



**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 Nuevo Progreso,  
San Marcos

- **Consultora:** Cecilia Palacios.
- **Coordinador de equipo:** Julio De La Roca (Red Nacional de Grupos Gestores –RNGG-) y Otoniel Mora Especialista en Desarrollo Económico Local USAID Nexos Locales.
- **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
- **Derechos de autor:** Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional –USAID- (por sus siglas en inglés).
- **Primera edición:** Guatemala, enero de 2017.



## CONTENIDO

1. Resumen ejecutivo.....	1
2. Introducción.....	2
3. Antecedentes.....	3
4. Objetivos.....	3
5. Actividad priorizada.....	4
6. Definición de acciones específicas del plan según los ejes de trabajo.....	8
7. Temporalidad del plan.....	13
8. Descripción del mecanismo de monitoreo y medición de avances.....	16
9. Anexo.....	17

## LISTADO DE TABLAS

1. Matriz de priorización de actividades económicas.....	6
2. Matriz de consolidación: clima de negocios.....	8
3. Matriz de consolidación: gestión financiera.....	9
4. Matriz de consolidación: desarrollo del capital humano.....	10
5. Matriz de consolidación: mercadeo agroindustrial.....	11
6. Matriz para la mejora seguridad alimentaria y nutricional.....	12
7. Matriz temporalidad del plan.....	13
8. Matriz técnicas de monitoreo y medición de avances.....	16

## LISTADO DE ANEXOS

1. Conformación Comité ad hoc.....	17
------------------------------------	----

## SIGLAS Y ACRONIMOS

<b>ACUPDIC</b>	Asociación Campesina Unidos para la Paz y Desarrollo Integral Comunitario
<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>FEDECOCAGUA</b>	Federación de Cooperativas Agrícolas de Productores de Café de Guatemala
<b>MAGA</b>	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
<b>MINEDUC</b>	Ministerio de Educación
<b>MSPAS</b>	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social
<b>ODEL</b>	Oficina de Desarrollo Económico Local
<b>OMM</b>	Oficina Municipal de la Mujer
<b>RENAP</b>	Registro Nacional de Personas
<b>SAN</b>	Seguridad Alimentaria y Nutricional
<b>SEGEPLAN</b>	Secretaría General de Planificación
<b>SESAN</b>	Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional
<b>UDEM</b>	Unidad de Desarrollo Económico Municipal

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

El motor económico del municipio de Nuevo Progreso lo constituye el café, actividad en la que participan tanto grandes como pequeños productores y que es una actividad potencial en agroindustria.

En el municipio los principales cultivos agrícolas son café, diferenciándolo por su calidad en café de altura y café orgánico, aguacate, cacao, banano, plátano, macadamia, y en menor escala maíz; frijol y miel. Los primeros cultivos son anuales y los segundos varían en el tiempo de producción.

En la caficultura participan productores organizados por cooperativas y asociaciones con débil estructura organizativa, pero que poseen infraestructura mínima como oficinas, beneficiado húmedo y seco, que requieren de constante mantenimiento.

Localmente se desconocen los procesos agroindustriales para la transformación del café a tostado y molido y existen debilidades en el manejo agronómico de la producción, lo que implica rendimientos bajos.

En la municipalidad no se cuenta con una oficina específica para atender y promover las actividades económicas del municipio, por lo que no se cuenta con una estrategia de desarrollo económico local.

Para la realización del presente plan, se conformó un grupo local compuesto por una serie de personas clave dentro del municipio, con amplio conocimiento de la orientación económica, social y productiva, con visión y concepto del entorno, deseosos de apoyar el proceso de desarrollo local. Se le denominó comité ad hoc.

El comité ad hoc priorizó como la actividad con mayor potencial para dinamizar la economía, la industrialización de la caficultura, incluyendo mejoras para elevar la productividad agrícola.

Para ello se propone trabajar en acciones específicas alrededor de las siguientes áreas:

- Clima de negocios.
- Gestión financiera.
- Desarrollo del capital humano.
- Mercadeo y comercialización.
- Seguridad alimentaria y nutricional.

Todo esto se logrará a través de alianzas público-privadas que permitan la aportación de recursos tanto de los productores como del gobierno municipal e instancias gubernamentales, no gubernamentales y de cooperación internacional con presencia en el municipio.

La implementación del plan requerirá de apoyo técnico y financiero, pero sobre todo de decisiones de índole político para que los actores puedan participar activamente, incluyendo “alianzas público-privadas” para lograr hacer viables las inversiones y proyectos. Todo el proceso está planteado para realizarse en cinco años, que deben evaluarse periódicamente, luego de su aprobación por las autoridades locales.

## 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 han 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

Nuevo Progreso se ubica en el suroccidente del departamento de San Marcos. El acceso a la cabecera municipal es por carretera asfaltada pero las vías hacia las comunidades del interior del territorio están en mal estado, lo que dificulta la comunicación, principalmente con las poblaciones ubicadas en la región norte del municipio.

Se caracteriza por ser un territorio ocupado mayormente por fincas de propiedad privada y comunidades agrarias que son habitadas por antiguos trabajadores, en algunos casos en compensación por su tiempo de servicio y en otros a través de compra.

Su potencial productivo se encuentra en el cultivo del café. Es catalogado como una zona de vida cafetalera lo cual permite generar empleo temporal e ingresos para las familias de las comunidades que se dedican a dicha actividad. No hay mucho potencial para la diversificación de la economía dentro de las actividades productivas agrícolas. La población tampoco cuenta con formación técnica para desarrollar nuevas actividades ya que históricamente ha dependido del cultivo del café, que ofrece trabajo solamente de forma estacional.

Existe poca capacidad de respuesta y de organización de la población para enfrentar los riesgos ocasionados por el cambio climático, que afecta especialmente la producción haciéndola susceptible a plagas y enfermedades, lo que se refleja en inseguridad alimentaria y nutricional.

Todo esto constituye causas de migración temporal y definitiva al extranjero. También su cercanía con la frontera mexicana, al sur del departamento de San Marcos, le vincula con el comercio y el paso de migrantes, ya que su territorio es “paso obligado” de ambos flujos.

### 4. OBJETIVOS

#### 4.1. Objetivo general

Potenciar las fuentes de riqueza y los recursos de que dispone el territorio municipal, mediante acciones concertadas y orientadas por los actores locales, dirigidas a la dinamización de la economía, generación de empleo e ingresos que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida y la seguridad alimentaria y nutricional de la población del municipio.

#### 4.2. Objetivos específicos

- Incrementar la capacidad de generación de riqueza de la cadena del café, a través de su industrialización mediante el beneficiado seco y la comercialización de sus productos.
- Promover el fortalecimiento del capital humano, para su adecuada inserción en la cadena del café y otras cadenas económicas que se desarrollen.



## 5. ACTIVIDAD PRIORIZADA

El municipio tiene una vocación agrícola, en las zonas de mediana altura está establecida la agricultura de subsistencia; de la parte media hacia la parte baja del municipio predomina la zona cafetalera; siendo estos dos los medios de vida predominantes de la población. Dentro de los cultivos agrícolas que sobresalen se encuentra la producción de café, cacao, frutales, y granos básicos como maíz y frijol; así mismo, las condiciones climáticas favorecen la adaptación de especies pecuarias como ganado ovino, cerdos, producción de aves de engorde, y producción de miel,

Partiendo de la información básica de las actividades productivas y de servicio del municipio, los representantes de organizaciones productivas y de la municipalidad, que conformaron el comité ad hoc, identificaron las actividades económicas con mayor potencial del municipio. Se analizaron diversas variables de manera que se pudo calcular un índice de valoración del potencial y basado en el mismo se ha seleccionado la actividad a priorizar.

### 5.1. Actividad económico productiva: producción beneficiado e industrialización de café

#### 5.1.1. Situación actual

Cantidad de producción: según el diagnóstico DEL de USAID, Nexos Locales realizado en el año 2015, se destaca la producción de café en comparación con otros productos agrícolas teniendo un total de 1,672 quintales por año.

#### 5.1.2. Generación de empleo

- Género: en los procesos de producción de café se genera empleo en diferentes actividades realizadas por hombres, mujeres y jóvenes. De acuerdo a la capacidad que cada uno posea, sin poner en riesgo su integridad física.
- Juventud: en las comunidades del municipio de Nuevo Progreso las oportunidades educativas y laborales para la juventud son limitadas, lo que hace que los jóvenes se involucren especialmente en el corte de café.
- Pago por jornal: en trabajos como la limpia, la poda y el desombrado de café Q40.00 para hombres como para mujeres y jóvenes. En el corte de café el pago oscila entre Q50.00 y Q100.00 por día, de acuerdo a la cantidad de cajas o canastas de café maduro recolectadas en el campo, que depende de la capacidad de las personas. El pago por quintal de café va desde Q35.00 hasta Q50.00.

#### 5.1.3. Infraestructura

Las cooperativas y asociaciones existentes poseen edificio propio, en donde funcionan las oficinas, la maquinaria y equipo para el beneficiado húmedo y secadoras. No se cuenta en ningún caso con equipo o maquinaria para el beneficiado seco.

Las vías de acceso se encuentran en mal estado en algunas comunidades lo que dificulta en el ingreso y egreso de los productos.

#### 5.1.4. Actores principales

- Cooperativa Integral Nuevo Progreso RL. Su actividad principal es la producción de café, tiene un total de 151 socios, 37 mujeres (24%). Está ubicada en la cabecera municipal y está dedicada a brindar asistencia técnica a los productores y a la venta de café pergamino.



- Cooperativa Integral Agrícola Nuevo Provenir. Su actividad principal es la producción y venta de café pergamino, tiene un total de 35 asociados activos que incluye a 3 mujeres (8%). Se encuentra ubicada en la comunidad Nuevo Porvenir.
- Cooperativa Edén. Su actividad principal es la venta de café pergamino, ubicada en la Comunidad Agraria Edén.
- Comunidad Agraria Emanuel. Su actividad principal es la venta de café pergamino, no tiene personería jurídica, anteriormente era una finca.
- Comunidad Agraria Manila, su actividad principal es la venta de café pergamino. Está legalmente constituida como Comunidad Agraria.
- Asociación Campesina Unidos Para la Paz y Desarrollo Integral Comunitario -ACUPDIC-. Su actividad principal es la venta de café pergamino en forma individual. Tiene un total de 115 familias asociadas y se encuentra ubicada en la Comunidad Agraria La Suiza. Tiene personería jurídica.
- Cooperativa Integral Nueva Escocia. Su actividad principal es la producción y venta de café pergamino. Tiene un total de 54 asociados activos, incluyendo 16 mujeres (30%). Se encuentra ubicada en la Comunidad Agraria Nueva Escocia. Tiene personería jurídica desde hace dos años.
- Comunidad Nuevo San Luis. Su actividad principal es la venta de café pergamino. Posee personería jurídica.

Todas estas organizaciones son una base organizativa importante para el planteamiento central de este plan, que es la implementación de un proceso de beneficiado seco de café o industrialización de café.

#### **5.1.5. Potencialidades**

- Disposición de los caficultores para la producción, transformación y comercialización.
- Capital humano con experiencia en desarrollar esta actividad económica.
- Certificación orgánica en la Comunidad Agraria Manila.
- Café certificado en la Comunidad Agraria La Suiza.
- Estructura organizativa de segundo nivel que aglutina las organizaciones productoras del municipio.
- Algunas personas especializadas en catación.
- Condiciones climáticas que favorecen la producción de café duro o café de altura.

#### **5.1.6. Limitantes actuales**

- La comercialización se realiza a través de intermediarios, como la “Cooperativa de la Gente”, ubicada en Antigua Guatemala, FEDECOCAGUA<sup>1</sup>, y la Asociación Cerro Lacandón.
- Falta de tecnificación del proceso de transformación y disponibilidad de tecnología.
- Poco apoyo gubernamental.
- No existe una organización a nivel municipal.
- Desconocimiento en requisitos para exportación.
- Manejo agronómico inadecuado en todo el municipio por lo que la producción es susceptible a enfermedades como la roya y no cumple con el volumen ni calidad para la certificación y exportación.
- Manejo deficiente en corte y almacenamiento.

---

<sup>1</sup> FEDECOCAGUA: Federación de Cooperativas Cafetaleras de Guatemala.

- Procesos de producción y transformación a pergamino realizados individualmente.
- Bajo conocimiento de los procesos de catación y de sus reglamentos.
- Controles financieros y administrativos deficientes en las organizaciones.
- Falta de recursos financieros para la renovación de cafetales.

### 5.1.6. Matriz de priorización de actividades económicas

Concepto	Punteo máximo por criterio	Producción, beneficiado e industrialización de café	Producción de cacao	Producción de hule	Producción e industrialización de macadamia
Potencial de crecimiento en el futuro (5 años).	10	9	3	5	9
Generación de empleo.	10	9	3	5	9
Es viable con la capacidad financiera existente.	5	7	6	5	3
El mercado potencial es alcanzable.	10	3	6	6	8
Existe la capacidad de capital humano en el municipio.	5	5	3	3	3
Posibilidad de vinculación público-privada.	5	5	4		3
Incluye trabajo a mujeres.	10	9	2	6	10
Contribuye a la seguridad alimentaria y nutricional SAN.	10	7	7	2	5
Tiene concordancia con la vocación del municipio y/o la región.	5	10	5	3	3
Punteo de opinión del comité.	10	8	5	3	6
El gobierno local respalda institucionalmente esta actividad.	5	3	1	2	3
La actividad puede transformarse en regional.	5	5	5	2	4
Compatible con la cultura.	10	8	7	5	5
		<b>88</b>	<b>57</b>	<b>47</b>	<b>71</b>

Fuente: Reuniones Comité ad hoc, 2016

### 5.2. Descripción del producto

El café, como producto agrícola, es un producto con un mercado mundial que muestra siempre un comportamiento bastante irregular, que está determinado principalmente por las condiciones climáticas que afectan a los grandes productores de América del Sur. De esta cuenta resultan afectados todos los países y comunidades productoras que venden el producto a nivel de “café pergamino”, es decir, sin haber sido transformado o industrializado. Cuando el café ha sido transformado hasta su forma final para consumo, la situación se torna diferente. El producto puede adquirir mucha mayor estabilidad en el precio.

En el caso de Nuevo Progreso, los productores venden su producción de café, como café pergamino, por lo que están sujetos a los cambios y fluctuaciones que presente el mercado. Al mismo tiempo experimentan dificultades en el proceso agronómico de la producción, por lo que no alcanzan la productividad deseada. En este plan se plantea superar la fase de producción y avanzar a la siguiente, para que los productores puedan llevar al mercado un producto que pueda

obtener mejor precio y mayor estabilidad. Al mismo tiempo se prevé mejorar la capacidad de los productores para lograr mayor productividad.

### 5.3. Descripción del mercado meta

En la actualidad el café seco/pergamino se comercializa a través de organizaciones y empresas intermediarias como FEDECOCAGUA, Cooperativa de la Gente, de Antigua Guatemala, Asociación Cerro Lacandón, de Quetzaltenango e intermediarios individuales que no exigen calidad y pagan a mitad de precio.

Los mercados objetivo son el departamental, regional, nacional e internacional en forma directa, con volumen y calidad requeridos por el mercado internacional, impulsando una organización a nivel municipal para la comercialización.

Se buscará también acceder al mercado del café terminado (tostado y molido) que está listo para el consumidor final. Este mercado abarca desde el nivel local, departamental, regional hasta el nacional.

### 5.4. Atributos del producto

- El café producido en Nuevo Progreso puede ser clasificado como “café duro”, en función de la altitud a la que se cultiva.
- La productividad actual no es la óptima.
- Al menos en dos organizaciones se produce café catalogado como “orgánico”.

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

Las organizaciones y productores que se incluirán dentro de este proceso se encuentran ubicados en las comunidades de todo el municipio de Nuevo Progreso, pero principalmente en la región más alta.

### 5.6. Ventaja comparativa

La calidad del “café de altura” es una ventaja comparativa. Además la ubicación geográfica del municipio, con carreteras asfaltadas, es una ventaja actual. Las vías de acceso a las comunidades deben ser mejoradas y mantenidas en buen estado.

### 5.7. Ventaja competitiva a lograr

La ventaja competitiva será la certificación de -MAYACERT- para el total de productores, para que el café sea clasificado como café duro y orgánico.

La implementación de una planta de transformación de café pergamino a café tostado, molido y empacado con una marca propia, será también una ventaja competitiva.

## 6. DEFINICION DE ACCIONES ESPECÍFICAS DEL PLAN DEL SEGÚN LOS EJES DE TRABAJO

### 6.1. Clima de negocios

El gobierno municipal establecerá las condiciones que permitan que los productores y empresarios puedan elevar su productividad y su competitividad, a través del desarrollo de la agroindustria del café, buscando la competitividad territorial.

#### 6.1.1. Matriz de consolidación: clima de negocios

Eje	Objetivo	Meta	Acciones	Indicadores
Clima de negocios	Integrar esfuerzos públicos y privados por promover el desarrollo económico local y creación de condiciones adecuadas para que los actores económicos puedan desarrollar sus capacidades e iniciativas.	Contar con la COFETARN <sup>2</sup> y la UDEM <sup>3</sup> en funcionamiento.	Organizar, capacitar y consolidar a la COFETARN y la UDEM.  Desarrollar un programa de capacitación para que la COFETARN se empodere y asuma sus funciones en la promoción del desarrollo económico local.	Al primer año se cuenta con la COFETARN y UDEM instaladas y funcionando, empoderadas de este plan.  Sectores público y privados involucrados en el proceso fortalecimiento de la COFETARN y UDEM.  Al menos una propuesta de la COFETARN incluida en el presupuesto anual municipal para la promoción del desarrollo económico local.
		Establecer alianzas público -privadas para promover el desarrollo de la competitividad del municipio, con base en la agroindustria del café.	Sensibilizar y capacitar al gobierno local y sector productivo y empresarial del municipio, sobre la importancia de promover el desarrollo económico local.  La municipalidad promueve las alianzas público- privadas para el elevar la productividad del café y lograr su industrialización.	En el primer año la municipalidad identifica y gestiona, al menos una alianza público-privada para contribuir a elevar la productividad del café y avanzar hacia su industrialización.
	Promover el ordenamiento territorial.	Realizar un plan de ordenamiento territorial formulado en alianza con instituciones públicas y privadas presentado al COMUDE.	Establecer alianzas público-privadas para la formulación y ejecución del plan de ordenamiento territorial.	25% del plan ejecutado por año, a partir del segundo año.

Fuente: Reuniones Comité ad hoc, 2016.

<sup>2</sup> COFETARN: Comisión de Fomento Económico, Turismo, Ambiente y Recursos Naturales.

<sup>3</sup> UDEM: Unidad de Desarrollo Económico Municipal

## 6.2. Gestión financiera

Se trabajará en la obtención y disposición de recursos financieros para la productividad del café, y para la infraestructura y equipamiento necesarios para su industrialización.

### 6.2.1. Matriz de consolidación: gestión financiera

Eje	Objetivo	Meta	Acciones	Indicadores
Gestión financiera	Promover y gestionar la inversión público-privada para el desarrollo de la agroindustria del café.	Contar con el presupuesto para la construcción de la infraestructura necesaria para el procesamiento de café.	Gestiones ante el sector público para obtención de financiamiento.  Gestiones ante entidades privadas para lograr alianzas e inversiones público-privadas.  Formulación de propuesta de proyecto.	Al segundo año se logra la gestión del 50% de presupuesto para implementar el proyecto agroindustrial del café.  En el tercer año se concluye la construcción del centro de industrialización de café en un 100%
	Equipar la planta de acopio y procesamiento industrial del café.	Contar con el presupuesto para el equipamiento de la planta de acopio e industrialización de café.	Elaboración del proyecto correspondiente a la planta de procesamiento agroindustrial de café.  Administración y ejecución de las aportaciones para el equipamiento del centro de acopio e industrialización de café.	Al segundo año se logra la gestión del 50% de presupuesto para el equipamiento, de la planta de acopio e industrialización de café.  En el tercer año se completa el equipamiento de la planta de acopio e industrialización.
	Contar con un sistema de financiamiento para las organizaciones de productores de café.	Contar con un fondo rotativo para financiar la producción de frutas y hortalizas.	Buscar el financiamiento y créditos de medianos y pequeños productores.  Gestiones con entidades financieras.	En el primer año se tienen establecidos convenios con bancos o cooperativas, para el establecimiento de un fondo rotativo para pequeños productores agrícolas.

Fuente: Reuniones Comité ad hoc, 2016.

### 6.3. Desarrollo del capital humano

El municipio gestionará recursos públicos y privados e invertirá en el desarrollo del capital humano, de forma técnica, para que pueda contarse localmente con capacidades para la gestión técnica del sistema agroindustrial, su administración financiera, y la administración de sus negocios.

#### 6.3.1. Matriz de consolidación: desarrollo del capital humano

Eje	Objetivo	Meta	Acciones	Indicadores
Desarrollo del Capital Humano	Formar técnicamente a productores, socios y colaboradores, desarrollando sus capacidades, habilidades y manejo de tecnologías para incrementar la productividad y avanzar hacia la industrialización.	Verificar que los productores asociados y las organizaciones de caficultores incrementan su productividad y avanzan hacia el proceso de industrialización.	<p>Diseñar un programa de capacitación.</p> <p>Coordinar con entidades técnicas que puedan colaborar en la formación sobre agroindustria.</p> <p>Elaborar un programa de asistencia técnica que vincule al sector privado, sector público y organizaciones cooperantes para atender a los productores.</p>	<p>Productores asociados incrementan su productividad en el segundo año.</p> <p>Productores asociados implementan acciones técnicas relacionadas con la industrialización del café, en el tercer año.</p> <p>Al final del primer año se implementa el programa de asistencia técnica a asociados y colaboradores para elevar la productividad.</p>
	Formar a socios y colaboradores desarrollando sus capacidades, habilidades y manejo de tecnologías para la implementación de los procesos de certificación orgánica en caficultura.	Contar con ocho organizaciones y colaboradores capacitados en el proceso de trazabilidad de café.	Coordinación con instituciones vinculadas con el tema para desarrollar la formación y capacitación del proceso de certificación orgánica.	En el segundo año socios y colaboradores de las organizaciones productoras de café implementan acciones de trazabilidad en el campo
	Desarrollar un programa de asistencia técnica a asociados y colaboradores para el seguimiento y control de trazabilidad de café	Implementar un programa de asistencia técnica de trazabilidad de café y a socios y colaboradores.	Coordinación con instituciones vinculadas con el tema la asignación de recursos y la elaboración de un programa de asistencia técnica para el seguimiento y control de los procesos de trazabilidad café.	Programa de asistencia técnica implementado al 100% en el segundo año.
	Formar y capacitar a personal de planta en los procesos de acopio y transformación.	Implementar un programa de formación para la transformación del café tostado y molido.	Identificar y gestionar con las organizaciones e instituciones vinculadas al tema de formación y capacitación del proceso de transformación de café.	Al tercer año se implementa en un 100% el programa de formación y capacitación a socios y colaboradores sobre transformación de café

Fuente: Reuniones Comité ad hoc, 2016.



#### 6.4. Mercadeo agroindustrial

Se trabajará en la formulación de planes y estrategias de mercadeo y comercialización para que el café transformado llegue al mercado consumidor o al mercado del exterior, por las vías más adecuadas, con base en las formalidades del comercio internacional.

##### 6.4.1. Matriz de consolidación: mercadeo agroindustrial

Eje	Objetivo	Meta	Acciones	Indicadores
Mercadeo agroindustrial	Lograr el mercadeo y comercialización eficientes de los productos agroindustriales del café.	Posicionar los productos en los mercados seleccionados.	Formulación de planes y estrategias de mercadeo.  Implementación del plan de mercadeo para los productos industrializados del café.	En el primer semestre del segundo año se elabora e implementa un plan de mercadeo para los productos de café.
	Formalizar todos los negocios comerciales de la planta agroindustrial de café.	Obtener los registros fitosanitarios y legales para la movilización y comercialización de los productos del café.	Tramitar los requerimientos fitosanitarios y legales en las instituciones respectivas para la comercialización formal de los productos a nivel nacional e internacional.	En el inicio del tercer año se tiene la documentación de los registros fitosanitarios y legales para la comercialización de productos de café.

Fuente: Reuniones Comité ad hoc, 2016.

### 6.5. Seguridad alimentaria y nutricional

Se orientará a la población beneficiaria para que destine el uso de los excedentes y acumulación de ingresos, hacia la mejora de su alimentación y combatir así la inseguridad alimentaria.

#### 6.5.1. Matriz para la mejora seguridad alimentaria y nutricional

Eje	Objetivo	Meta	Acciones	Indicador
Seguridad alimentaria y nutricional	Establecer la seguridad alimentaria y nutricional como una prioridad del gobierno local.	Establecer acuerdo durante el primer año en el que el Concejo Municipal se compromete a poner énfasis en el tema de seguridad alimentaria y nutricional del municipio y decide nombrar a un encargado.  Realizar firma de convenio entre el gobierno local y SESAN en el transcurso del segundo año referente a la incidencia de la seguridad alimentaria.	Reuniones de Concejo Municipal para analizar los grados de desnutrición infantil.  Reuniones entre gobierno local y productores.  Reuniones del delegado de la municipalidad y de SESAN.  Reuniones con todas las entidades del estado que funcionen en el municipio.	Acuerdo municipal para declarar la seguridad alimentaria y nutricional una prioridad.  Convenio firmado y en operación con la SESAN.  Miembros activos en la mesa institucional.
	Fortalecer a las personas del municipio con métodos para asegurar su recurso alimenticio.	Crear mesa inter-institucional enfocada al tema de la seguridad alimentaria en el transcurso del segundo año.  Instalar salas situacionales de seguridad alimentaria y nutricional en el segundo año.  Fortalecer la creación de 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 segundo año en adelante.	Firma de convenio con MAGA para la estrategia de huertos familiares.  Definición y puesta en marcha de la estrategia de huertos familiares.  Establecimiento de la metodología para la creación de la línea basal e y puesta en marcha Instalación de salas situacionales.	Huertos familiares en operación y creciendo el número de familias que participan del programa.  Problemas de inseguridad alimentaria reduciéndose.  COMUSAN funcionando y fortaleciendo las salas situacionales.

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, el cual deberá tener su propio tiempo de ejecución, costeo y resultados tangibles. El plan representa la generalidad y el proyecto la especificidad.

### 7.1. Matriz temporalidad del plan

Ejes	Metas	Actores principales	Tiempo				
			año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Clima de negocios	Contar con la COFETARN <sup>4</sup> y la UDEM <sup>5</sup> en funcionamiento.	1. Gobierno local 2. Instituciones gubernamentales 3. Productores 4. Entidades privadas					
	Establecer alianzas público- privadas para promover el desarrollo de la competitividad del municipio, con base en la agroindustria del café.	1. Gobierno local 2. Instituciones gubernamentales 3. Entidades privadas 4. Productores					
	Crear un plan de ordenamiento territorial formulado en alianza con instituciones públicas y privadas presentado al COMUDE.	1. Gobierno local 2. Instituciones gubernamentales 3. Entidades privadas 4. Productores					
Gestión financiera	Contar con el presupuesto para la construcción de la infraestructura necesaria para el procesamiento de café.	1. Gobierno local 2. Instituciones gubernamentales 3. Productores. 4. Entidades privadas					
	Contar con el presupuesto para el equipamiento de la planta de acopio e industrialización de café.	1. Gobierno local 2. Instituciones gubernamentales 3. Entidades privadas 4. Productores					
	Contar con un fondo rotativo para financiar la producción de frutas y hortalizas.	1. Gobierno local 2. Instituciones gubernamentales 3. Entidades privadas 4. Productores					

<sup>4</sup> COFETARN: Comisión de Fomento Económico, Turismo, Ambiente y Recursos Naturales.

<sup>5</sup> UDEM: Unidad de Desarrollo Económico Municipal



Ejes	Metas	Actores principales	Tiempo				
			año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Desarrollo de capital humano	Verificar que los productores asociados y las organizaciones de caficultores incrementan su productividad y avanzan hacia el proceso de industrialización.	1. Gobierno local 2. Instituciones gubernamentales 3. Entidades privadas 4. Productores					
	Contar con ocho organizaciones y colaboradores capacitados en el proceso de trazabilidad de café.	1. Gobierno local 2. Instituciones gubernamentales 3. Entidades privadas 4. Productores					
	Implementar un programa de asistencia técnica de trazabilidad de café y a socios y colaboradores.	1. Gobierno local 2. Instituciones gubernamentales 3. Entidades privadas 4. Productores					
	Implementar un programa de formación para la transformación café tostado y molido.	1. Gobierno local 2. Instituciones gubernamentales 3. Entidades privadas 4. Productores					
Mercadeo y comercialización	Posicionar los productos en los mercados seleccionados.	1. Gobierno local 2. Instituciones gubernamentales 3. Productores 4. Entidades privadas.					
	Obtener los registros fitosanitarios y legales para la movilización y comercialización de los productos de café.	1. Gobierno local 2. Instituciones gubernamentales 3. Entidades privadas 4. Productores					



Ejes	Metas	Actores principales	Tiempo				
			año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Seguridad alimentaria y nutricional	Verificar que el Concejo Municipal ponga énfasis en el tema de salud alimentaria y nutricional del municipio y nombre a un encargado específico del tema.	1. Concejo Municipal					
	Realizar firma de convenio entre Gobierno local y SESAN referente a la incidencia la seguridad alimentaria.	1. Concejo Municipal 2. SESAN					
	Crear 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					
	Instalar 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					
	Crear 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 involucradas					

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 puede utilizar cualquiera de las siguientes técnicas.

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

Técnicas Cuantitativas	Técnicas Cualitativas	Técnicas Participativas
Encuestas	Observación estructurada	Análisis de acontecimientos críticos
Medición directa	Entrevista en profundidad o semi estructuradas	Ranking de riqueza o bienestar
Censo	Grupos de discusión	Matrices de clasificación y puntuación
Análisis económico – financiero	Análisis documental	Diagramas de Venn

*Guía de Evaluación de Programas y Proyectos Sociales, página 80, Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad, Madrid, España.*



## 9. ANEXO

### 9.1. Conformación Comité ad hoc

Nombre	Posición / Título	Organización	Teléfono	Correo
Yoselin Cardona	Secretaria/c	Municipalidad	47250375	<a href="mailto:yoset2lis@gmail.com">yoset2lis@gmail.com</a>
Zuly Maldonado	coordinadora OMM	Municipalidad	57494984	<a href="mailto:zuly16my@hotmail.com">zuly16my@hotmail.com</a>
Alfredo Martínez	Socio	Cooperativa Nuevo Progreso RL	42195644	
Aníbal Velásquez	Socio	Cooperativa Nuevo Progreso RL	30560210	
Julián J. Orozco	Gerente	Cooperativa Nuevo Progreso RL	31088606	
Asunción Matías Recinos	Presidente	Cooperativa Nuevo Porvenir	53152421	
Máximo Velásquez	Presidente	ACPDIC	59036640	
Felipe Roblero	Vicepresidente	Cooperativa Flor del Café	31694314	
Francisco Roblero	Vicepresidente	Cooperativa Emanuel	32646496	
Rafael Pérez V.	Secretario	Cooperativa Esperanza	32253935	

Fuente: Reuniones Comité ad hoc, 2016.





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

**NEXOS LOCALES**  
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”.