manufactura en el beneficiado húmedo y seco, que permita la transformación del producto a pergamino basándose en los requerimientos del mercado; la incorporación de un enfoque de cadena de valor, la visión empresarial de los productores, así como la organización en función de la cadena, brindarán al municipio ventajas competitivas.

Para la elaboración del presente documento se utilizó una metodología participativa. Se contó con la participación de miembros relevantes de la comunidad que formaron un “comité ad hoc”, el cual sirvió de guía y orientación en toda la fase inicial del proceso y posteriormente hizo la convocatoria de validación final. Durante el proceso inicial, se utilizaron los datos existentes en la información documental y el conocimiento profundo del comité en las potencialidades económicas actuales. Con el apoyo de una metodología previamente elaborada, que permite asignar puntajes a cada una de las actividades económicas para ubicarlas de acuerdo a ciertas prioridades, se pudo identificar claramente que el café es la actividad productiva más importante para el municipio de San Pablo.

El gobierno local deberá liderar la asignación y gestión de recursos financieros a través de alianzas tanto con entidades locales como sector público agrícola y de la cooperación, para la construcción de infraestructura básica y estratégica y la dotación de servicios básicos que favorezcan la implementación de las actividades productivas.

Se propone fortalecer los procesos organizativos y administrativos de la Cooperativa San Pablo, que aglutina aproximadamente a 85 socios, quienes se encargan de comercializar el café a empresas fuera del departamento; facilitan financiamiento por medio de créditos que ofrecen a productores con capacidad de pago, y de otras organizaciones de carácter local.

El fortalecimiento organizativo también debe realizarse a nivel del municipio, involucrando a los productores individuales e incentivándolos a contar con estructuras organizativas que fortalezcan sus procesos y de una municipalidad que facilite la asistencia técnica y financiera de instituciones gubernamentales y no gubernamentales en el municipio.



## 2. INTRODUCCIÓN

El desarrollo económico local es uno de los grandes retos aún no superados en el territorio de Guatemala. Se tiene una gran cantidad de potencialidades, patrimonios sin jerarquizar y ventajas comparativas que no han logrado la conversión a ventajas competitivas. La pobreza, la falta de empleo, y las pocas oportunidades son detonantes para que las generaciones jóvenes piensen en la migración y así, las remesas continúen siendo el primer rubro de ingresos de divisas al país. En muchas localidades esa es la única esperanza que se tiene, de lo contrario los niños, ancianos y ciudadanos en general están condenados a carecer de salud, educación y en la actualidad padecen de inseguridad alimentaria y nutricional, entre otras cosas.

El presente Plan de Desarrollo Económico Local (Plan DEL) se ha elaborado trabajando conjuntamente con la comunidad, bajo la clara convicción de que el desarrollo se gesta de manera endógena y participativa. Se ha identificado las actividades económicas que realmente generan empleo para las personas del municipio, así como las limitaciones a las que se enfrentan y la razón por la que no se ha logrado el anhelado despegue que permita mejores condiciones de vida para los habitantes.

Dentro de este análisis se ha establecido cuál o cuáles podrían ser las actividades económicas que tienen el potencial suficiente para convertirse en generadoras de crecimiento, que es uno de los elementos del desarrollo y que pueden aumentar la cantidad de jornales de trabajo, así como mejorar las condiciones de trabajo que se tienen actualmente. Para ello se elaboró un esquema con una metodología de indicadores cuya función era determinar la actividad que podría ser establecida como “motor económico”, a la que se le ha dado el nombre de **actividad económica priorizada**. Se ha definido como aquella que reúne las cualidades necesarias y que, bajo la correcta orientación y la inversión adecuada, puede generar empleo en equidad tanto para hombres como para mujeres; que tiene capacidad de crecer y absorber cada vez más el trabajo de las personas, tanto del municipio como de sus alrededores; y que logra posicionarse en el mercado regional y nacional con posibilidad de introducirse, en el futuro, en los mercados internacionales generando riqueza para la comunidad.

La formación de capital humano en las diferentes regiones es otro de los pilares fundamentales que se busca mejorar con la elaboración del presente plan. La capacitación, asistencia técnica y la educación, tanto escolarizada como la no escolarizada, les brindan a las personas herramientas para que transformen su entorno inmediato y su comunidad a corto y mediano plazo. Por ello, una de las prioridades dentro de la estructura de los objetivos de cada uno de los ejes de la actividad económica priorizada, es generar capital humano primariamente orientado hacia la producción, la transformación, la logística y la comercialización de la que se ha denominado **actividad económica priorizada**.

Este plan se convierte en la herramienta primaria para hacer una serie de proyectos enfocados en el desarrollo económico desde lo local, basados en el respeto, la igualdad, el conocimiento, la generación de empleo y oportunidades, el crecimiento, además de la seguridad alimentaria y nutricional.



### 3. ANTECEDENTES

Según el Diagnóstico de Desarrollo Económico Local con enfoque en Seguridad Alimentaria y Nutricional –SAN- elaborado por Nexos Locales en el año 2015, el municipio de San Pablo, departamento de San Marcos, cuenta con una extensión territorial de 148 km<sup>2</sup>, dista de la cabecera departamental 40 km y de la capital del país 292 km. Colinda al norte con Tajumulco y al sur con San Rafael Pie de la Cuesta; al oriente con San Rafael Pie de la Cuesta y San José El Rodeo; y al occidente con Malacatán y Tajumulco. Su población se compone de 27,227 mujeres y 29,176 hombres, para un total de 56,403 personas. El 83% de ellas vive en el área rural. El 20% de la población es indígena y el 80% es no indígena.

En cuanto a procesos de planificación durante el año 2010 la municipalidad de San Pablo, con apoyo de la Secretaria General de Planificación de la Presidencia de Guatemala –SEGEPLAN-, propició la elaboración de un Plan de Desarrollo Municipal –PDM- para el periodo 2011-2025. Dicho plan se realizó con diferentes actores del municipio que se aglutinan en el Consejo Municipal de Desarrollo –COMUDE-, tales como representantes de los Consejos Comunitarios de Desarrollo –COCODE-, del sector público con presencia en el municipio, del sector privado, del Concejo Municipal, representantes de otras organizaciones de la sociedad civil y personal técnico municipal, principalmente de la Dirección Municipal de Planificación.

Otro proceso de planificación de importancia llevado a cabo en el municipio, pero con más especificidad en el aspecto económico, es el realizado por Nexos Locales, al facilitar la elaboración de un diagnóstico de Desarrollo Económico Local –DEL-. El proceso se llevó a cabo en el período de junio a septiembre del 2015.

En los resultados del Diagnóstico DEL se puede encontrar datos relacionados con la población, la producción, empleo e ingresos económicos, los encadenamientos económicos, los servicios públicos y privados para DEL y SAN, el capital social y organizacional, la empresariedad, la infraestructura para el desarrollo, la migración y las remesas, la seguridad alimentaria y nutricional, las potencialidades e indicadores que determinan un perfil municipal.

### 4. OBJETIVOS

#### 4.1. Objetivo general

Promover acciones de desarrollo económico local en el municipio de San Pablo, fortaleciendo la actividad económica productiva más importante priorizada durante la elaboración del presente plan.

#### 4.2. Objetivos específicos

- Promover la tecnificación en las parcelas productoras de café, para que coadyuven en el incremento de la productividad y de los ingresos económicos de las familias que se dedican a este cultivo.
- Disponer de servicios básicos y de infraestructura productiva en todas las comunidades que se dedican al cultivo del café.
- Apoyar la conformación de grupos empresariales que permitan el aprovechamiento de economías de escala.





## 5. JUSTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PRIORIZADAS

### 5.1. La producción actual

Según el diagnóstico de Desarrollo Económico Local realizado por Nexos Locales en el año 2015, la población económicamente activa ocupada que se dedica a actividades agrícolas es el 73%, equivalente a 6,845 personas; de esta cantidad el 41%, equivalente a 3,227 personas, se ocupa en la producción y venta de café; el 27%, que equivale a 2,128 personas, se dedica a la producción y comercialización de banano y plátano. De esto se deduce que de todas las actividades agrícolas que se realizan en el municipio las que absorben la mayor cantidad de mano de obra son la producción de café, seguida por el banano y el plátano. Otros cultivos que producen las familias son maíz blanco y amarillo, también frijol pero se destina para el autoconsumo contrario al café, que se destina para la venta.

#### 5.1.1. Cantidad de producción

La cantidad de café producido al año en el municipio asciende a 86,504 quintales. Esta cantidad es la que se produce en una superficie total de 7,864 manzanas, con un promedio de producción de 11 quintales por manzana.

#### 5.1.2. Generación de empleo

La siembra de pilones es frecuente que lo realicen hombres y jóvenes así como la limpia y el abonado, en donde participan mujeres es en la cosecha principalmente. Según el diagnóstico DEL realizado por Nexos Locales, se menciona que el pago del jornal por día para mujeres es de Q 25.00 y el de hombres es de Q 50.00

#### 5.1.3. Infraestructura

El municipio cuenta con dos vías de acceso debidamente asfaltadas, una vía conecta con el departamento de San Marcos y la otra con los municipios fronterizos (Malacatán y Tecún Umán). Existe infraestructura que puede servir como soporte al desarrollo de industrias y encadenamientos productivos, tales como las carreteras que articulan la cabecera municipal y poblados ubicados estratégicamente como Tocache, El Porvenir y La Igualdad que, debido al tamaño de su población, ya realizan acciones relevantes como núcleos comerciales.

Para la gestión de financiamiento y otras operaciones bancarias, en el municipio se cuenta con una agencia bancaria de BANRURAL y mini agencias de Banco G&T Continental, que brindan servicios de crédito, depósito de remesas, pago de impuestos, etc.

#### 5.1.4. Actores principales

Productores individuales; Cooperativa San Pablo, que aglutina aproximadamente a 85 socios; algunos proveedores de insumos como fertilizantes, abonos foliares, fungicidas y plaguicidas; los vendedores de pilones; los intermediarios; ANACAFE, que brinda cierta asistencia técnica a grandes productores en las fincas cafetaleras no así a los pequeños productores; los fleteros, para el traslado del café en uva a la viviendas (patio de secado), o en pergamino hacia otros municipios aledaños; también está BANRURAL, que en alguna medida es un actor indirecto por el financiamiento por medio de créditos que ofrece a productores con capacidad de pago.



Otro actor de importancia es la Federación de Cooperativas Agrícolas de Productores de Café de Guatemala R.L. –FEDECOCAGUA-. Es una cooperativa de segundo nivel que brinda asistencia técnica, financiamiento, comercialización, apoya la producción y la exportación de café proveniente de cooperativas y empresas campesinas asociadas. Para el caso de la Cooperativa San Pablo forma parte de FEDECOCAGUA y le permite acceder a un mercado diferenciado, Caso contrario al de los que venden directamente a los intermediarios.

### **5.2. Las necesidades de fortalecimiento**

Por medio de un análisis realizado con ayuda de la herramienta conocida como árbol de problemas, se pudo determinar que el problema principal del cultivo de café es la baja productividad. Los aspectos que caracterizan el problema son baja producción por área cultivada, que se encuentra por debajo de la media a nivel nacional y regional (de 10 a 16.4 quintales de café en pergamino por manzana, respectivamente); baja rentabilidad; costos de producción altos; producción y comercialización individual; cafetales demasiado viejos; no existen procesos de transformación; producción tradicional; producción de subsistencia; baja capacidad técnica; y problemas de índole climatológico.

Existen otras causas inmediatas como manejo agronómico inadecuado, limitaciones en la comercialización, proceso productivo de forma individual, falta de controles financieros y administrativos y finalmente las actividades productivas que se realizan no son desarrolladas desde una perspectiva empresarial.

### **5.3. Potencialidad**

Según ANACAFE<sup>1</sup>, en Guatemala se destina a la exportación hasta un 90% del café y únicamente un 10% se queda en el país para abastecer el mercado interno. El grano de café tiene la ventaja de contar con un mercado definido en Estados Unidos, Canadá y los países de la Unión Europea, por citar los más importantes comercialmente para el país. La demanda está tomando un giro completo hacia el café de tipo orgánico, mercado que no está siendo atendido por los pequeños productores del municipio de San Pablo, pero en el caso de FEDECOCAGUA ya ha incursionado en este mercado, inclusive al mercado justo. Por lo tanto existe un potencial para abarcar nichos de mercado diferenciado, para ello los productores de San Pablo tienen que trasladar su producción convencional a orgánica, mejorar su productividad y aumentar el nivel organizativo.

### **5.4. Las actividades priorizadas**

Dentro del proceso de trabajo del comité ad hoc se definieron y analizaron las actividades económicas más importantes para el municipio de San Pablo, para establecer la priorización alrededor de la cual se planificarán las actividades de desarrollo económico local. El resultado se muestra en la tabla siguiente.

---

<sup>1</sup> Artículo de Roberto Villalobos del 8 de junio de 2014 titulado “Guatemala gran productora de café”, aparecido en Prensa Libre con fecha 8 de junio de 2014.



### 5.4.1. Matriz de actividades priorizadas

Concepto	Punteo máximo por criterio	Café	Banano y plátano	Comercio
Potencial de crecimiento en el futuro (5 años)	10	8	6	6
Generación de empleo	10	4	2	3
Es viable con la capacidad financiera existente	5	4	4	2
El mercado potencial es alcanzable	10	5	4	4
Existe la capacidad de capital humano en el municipio	5	5	5	3
Posibilidad de vinculación público-privada	5	2	2	2
Incluye trabajo a mujeres	10	8	4	3
Contribuye a la seguridad alimentaria y nutricional SAN	10	8	8	6
Tiene concordancia con la vocación del municipio y/o la región	5	4	4	3
Punteo de opinión del comité	10	10	8	4
El gobierno local respalda institucionalmente esta actividad	5	2	2	2
La actividad puede transformarse en regional	5	5	5	2
Compatible con la cultura	10	9	9	4
		<b>74</b>	<b>63</b>	<b>44</b>

Fuente: Reuniones Comité ad hoc, 2016.

Con los puntos obtenidos se confirma que el café es la actividad productiva más importante para el municipio de San Pablo, pero requiere que se mejore en varios aspectos, especialmente cambiar de un café convencional a orgánico y tecnificar la mano de obra.

### 5.5. Descripción del mercado meta

Según ANACAFÉ<sup>2</sup> los países determinantes en la oferta de café en el mercado global son Brasil, con una producción de la temporada 2014/15 que ha sido estimada preliminarmente en un promedio de 47 a 49 millones de sacos; Colombia, con un promedio de 11.5 a 12.0 millones de sacos de 60 kilos para el año calendario 2014/15. La producción de Colombia se ha recuperado de los efectos de la roya.

Vietnam es el principal productor de café robusta en el mundo. La Asociación vietnamita de café y cacao estimó la producción de la temporada 2014/15 en 25 millones de sacos debido al envejecimiento del 20% de las plantaciones y porque muchos productores se están trasladando a la producción de pimienta.

<sup>2</sup> Artículo de Roberto Villalobos titulado "Guatemala gran productora de café", aparecido en Prensa Libre con fecha 8 de junio de 2014.



Guatemala como productor y su incidencia en la oferta a nivel global es mínima, proyectándose para el ciclo 2015/2016 una producción de 4.08 a 4.2 millones de sacos. Otras alternativas para ofertar el producto de los pequeños productores es, básicamente, buscar en el mercado del comercio justo o en el mercado del café orgánico.

A nivel local, lo informado por la Federación Comercializadora de Café Especial de Guatemala (FECCEG), es que considera que la demanda no tiene límite alguno establecido, que la producción de café actual y futura del municipio de San Pablo tiene posibilidad de venderse completa. Solo se tiene un número estimado para la demanda de café orgánico, según lo investigado en FECCEG, quienes tienen una solicitud de exportar 14 contenedores de ese tipo de café al año (aproximadamente 7,000 quintales); demanda que no logró ser cubierta, únicamente se alcanzó un total de 8 contenedores.

### 5.6. Análisis de la comercialización

A nivel local, según información proporcionada por las y los integrantes del sector económico y productivo del municipio, la comercialización del café por parte de los productores se da en forma individual por cada uno de los socios, esto se realiza con intermediarios que se ubican en el municipio de Malacatán, San Marcos. Otro factor importante es que la comercialización se realiza únicamente del café en pergamino, no se ha intentado realizar algún otro tipo de transformación que permita vender el café en otra presentación, mucho menos industrializarlo para lograr su venta, molido y envasado al consumidor final.

En tal sentido gran parte de las acciones y propuestas para enfrentar los bajos precios del café y la baja rentabilidad de dicho cultivo, que se realiza en forma convencional, están orientadas a hacerse más fuertes en la cadena de café, a través de la articulación al mercado de café orgánico.

Café orgánico es el café cultivado respetando el medio ambiente y sin usar pesticidas, fertilizantes ni aditivos químicos. Este tipo de cultivo se caracteriza por el uso de abonos orgánicos, el uso de otras plantas e insectos para prevenir plagas, la incorporación de otros cultivos que garanticen la alimentación de la familia. No se "arrasa" con la tierra, se cultiva haciendo uso de estructuras o prácticas de conservación de suelos, con el fin de prevenir la erosión de la capa arable del suelo. La mayor parte de las plantas de café orgánico son cultivadas a la sombra de otros árboles, apoyando la conservación del medio.

#### 5.6.1. Atributos del producto y/o servicio

De acuerdo con ANACAFE<sup>3</sup> en su documento "Los cafés de Guatemala" en el apartado de San Marcos dice "En San Marcos se cultiva entre los 1,300 y 1,800 metros sobre el nivel del mar, en pequeñas unidades productoras de las que algunas cuentan con su propio beneficio. Las variedades que se producen en esta región son Bourbon, Caturra y Catuai".

#### 5.6.2. Cobertura geográfica en su actividad de producción

La agricultura perenne en el municipio en el que se incluye el cultivo de café abarca hasta un 80% de cobertura. Se da en casi todas las comunidades del territorio municipal, por ser un sistema agroforestal en donde se combina con árboles forestales contribuyendo, en parte, a la conservación de los suelos.

<sup>3</sup> [https://www.anacafe.org/glifos/index.php/BuenCafe\\_CafesdeGuatemala](https://www.anacafe.org/glifos/index.php/BuenCafe_CafesdeGuatemala)



## DEFINICIÓN DE ACCIONES ESPECÍFICAS DEL PLAN DEL EN FUNCIONES DE OBJETIVOS, METAS Y SECTORES PRIORIZADOS.

### 6.1. Formación del recurso humano en relación al cultivo del café del municipio de San Pablo

La persona es el recurso más importante en la cadena productiva del café, porque de su conocimiento y destrezas depende que el cultivo del café sea una actividad realizada técnicamente, cuyo resultado sea un producto de calidad. Para ello se requiere de asistencia técnica y capacitación para mejorar la capacidad de los productores del café.

#### 6.1.1. Matriz de formación recurso humano del café

Eje	Objetivo	Meta	Acciones	Indicador
Formación del recurso humano relacionado con el cultivo del café.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitar a productores de café, para que mejoren sus conocimientos y capacidades en el manejo técnico del cultivo de café.</li> <li>2. Fomentar la asociatividad dentro de los productores de café del municipio.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar capacitaciones sobre buenas prácticas agrícolas y manejo adecuado de agroquímicos, año 1 en adelante.</li> <li>2. Capacitar sobre Manejo Integrado de Plagas –MIP- y enfermedades, año 1 en adelante.</li> <li>3. Formar y capacitar sobre el manejo y la conservación del recurso hídrico y manejo de sistemas de riego en las parcelas productoras de café y tratamiento de las aguas mieles, años 1 y 2.</li> <li>4. Promocionar intercambio de experiencias sobre la importancia de los sistemas agroforestales, años 2 y 3.</li> <li>5. Realizar una gira educativa a otras regiones del país y/o a otros países que se dedican a la producción de café (ejemplo Costa Rica o Colombia o fincas orgánicas a nivel nacional), año 2 en adelante.</li> <li>6. Capacitar y dar asistencia técnica sobre la importancia de la renovación de los cafetales, años 1 y 2.</li> <li>7. Sensibilizar para la asociatividad de productores del municipio desde año 1.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitaciones.</li> <li>2. Asistencias técnicas.</li> <li>3. Establecimiento de prácticas y estructuras de conservación de suelos.</li> <li>4. Promoción de abonos orgánicos.</li> <li>5. Realización de convenios de cooperación con ANACAFE, FEDECOCAGUA, FECCEG, para transferencias tecnológicas y penetración de mercados.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 80% de los productores de café conocen y aplican buenas prácticas agrícolas en las parcelas de café.</li> <li>2. Listados de los productores capacitados.</li> <li>3. Número de parcelas con asistencia técnica.</li> <li>4. Convenios firmados con instituciones relacionadas.</li> <li>5. Al menos una gira anual hacia otra región del país o al extranjero para aprendizaje.</li> <li>6. Plan de renovación de árboles existente.</li> <li>7. Número de personas que se organizan.</li> <li>8. Se ha organizado a cinco grupos empresariales en el municipio de San Pablo.</li> </ol>

Fuente: Reuniones Comité ad hoc, 2016.



## 6.2. El proceso de producción del café de San Pablo

Para aumentar la productividad del café es necesario mejorar el eslabón de la cadena productiva, para ello se debe tecnificar el sistema de tal manera que el uso de buenas prácticas agrícolas, la incorporación de infraestructura productiva y la organización de los productores sean la clave para incrementar la competitividad de la actividad económica priorizada.

### 6.2.1. Matriz del proceso de producción del café

Eje	Objetivo	Meta	Acciones	Indicador
Proceso de producción de café de San Pablo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Mejorar el proceso de producción del café por medio de la incorporación de buenas prácticas agrícolas, el manejo integrado de plagas y enfermedades para obtener productos de calidad.</li> <li>Gestionar y facilitar asistencia técnica y capacitación para el mejoramiento de la productividad del café en las comunidades del municipio de San Pablo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Promover la elaboración de prácticas y estructuras de conservación de suelos para la conservación de la humedad en las parcelas de café desde el año 1.</li> <li>Iniciar en forma escalonada para la renovación de los cafetales, año 2 en adelante.</li> <li>Mejorar los sistemas agroforestales para la sombra de café, acorde a la variedad y al clima prevaleciente en el área, años 1 y 2.</li> <li>Circular y proteger las parcelas en donde se produce el café con barreras vivas o cercado con alambre, año 2 en adelante.</li> <li>Construir centros de acopio para un buen manejo post cosecha del café, años 2 y 3.</li> <li>Producir abono para la comercialización entre los mismos productores, año 2 en adelante.</li> <li>Los grupos empresariales se dedican a industrialización del café para la producción de los derivados y darle valor agregado a su producto, año 3 en adelante.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Asistencias técnicas.</li> <li>Plan para la renovación de árboles.</li> <li>Llevar registro de las floraciones de manera anual.</li> <li>Realizar una planificación de recolección de las frutas (café cereza o uva) tomando en cuenta los registros de las floraciones y los pronósticos de cosecha.</li> <li>El café fruta cosechado debe colocarse bajo sombra para su conservación durante el período de espera para su traslado al beneficio.</li> <li>El café cosechado debe ser entregado al beneficio el mismo día de recolección en un período no mayor a 12 horas.</li> <li>Procesamiento del café para la venta de subproductos en nuevos nichos de mercado en el año 3.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Número de parcelas que realizan la estructura de conservación de la humedad.</li> <li>Plan de renovación de árboles en operación.</li> <li>Parcelas circuladas.</li> <li>Centro de acopio construido y en operación.</li> <li>Construcción de al menos cinco patios de secado para los grupos de productores de café.</li> <li>Café del municipio en proceso de agregar valor.</li> </ol>

Fuente: Reuniones Comité ad hoc, 2016.



### 6.3. La gestión de los recursos financieros

Se promoverá la gestión de financiamiento para la asistencia técnica agrícola, infraestructura, equipamiento, comercialización y los recursos necesarios que requieran los agro-productores, a través de créditos para asistencia técnica y capital de trabajo.

#### 6.3.1. Matriz de la gestión de los recursos financieros

Eje	Objetivo	Meta	Acciones	Indicador
Gestión de los recursos financieros.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Fomentar alianzas público- privadas que estén en la disposición de invertir para la construcción de infraestructura productiva en la producción de café de San Pablo.</li> <li>Propiciar la creación de alternativas que faciliten el acceso de los productores a financiamiento.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Realizar una alianza público-privada fuerte, con la disposición de invertir recursos propios y de gestionar frente a otras instancias los fondos para financiar proyectos de infraestructura productiva necesaria para el desarrollo de la actividad priorizada del municipio en los años 1 y 2.</li> <li>Gestionar recursos financieros con instituciones cooperantes nacionales e internacionales para los procesos de capacitación y asistencia técnica durante los años 1 y 2.</li> <li>Autogestionar recursos para la capitalización de los grupos productores de café desde el año 1 en adelante.</li> <li>Gestionar con instancias financieras para apertura de una línea de acceso a crédito para los productores de café del municipio, años 1 y 2.</li> <li>Realizar estudios para el establecimiento de una cooperativa, año 2.</li> <li>Gestionar recursos ante el MAGA, FONAGRO, MINECO y/o ANACAFE para el establecimiento de sistemas de centros de acopio, patios de secado o infraestructura aérea, tipo domo, para el secado del café, años 1, 2 y 3.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Reuniones.</li> <li>Acercamientos con actores principales para la construcción de una alianza.</li> <li>Presentación de proyectos ante instancias de cooperación.</li> <li>Establecer relaciones con la COFETARN para el financiamiento de proyectos bipartitos o tripartitos.</li> <li>Realizar gestiones ante el MINECO, ANACAFE, FEDECOCAGUA y/o FECCEG para la búsqueda de financiamiento.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Al menos una alianza fuerte invirtiendo y gestionando recursos financieros.</li> <li>Número de convenios firmados con instancias de cooperación.</li> <li>Plan de autogestión de recursos en operación.</li> <li>Abierta línea de acceso a crédito de pequeños productores del municipio.</li> <li>Avanzando proceso de conformación de cooperativa local de productores de café.</li> <li>Número de convenios firmados con instancias de gobierno.</li> </ol>

Fuente: Reuniones Comité ad hoc, 2016.



#### 6.4. La penetración de mercado para el producto de café del municipio de San Pablo

Para permanecer y aprovechar todos los nichos de mercado del café, se requiere el fortalecimiento de la cadena agro-productiva, el valor agregado al producto y la calidad del mismo.

##### 6.4.1. Matriz de la penetración de mercado para el producto de café

Eje	Objetivo	Meta	Acciones	Indicador
La penetración de mercado para el producto del café.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buscar nichos de mercado, de comercio justo, y otras ventanas posibles para mejorar la comercialización de los productos y sub-productos del café del municipio.</li> <li>2. Promover la comercialización de café de buena calidad para satisfacer las demandas de los consumidores.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar una investigación de mercados en el año 1.</li> <li>2. Realizar un plan de negocios del café de San Pablo en año 1.</li> <li>3. Realizar contactos con compradores potenciales de café para la obtención de mejores precios, año 2 en adelante.</li> <li>4. Establecer convenios con empresas para la venta de café en forma periódica y a un buen precio, año 1.</li> <li>5. Establecer contactos con mercados justos para la venta de café, año 1.</li> <li>6. Identificar nuevos nichos de mercados para la venta de productos de calidad, año 1.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabajos de investigación.</li> <li>2. Elaboración de planes.</li> <li>3. Realización de mapeos de contactos importantes.</li> <li>4. Reuniones.</li> <li>5. Firma de convenios.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Investigación de mercados finalizada.</li> <li>2. Plan de negocios en operación.</li> <li>3. Al menos cuatro contactos con compradores potenciales.</li> <li>4. Se ha identificado por lo menos un mercado justo y se ha establecido convenios de comercialización del café.</li> </ol>

Fuente: Reuniones Comité ad hoc, 2016.





### 6.5. Clima de negocios. La municipalidad facilita los procesos

La municipalidad se convierte en el facilitador principal del proceso de desarrollo de la actividad económica priorizada del municipio, fomentando el involucramiento y coordinación en forma multisectorial.

#### 6.5.1. Matriz de clima de negocios

Eje	Objetivo	Meta	Acciones	Indicador
Clima de negocios. La municipalidad facilita los procesos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer a la municipalidad en su rol para la gestión del desarrollo económico a nivel local.</li> <li>Promover y fortalecer la cadena del café en el municipio de San Pablo y a nivel inter-municipal.</li> <li>Fomentar la construcción de alianzas público-privadas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Fomentar la construcción de alianzas público-privadas para el apoyo al DEL de San Pablo en los años 1 y 2.</li> <li>Fortalecer Unidad de Desarrollo Económico Local –UDEL-, con más personal, equipo, mobiliario y asignación presupuestaria, años 1 y 2.</li> <li>Facilitar el proceso de firma de convenios institucionales para que participen en el proceso de desarrollo económico local del municipio, años 1 y 2.</li> <li>Gestionar de apoyo ante instituciones de gobierno central de manera que apoyen el desarrollo del municipio.</li> <li>Fomentar el acercamiento con instancias de cooperación para que prioricen apoyos DEL en el municipio.</li> <li>Fomentar la creación y fortalecimiento de la COFETARN.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Sensibilizaciones.</li> <li>Capacitaciones.</li> <li>Actas de aprobación del Concejo Municipal.</li> <li>Acercamientos con instituciones clave.</li> <li>Firma de convenios.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Al menos una alianza facilitada por la municipalidad está en proceso de construcción.</li> <li>UDEL fortalecida.</li> <li>Número de convenios institucionales firmados.</li> <li>Apoyo de gobierno central concertado.</li> <li>COFETARN operando e incluye en su plan operativo anual la implementación de proyectos DEL.</li> </ol>

Fuente: Reuniones Comité ad hoc, 2016.



### 6.6. Seguridad alimentaria y nutricional

La producción priorizada para el municipio de San Pablo se enfocó hacia la producción agrícola de café con orientación a la diferenciación. Apoya directamente la seguridad alimentaria y nutricional especialmente con el fomento de huertos familiares

#### 6.6.1. Matriz para la mejora de seguridad alimentaria y nutricional

Eje	Objetivo	Meta	Acciones	Indicador
Seguridad alimentaria y nutricional.	<p>a. Establecer la seguridad alimentaria y nutricional como una prioridad del gobierno local.</p> <p>b. Fortalecer a las personas del municipio con métodos para asegurar su recurso alimenticio.</p>	<p>1. Lograr acuerdo del Concejo Municipal, durante el año 1, para poner énfasis en el tema de seguridad alimentaria y nutricional del municipio y nombrar un encargado.</p> <p>2. Firmar convenio entre Gobierno local y SESAN para la incidencia sobre el tema de la seguridad alimentaria en el transcurso del año 2.</p> <p>3. Crear mesa interinstitucional enfocada en el tema de la seguridad alimentaria en el transcurso del año 2.</p> <p>4. Instalar salas situacionales de seguridad alimentaria y nutricional en el año 2.</p> <p>5. Fortalecer los huertos familiares con productos que, de acuerdo al clima del municipio y la costumbre de las personas, puedan incidir en la dieta para la seguridad alimentaria, entrando a funcionar del año 2 en adelante.</p> <p>6. Crear línea de base (si no existiera) y planificación de medición de impacto del plan para la seguridad alimentaria del municipio, midiendo todos los años los resultados a partir del año 2.</p>	<p>1. Reuniones de Concejo Municipal para analizar los grados de desnutrición infantil.</p> <p>2. Reuniones entre gobierno local y productores.</p> <p>3. Reuniones del delegado de la municipalidad y de SESAN.</p> <p>4. Reuniones con todas las entidades del estado que funcionen en el municipio.</p> <p>5. Firma de convenio con MAGA para la estrategia de huertos familiares.</p> <p>6. Definición y puesta en marcha de la estrategia de huertos familiares.</p> <p>7. Establecimiento de la metodología para la creación de la línea basal y puesta en marcha.</p> <p>8. Instalación de salas situacionales.</p>	<p>1. Acuerdo municipal para declarar la seguridad alimentaria y nutricional una prioridad.</p> <p>2. Convenio firmado y en operación con la SESAN.</p> <p>3. Miembros activos en la mesa institucional.</p> <p>4. Huertos familiares en operación y creciendo el número de familias que participan en el programa.</p> <p>5. Problemas de inseguridad alimentaria reduciéndose.</p> <p>6. COMUSAN funcionando y fortaleciendo las salas situacionales.</p>

Fuente: Reuniones Comité ad hoc, 2016.

## 7. TEMPORALIDAD DEL PLAN

La temporalidad del plan se encuentra en relación a las metas propuestas. Sin embargo, es necesario realizar un proyecto específico por cada una de las acciones de este plan que se pretendan llevar a cabo. Estos proyectos deberán tener su propio tiempo de ejecución, costeo y resultados tangibles. El plan representa la generalidad y el proyecto la especificidad.

### 7.1. Matriz de temporalidad del plan

		Tiempo					
Metas		Actores principales	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Capital humano	Realización de capacitaciones sobre buenas prácticas agrícolas y manejo adecuado de agroquímicos.	1. Pequeños y medianos productores de café 2. Municipalidad 3. ONG's 4. Entidades privadas vinculas al cultivo del café					
	Capacitación sobre manejo integrado de plagas –MIP- y enfermedades.						
	Formación y capacitación sobre el manejo y la conservación del recurso hídrico y manejo de sistemas de riego en las parcelas productoras de café y tratamiento de las aguas mieles.						
	Promoción de intercambio de experiencias sobre la importancia de los sistemas agroforestales.						
	Realización de una gira educativa a otras regiones del país y/o a otros países que se dedican a la producción de café (ejemplo Costa Rica o Colombia o fincas orgánicas a nivel nacional).						
	Capacitación y asistencia técnica sobre la importancia de la renovación de los cafetales.						
	Sensibilización para la asociatividad de productores del municipio.						
Proceso de producción	Promover la elaboración de prácticas y estructuras de conservación de suelos para la conservación de la humedad en las parcelas de café.	1. Gobierno local 2. Productores 3. Pequeños y medianos productores de café 2. Municipalidad 3. ONG's 4. ANACAFE 5. FEDECOCAGUA 6. MAGA 7. MINECO 8. FECCEG					
	Inicio en forma escalonada para la renovación de los cafetales.						
	Mejoramiento de los sistemas agroforestales para la sombra de café acorde a la variedad y al clima prevaleciente en el área.						
	Circulación y protección de las parcelas en donde se produce el café con barreras vivas o cercado con alambre.						
	Construcción de centros de acopio para un buen manejo post cosecha del café.						
	Producción de abono para la comercialización entre los mismos productores.						
	Los grupos empresariales se dedican a industrialización del café para la producción de los derivados y darle valor agregado a su producto.						



		Metas	Actores principales	Tiempo				
				año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Gestión de los recursos financieros	Realización de una alianza público-privada fuerte, con la disposición de invertir recursos propios y de gestionar frente a otras instancias los fondos para financiar proyectos de infraestructura productiva necesaria para el desarrollo de la actividad priorizada del municipio.	1. Pequeños, medianos productores de café 2. Cooperativa San Pablo 3. Bancos del sistema 4. ANACAFE 5. FEDECOCAGUA 6. MAGA 7. MINECO 8. FECCEG 9. Municipalidad 10. ONG's						
	Gestión de recursos financieros con instituciones cooperantes nacionales e internacionales para los procesos de capacitación y asistencia técnica.							
	Autogestión de recursos para la capitalización de los grupos productores de café.							
	Gestión con instancias financieras para apertura de una línea de acceso a crédito para los productores de café del municipio.							
	Realización de estudios para el establecimiento de una cooperativa.							
	Gestión de recursos ante el MAGA, FONAGRO, MINECO y/o ANACAFE para el establecimiento de sistemas de centros de acopio, patios de secado o infraestructura aérea, tipo domo, para el secado del café.							
Penetración de mercados	Realización de una investigación de mercados.	1. Productores de café 2. ANACAFE 3. Cooperativa San Pablo 4. Municipalidad 5. Universidades						
	Realización de un plan de negocios del café de San Pablo.							
	Realización de contactos con compradores potenciales de café para la obtención de mejores precios.							
	Establecimiento de convenios con empresas para la venta de café en forma periódica y a un buen precio.							
	Establecimiento de contactos con mercados justos para la venta de café.							
	Identificación de nuevos nichos de mercado para la venta de productos de calidad.							

		Tiempo					
Metas		Actores principales	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Clima de negocios	Fomentar la construcción de alianzas público-privadas para el apoyo al DEL de San Pablo.	1. Gobierno local 2. Productores 3. Empresarios					
	Fortalecimiento de Unidad de Desarrollo Económico Local –UDEL-, con más personal, equipo, mobiliario y asignación presupuestaria.						
	Facilitar el proceso de firma de convenios institucionales para que participen en el proceso de desarrollo económico local del municipio.						
	Gestión de apoyo ante instituciones de gobierno central de manera que apoyen el desarrollo del municipio.						
	Fomentar el acercamiento con instancias de cooperación para que prioricen apoyos DEL en el municipio.						
	Fomentar la creación y fortalecimiento de la COFETARN.						
Seguridad alimentaria y nutricional	El Concejo Municipal acuerda poner énfasis en el tema de salud alimentaria y nutricional del municipio y decide nombrar un encargado específico del tema.	1. Concejo Municipal					
	Gobierno local y SESAN firman convenio para la incidencia sobre el tema de la seguridad alimentaria.	1. Concejo Municipal 2. SESAN					
	Creación de mesa inter institucional enfocada en el tema de la seguridad alimentaria.	1. Concejo Municipal 2. Instituciones de gobierno con presencia en el municipio 3. Instituciones de educación con presencia en el municipio					
	Instalación de salas situacionales de seguridad alimentaria y nutricional.	1. DMM 2. SESAN 3. MAGA 4. RENAP 5. MINEDUC 6. MSPAS 7. Nexos Locales					
	Fortalecer la creación de los huertos familiares con productos importantes que, de acuerdo al clima del municipio y la costumbre de las personas, puedan incidir en la dieta para la seguridad alimentaria.	1. Municipalidad 2. MAGA					
	Creación de línea de base (si no existiera) y planificación de medición de impacto del plan para la seguridad alimentaria del municipio.	1. Municipalidad 2. Centro de Salud 3. Instituciones					

Fuente: Reuniones Comité ad hoc, 2016.



## 8. DESCRIPCIÓN DEL MECANISMO DE MONITOREO Y MEDICIÓN DE AVANCES

El monitoreo del presente plan deberá realizarse año con año, de manera que pueda ser readecuado de acuerdo a las condiciones que se encuentren dentro del entorno de influencia del mismo, cada año. Los criterios generalmente aceptados por la cooperación internacional en la medición de los proyectos son pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto en la sociedad en la cual se desarrolla y sostenibilidad del mismo cuando no exista apoyo externo.

Para el monitoreo y evaluación se pueden utilizar cualquiera de las siguientes técnicas:

### 8.1. Matriz de técnicas de monitoreo y medición de avances

Técnicas Cuantitativas	Técnicas Cualitativas	Técnicas Participativas
Encuestas	Observación estructurada	Análisis de acontecimientos críticos (línea de tiempo)
Medición directa	Entrevista en profundidad o semi estructuradas	Análisis y/o elaboración del índice de competitividad municipal
Censo	Diagrama de Venn	Matrices de clasificación y puntuación
Análisis económico – financiero	Análisis documental	Grupos de discusión

*Basado en la guía de evaluación de programas y proyectos sociales, Madrid España.*



## 9. ANEXOS

### 9.1. Conformación Comité ad hoc

Nombre	Posición / Título	Organización	Teléfono	Correo
Miguel A. de León	Presidente	Cooperativa San Pablo	57739384	cooperativasanpablo RI340@gmail.com
Ramiro Aroldo Barrios	Administrador	Cooperativa San Pablo	53024149	cooperativasanpablo RI340@gmail.com
Juventino Pérez	Presidente	Asociación de Comerciantes	53799784	
Mario Joel Laparra	Presidente	Asociación Santo Domingo	40039948	
Simión Miguel de León	Concejal Primero	Municipalidad	51535548	
Norma Hip	Coordinadora de OMM	Municipalidad	44765225	norma.hip55@gmail.com

*Fuente: Reuniones Comité ad hoc, 2016.*



**USAID** | **NEXOS LOCALES**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA | Para La Gobernabilidad Responsable

“La realización de esta publicación fue posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos de América proporcionado a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido aquí expresado no necesariamente refleja las opiniones de la USAID o del Gobierno de los Estados Unidos de América”.