



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 Miguel Uspantán,
El Quiché

- **Consultora:** Elena Ailón.
- **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 I-48 Zona 3, Quetzaltenango, Guatemala. 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. Justificación de las actividades priorizadas.....	4
6. Definición de acciones específicas del plan DEL en función de los objetivos, metas y sectores priorizados.....	6
7. Temporalidad del plan.....	12
8. Descripción del mecanismo de monitoreo y medición de avances.....	16
9. Anexos.....	17

LISTADO DE TABLAS

1. Matriz de productos priorizados.....	4
2. Matriz de formación y desarrollo de capital humano.....	6
3. Matriz de clima de negocios.....	7
4. Matriz de proceso de producción.....	8
5. Matriz de proceso de mercadeo.....	9
6. Matriz de gestión del recuso financiero.....	10
7. Matriz para la mejora seguridad alimentaria y nutricional.....	11
8. Matriz de temporalidad del plan.....	12
9. Matriz de técnicas de monitoreo y medición de avances.....	16

LISTADO DE ANEXOS

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

SIGLAS Y ACRONIMOS

AGEXPORT	Asociación de Exportadores de Guatemala
BPA	Buenas Prácticas Agrícolas
BPM	Buena Prácticas de Manufactura
COFETARN	Comisión de Fomento Económico, Turismo, Ambiente y Recursos Naturales
COMUSAN	Comisión Municipal de Seguridad Alimentaria y Nutricional
DEL	Desarrollo Económico Local
DMM	Dirección Municipal de la Mujer
INTECAP	Instituto Tecnico de Capacitación
MAGA	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
MINEDUC	Ministerio de Educación
MSPAS	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social
ODEL	Oficina de Desarrollo Económico Local
PEA	Población Económicamente Activa
RENAP	Registro Nacional de Personas
SAN	Seguridad Alimentaria y Nutricional
SESAN	Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional

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 municipio de San Miguel Uspantán, se ubica en el departamento de El Quiché, se encuentra a 257 kilómetros de la ciudad capital de Guatemala, por la carretera interamericana CA-1 aldea Los Encuentros (Sololá) y por la ruta número 15, que pasa por Chichicastenango, Santa Cruz del Quiché, San Pedro Jocopilas, Sacapulas y Cunén, continuando por la ruta 7W que atraviesa el municipio y permite el ingreso al mismo.

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 las principales actividades económicas:

- Turismo.
- Producción de ganado (carne y leche).
- Empaque de ejote y arveja.
- Abono orgánico.
- Frutícola, comercialización de jocote, limón y aguacate.

El plan de desarrollo económico local tiene como finalidad potencializar los recursos naturales disponibles en el sector frutícola del municipio, impulsando el crecimiento de la cadena de valor de productos como el Jocote de corona, el limón y el aguacate. El cultivo de frutas generará los ingresos necesarios para mejorar las condiciones de vida de las familias, el combate a la desnutrición e incrementar la demanda de los productos en búsqueda de nuevos mercados tanto a nivel nacional como la exportación de productos a Centro América y Estados Unidos.

Como una necesidad latente de ser apoyada está la construcción y equipamiento de una planta de transformación de productos frutales, con el propósito de sumar valor a las frutas, así como contar con procesos adecuados para cumplir con normas de calidad y estándares para su comercialización a otros mercados de mayor exigencia.

La asociatividad y cooperación entre productores y proveedores de insumos, tiene como finalidad contar con ventajas comparativas que mejoren la rentabilidad en los procesos de producción y comercialización. El sector frutícola es una importante oportunidad comercial es por ello que el plan de desarrollo promueve los frutales. Los cambios progresivos deben ser visibles en menos de 5 años, con proyección hacia el futuro. Esto debe permitir la generación de empleo con la mejora de ingresos para las personas que participen en la actividad, un crecimiento sostenido, y en el tema de la producción se espera responder de forma correcta a la demanda, con el aprovechamiento óptimo de los recursos disponibles y la implementación de nuevos procesos usando tecnología apropiada para lograr mejoras visibles del sector frutícola del 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 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

El municipio de San Miguel Uspantán, se ubica en el departamento de El Quiché, se encuentra a 257 kilómetros de la ciudad capital de Guatemala, por la carretera interamericana CA-1 aldea Los Encuentros (Sololá) y por la ruta número 15, que pasa por Chichicastenango, Santa Cruz del Quiché, San Pedro Jocopilas, Sacapulas y Cunén, continuando por la ruta 7W que atraviesa el municipio y permite el ingreso al mismo.

Cuenta con una extensión territorial de 865 km cuadrados, en el municipio se registran centros poblados agrupados en seis zonas y quince microrregiones, que se conforma por aldeas, caseríos, fincas, barrios, cantones, comunidades y parcelamientos; cuenta con treinta lugares poblados de mayor importancia, sobresaliendo la cabecera municipal. La población se concentra en el área rural, las mujeres representan el 49% de la población. En general, la población de San Miguel Uspantán se identifica en un 80% como indígena y un 20% como ladinos. El idioma predominante es el Uspanteko, que es un elemento de identidad reconocido como idioma materno.

De acuerdo al diagnóstico del municipio realizado por Nexos Locales de USAID, se establece que uno de los desafíos más importantes es mejorar el nivel de ingresos de la población. Teniendo este municipio vocación para la producción agrícola, la diversificación de los productos agrícolas y el valor agregado de los productos, debe ser esto lo que genere las oportunidades para fortalecer e incrementar la disponibilidad de generación de empleos.

La baja producción y la poca diversificación agrícola, son factores que contribuyen a la problemática alimentaria y nutricional, a pesar de la existencia de programas que apoyan la reducción de esta, la dispersión de la población hace que los esfuerzos institucionales no tengan el impacto deseado. La situación se agrava debido a la baja del precio del cardamomo y las enfermedades que lo han atacado en los últimos años, y siendo este el principal producto agrícola del área, de acuerdo al documento de Nexos Locales, se prevé que la situación se complique en un futuro próximo.

Por la falta de un empleo formal los pobladores buscan emigrar a otros lugares, por lo que cerca del 95% de las comunidades tiene al menos un miembro de la familia que ha tenido la necesidad de emigrar a los Estados Unidos, estos representan el 6.22% del total de la población. Otros pobladores emigran a otros departamentos para trabajar en fincas, cafetales, y cañaverales. El flujo migratorio se da porque las personas no cuentan con oportunidades de desarrollo para su familia.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo general

Promover el desarrollo económico local del municipio con equidad e inclusión, en alianza con los diferentes actores locales, nacionales e internacionales con enfoque ambiental, mediante la promoción de iniciativas económicas con visión empresarial contribuyendo a mejorar la calidad de vida de sus habitantes y la reducción de la pobreza.

4.2. Objetivos específicos

- Impulsar la participación e integración de pequeños productores en procesos organizativos y de desarrollo, que permita su vinculación al mercado y así garantizar la seguridad alimentaria
- Lograr aumentos significativos en la productividad mediante la utilización de tecnología apropiada con visión empresarial, con criterios de sostenibilidad, para garantizar rentabilidad económica y social de los productores.

5. JUSTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PRIORIZADAS

5.1. Situación actual

En el municipio de San Miguel Uspantán las principales actividades económicas son la agricultura, que emplea al 80.98% de la población económicamente activa –PEA-, y servicios, que emplea al 5.91% de la PEA.

En la agricultura destaca la producción de cardamomo, que es un producto cultivado exclusivamente para la exportación, específicamente en la denominada zona reina. La producción de ejote francés como producto no tradicional de exportación en comunidades que cuentan con sistema de riego. La producción de frutas es una actividad emergente que puede convertirse en una de las principales generadoras de autoempleo del municipio, brindando oportunidad de crecimiento a las personas que no trabajan directamente en las otras áreas agrícolas. Los frutales se entrelazan con otras actividades como artesanales y pecuarias.

5.2. Las actividades priorizadas

Considerando la información del diagnóstico DEL/SAN, sumada al análisis de actores clave del municipio y la conformación de un comité ad hoc, se desarrollaron cinco actividades a priorizar las cuales fueron sujetas a una valoración numérica de acuerdo a criterios de desarrollo económico y seguridad alimentaria y nutricional.

5.3. Matriz de productos priorizados

Concepto	Punteo máximo por criterio	Turismo	Ganado (carne y leche)	Empaque de ejote y arveja	Abono orgánico	Comercialización de jocote, limón y aguacate.
Potencial de crecimiento en el futuro (5 años).	10	7	7	8	9	9
Generación de empleo.	10	7	6	6	8	8
Es viable con la capacidad financiera existente.	5	4	4	5	3	5
El mercado potencial es alcanzable.	10	7	7	8	7	8
Existe la capacidad de capital humano en el municipio.	5	4	3	4	4	3
Posibilidad de vinculación público- privada.	5	3	4	3	4	4
Incluye trabajo a mujeres.	10	8	7	7	9	8
Contribuye a la seguridad alimentaria y nutricional SAN.	10	6	5	8	4	8
Tiene concordancia con la vocación del municipio y/o la región.	5	3	3	5	4	5
Punteo de opinión del comité.	10	4	6	7	8	8
El gobierno local respalda institucionalmente esta actividad.	5	3	2	3	3	3
La actividad puede transformarse en regional.	5	4	3	3	4	4
Compatible con la cultura.	10	8	7	10	6	10
		68	64	77	73	83

Fuente: Reuniones Comité ad hoc, 2016.

La mejor opción con base en los criterios de análisis es la de mayor puntaje 83, “Comercialización de jocote, limón y aguacate” y la segunda con 77, que es el “Empaque de ejote y arveja”. El comité ad hoc decidió que la actividad económica a priorizar, basado en la ubicación de la producción, la posibilidad de diversificación, el trabajo a mujeres y jóvenes así como la contribución a la seguridad alimentaria y nutricional, será la **comercialización de jocote, limón y aguacate**

5.4. Desarrollo de la producción de los frutales

5.4.1. Descripción del producto

El municipio posee condiciones para potencializar el sector frutícola cuya producción proviene de pequeños productores o agricultura familiar, por ello se plantea el desarrollo de cadena de valor de frutales (jocote de corona, limón persa y aguacate) y sus productos, siendo una de las principales estrategias el establecimiento de centro de acopio y manejo post-cosecha.

5.4.2. Descripción del mercado meta

El jocote tiene un gran mercado a nivel nacional y centroamericano. El limón presenta muchas oportunidades de mercado tanto en el ámbito nacional como internacional, especialmente en mercados de Estados Unidos, Europa y Japón. El aguacate es apreciado en todos los mercados.

5.4.3. Atributos del producto y/o servicio

El jocote corona, pertenece a la familia de las Anacardiáceas. Es una fruta nativa de Guatemala. Este cultivo es de gran importancia ya que permite a los productores obtener ingresos económicos, considerándolo altamente rentable y además como una alternativa de otros cultivos. El limón, es un fruto sin semilla, ligeramente ovalado de 5 a 7 cm de largo y de 4 a 6 cm de diámetro. El aguacate es una planta perteneciente a la familia de las Lauráceas, originario de Guatemala, parte de Centro América y México. El fruto del aguacate es una drupa carnosa, de forma periforme, ovoide, globular o elíptica alargada; su color varía del verde claro al verde oscuro, y del violeta al negro. La forma, el color, la estructura y consistencia de la cáscara y de la pulpa, son características determinadas por el grupo ecológico y la variedad analizada.

5.4.4. Cobertura geográfica

En la actividad de producción en zona central, zona sur, y zona nororiente, que poseen clima templado.

6. DEFINICIÓN DE ACCIONES ESPECÍFICAS DEL PLAN DEL EN FUNCIÓN DE LOS OBJETIVOS, METAS Y SECTORES PRIORIZADOS

6.1. Formación y desarrollo de capital humano para su integración en procesos organizativos y de desarrollo productivo

Está orientado al desarrollo de capacidades y habilidades de las personas con el interés de fortalecer y desarrollar su participación e integración en procesos organizativos y de desarrollo productivo.

6.1.1. Matriz de formación y desarrollo de capital humano

Eje	Objetivo	Meta	Acciones	Indicador
Formación y desarrollo de capital humano para su integración en procesos organizativos y de desarrollo productivo.	<ol style="list-style-type: none"> Implementar un programa permanente de capacitación dirigido a productores, para insertarse en los procesos productivos en los diferentes eslabones de la cadena frutícola. Promover la conformación de grupos asociativos con visión empresarial. 	<ol style="list-style-type: none"> Definir de manera conjunta un plan para el desarrollo de programa de capacitación, año 1 Desarrollar un programa permanente de capacitación a asociaciones y/o cooperativas de productos frutales, que incluya a mujeres y jóvenes del municipio, año 1 en adelante. Formar el consorcio regional de producción y comercialización agrícola y/o mesa territorial del sector agrícola, año 1. Realizar programa de capacitación en buenas prácticas agrícolas (BPA) y buenas prácticas de manufactura (BPM), año 1 en adelante. Crear y ejecutar programa de formación y capacitación de los procesos en el centro de acopio y post-cosecha, año 1 en adelante. Capacitar a personal seleccionado para funcionamiento de centro de acopio y manejo post-cosecha, año 2 en adelante. Fomentar a los productores conforman asociaciones y/o cooperativas legalmente constituidas, años 1 y 2. Capacitar a mujeres y jóvenes que no sean productores para que puedan insertar en los procesos productivos de los diferentes eslabones de la cadena productiva frutícola, años 1 y 2. 	<ol style="list-style-type: none"> Sesiones. Reuniones con instituciones. Identificación de organizaciones. Sensibilizaciones Conformación de grupos. Asesorías. Convenio con universidades e INTECAP. 	<ol style="list-style-type: none"> Programa permanente de capacitación desarrollado. Número de personas que son capacitadas por año. Consortio regional de producción formado y con plan de trabajo. BPA y BPM aplicándose. Personal de centros de acopio contratado. Personal de centros de acopio capacitado. Proceso de formación de asociaciones llevándose a cabo. Número de personas que no sean productores capacitados.

Fuente: Reuniones Comité ad hoc, 2016.

6.2. Clima de negocios. La articulación y concertación de actores

El gobierno local invita a los actores locales, nacionales y de la cooperación internacional interesados en apoyar el desarrollo del municipio de Cunén. El municipio cuenta con la Oficina de Desarrollo Económico Local / Seguridad Alimentaria y Nutricional (ODEL/SAN)

6.2.1. Matriz de clima de negocios

Eje	Objetivo	Meta	Acciones	Indicador
Clima de negocios. La articulación y concertación de actores.	<ol style="list-style-type: none"> Desarrollar un estudio de cultivos frutales que determinen las zonas de producción y sus características, para que el gobierno local y las organizaciones trabajen en conjunto en el desarrollo de la cadena de valor sector frutícola. Establecer alianzas estratégicas con el sector público, privado y académico que permitan al sector frutícola la transferencia de tecnología, infraestructura y equipamiento para la agregación de valor. Formar el clúster agrícola entre los municipios de Cunén, San Miguel Uspantán y Sacapulas. 	<ol style="list-style-type: none"> Estudio del sector frutícola, que determine potencialidades y requerimientos, año 1. Realizar convenio con universidades y cooperación internacional para facilitar el acceso a nuevas tecnologías años 1 y 2. Crear alianzas interinstitucionales y de gobiernos municipales de los municipios participantes, años 1 y 2. Llevar a cabo alianza público-privada formalizada y orientada para lograr el acceso a tecnología e inversiones en infraestructura, equipo y materiales para aumentar la productividad y rentabilidad del sector frutícola, años 1 y 2. 	<ol style="list-style-type: none"> Conformar equipo técnico y de campo. Definir metodología. Desarrollar herramientas. Levando de información. Tabulación de datos. Elaboración de documento. Identificar tecnologías apropiadas a las condiciones socioeconómicas de pequeños productores/as para mejorar los procesos productivos y de transformación. Realizar estudios técnicos, diseño de centro de acopio y transformación de frutas. Aprovechamiento de escala de producción. 	<ol style="list-style-type: none"> Zonas climáticas definidas para seleccionar la clase de frutales a fortalecer. Alianzas público-privadas conformada, con plan de trabajo y operando. Asociaciones y/o cooperativas de los municipios de Cunén, San Miguel Uspantán y Sacapulas forman una coordinadora. Instalación de una mesa territorial del sector agrícola entre productores, instituciones y otras organizaciones que trabajan el tema.

7. Fuente: Reuniones Comité ad hoc, 2016.

6.3. Proceso de producción. Desarrollo productivo para el aprovechamiento y uso sostenible de recursos frutícolas

Impulsar la fruticultura como una importante actividad comercial, que permita el desarrollo de los productores, mejorando su nivel de ingresos para que puedan tener un empleo digno que permita superar la situación actual. La fruticultura tiene grandes aportaciones y es fuente de biodiversidad. El municipio por su diversidad de climas y suelos tiene potencial para el cultivo de frutales.

6.3.1. Matriz de proceso de producción

Eje	Objetivo	Meta	Acciones	Indicador
Proceso de producción. Desarrollo productivo para el aprovechamiento y uso sostenible de recursos frutícolas.	<ol style="list-style-type: none"> Promover la asociatividad y la cooperación entre productores, comercializadores y proveedores de insumos, servicios e infraestructura, para generar la ventaja competitiva del sector frutícola. Incrementar la productividad y mejorar la calidad, mediante el acompañamiento técnico especializado y acceso a tecnología para la producción y transformación de frutas. 	<ol style="list-style-type: none"> Realizar mapeo de la cadena de producción y servicio del sector agrícola de los municipios de Cunén, Uspantán y Sacapulas, año 1. Formar el clúster agrícola entre los municipios de Cunén, Uspantán y Sacapulas, años 1 y 2. Convocar a productores asociados involucrados en la formulación de proyectos de apoyo a su sector, años 1 y 2. Realizar trámites e inscripciones legales de asociaciones y/o cooperativas de productos frutales, años 3 y 4. Establecer centro de acopio y manejo post-cosecha, años 1 y 2. Elaborar y promover programas de sanidad, inocuidad y calidad en la fruticultura, año 2. Establecer alianzas con organizaciones del gobierno central, academia, sector privado para el acompañamiento y mejora de la producción, años 1 y 2. Desarrollar un programa de asistencia técnica específico para cada uno de los 3 productos, año 1. Identificar tecnologías adecuadas a la realidad de los pequeños y medianos productores, que sean amigables con el medio ambiente y factibles económicamente, año 1. Certificar a asociaciones y/o cooperativas locales en BPA, año 3. Crear centro de acopio certificado con BPM, año 4. 	<ol style="list-style-type: none"> Sensibilización y capacitación a productores y a su organización. Capacitación en gestión gerencial. Plan de cosecha. Compra conjunta de insumos, materiales y equipo en forma asociativa. Jornadas de sensibilización. Plan de mantenimiento de frutales. Análisis de laboratorio. Desarrollo de material visual para temas de calidad e inocuidad. 	<ol style="list-style-type: none"> Mapeo realizado. Cadena de valor agrícola de los municipios en formación. Centro de acopio en funcionamiento y equipado. Programa de sanidad, inocuidad y calidad en marcha. Número de asociaciones legalmente constituidas. Número de alianzas realizadas. Programa de asistencia técnica operando. Certificaciones BPA y BPM en proceso de ser adjudicadas.

Fuente: Reuniones Comité ad hoc, 2016.

6.4. Plan de mercadeo. Desarrollo y fortalecimiento de negociación comercial

Gestión y acompañamiento en los procesos de comercialización de frutas y subproductos mejorando la capacidad de negociación en el mercado formal de los productores.

6.4.1. Matriz de proceso de mercadeo

Eje	Objetivo	Meta	Acciones	Indicador
Plan de mercadeo. Desarrollo y fortalecimiento de negociación comercial.	<ol style="list-style-type: none"> Fortalecer las capacidades gerenciales y comerciales para la incursión efectiva en el mercado formal. Desarrollar una marca comercial que certifique la autenticidad del producto y que permita diferenciarse en el mercado frente a la competencia. 	<ol style="list-style-type: none"> Elaborar un plan de desarrollo de mercado en el año 1. Identificar compradores potenciales, año 1. Poner en marcha plan de penetración de mercado, año 2. Fomentar asociatividad para la promoción y comercialización de la producción frutícola para que se haga de forma conjunta, años 1 y 2. Desarrollar una marca comercial que certifique la autenticidad del producto y que permita diferenciarlo en el mercado frente a la competencia, año 2. Vincularse a AGEXPORT para la internacionalización de los productos, año 2 en adelante. Participar en eventos especializados, año 2 en adelante. 	<ol style="list-style-type: none"> Capacitaciones. Actividades de asociatividad. Negociación con el cliente. Proceso de entrega de los pedidos. 	<ol style="list-style-type: none"> Plan de mercadeo desarrollado. Lista de compradores potenciales elaborada. Penetración de mercados en proceso. Marca desarrollada. Afiliación a instituciones estratégicas realizada.

Fuente: Reuniones Comité ad hoc, 2016.

6.5. Gestión del recurso financiero. Inversiones para el desarrollo de la cadena de valor de frutales

Para dinamizar y desarrollar la cadena de valor de frutales se necesita de inversiones en asistencia técnica, capacitación, infraestructura, equipo y materiales para aumentar la producción y generar mejores empleos.

6.5.1. Matriz de gestión del recurso financiero

Eje	Objetivo	Meta	Acciones	Indicador
Gestión del recurso financiero. Inversiones para el desarrollo de la cadena de valor de frutales.	1. Realizar 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. Establecer alianzas público- privadas financiando y/o gestionando recursos para la construcción de infraestructura productiva y acciones de desarrollo de las cadenas de frutales priorizadas del municipio, años 1 y 2. 2. Establecer convenio con instituciones financieras para facilitar el acceso a créditos de los productores locales. firmado antes de dos años.	1. Sensibilizaciones. 2. Coordinación interinstitucional. 3. Elaboración de un plan de negocios para el centro de acopio. 4. Definir estrategias para la inversión en cadenas productivas de frutales. 5. Reuniones de acercamiento. 6. Realización de acuerdos.	1. Plan de negocios en operación. 2. Alianzas formalizadas. 3. Fuentes de financiamiento identificadas. 4. Proyectos específicos elaborados. 5. Plan de trabajo desarrollado y ejecutándose. 6. Recursos financieros fluyendo efectivamente. 7. Instituciones de crédito abren líneas de crédito para productores locales.

Fuente: Reuniones Comité ad hoc, 2016.

6.6. Seguridad alimentaria y nutricional

La producción priorizada para el municipio de San Miguel Uspantán, se enfocó hacia la diversificación agrícola con orientación a las frutas jocote, limón y aguacate, pues apoya directamente la seguridad alimentaria y nutricional gracias a la generación de empleos, que contribuirán a mejorar las condiciones de vida.

6.6.1. Matriz para la mejora seguridad alimentaria y nutricional

Eje	Objetivo	Meta	Acciones	Indicador
Seguridad alimentaria y nutricional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer la seguridad alimentaria y nutricional como una prioridad del gobierno local. 2. Fortalecer a las personas del municipio con métodos para asegurar su recurso alimenticio. 	<ol style="list-style-type: none"> 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. 2. Firmar convenio entre gobierno local y SESAN para la incidencia sobre el tema de la seguridad alimentaria en el transcurso del año 2. 3. Crear mesa interinstitucional enfocada en el tema de la seguridad alimentaria en el transcurso del año 2. 4. Instalar salas situacionales de seguridad alimentaria y nutricional en el año 2. 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. 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. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reuniones de Concejo Municipal para analizar los grados de desnutrición infantil. 2. Reuniones entre gobierno local y productores. 3. Reuniones del delegado de la municipalidad y de SESAN. 4. Reuniones con todas las entidades del estado que funcionen en el municipio. 5. Firma de convenio con MAGA para la estrategia de huertos familiares. 6. Definición y puesta en marcha de la estrategia de huertos familiares. 7. Establecimiento de la metodología para la creación de la línea basal y puesta en marcha. 8. Instalación de salas situacionales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acuerdo municipal para declarar la seguridad alimentaria y nutricional una prioridad. 2. Convenio firmado y en operación con la SESAN. 3. Miembros activos en la mesa institucional. 4. Huertos familiares en operación y creciendo el número de familias que participan en el programa. 5. Problemas de inseguridad alimentaria reduciéndose. 6. 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 de temporalidad del plan

		Tiempo					
Metas		Actores principales	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Formación y desarrollo de capital humano	Definir de manera conjunta un plan para el desarrollo de programa de capacitación.	1. Gobierno local 2. ODEL/SAN 3. Instituciones de gobierno central 4. Cooperación internacional					
	Desarrollar un programa de permanente de capacitación a asociaciones y/o cooperativas de productos frutales, que incluya a mujeres y jóvenes del municipio.						
	Formar consorcio regional de producción y comercialización agrícola y/o mesa territorial del sector agrícola.						
	Programar capacitación en buenas prácticas agrícolas –BPA- y buenas prácticas de manufactura -BPM-.						
	Crear y ejecutar programa de formación y capacitación de los procesos en el centro de acopio y post-cosecha.						
	Capacitar a personal seleccionado para funcionamiento de centro de acopio y manejo post-cosecha.						
	Fomentar a los productores que conforman asociaciones y/o cooperativas legalmente constituidas.						
	Capacitar a mujeres y jóvenes que no sean productores para que puedan insertarse en los procesos productivos de los diferentes eslabones de la cadena productiva frutícola.						

		Metas	Actores principales	Tiempo				
				año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Clima de negocios	Llevar a cabo estudio del sector frutícola, que determine potencialidades y requerimientos.	1. Gobierno local 2. ODEL/SAN 3. Instituciones de gobierno central 4. Academia 5. Cooperación internacional						
	Realizar convenio con universidades y cooperación internacional para facilitar el acceso a nuevas tecnologías.							
	Crear alianzas interinstitucionales y de gobiernos municipales de los municipios participantes.							
	Crear alianza público- privada formalizada y orientada para lograr el acceso a tecnología e inversiones en infraestructura, equipo y materiales para aumentar la productividad y rentabilidad del sector frutícola.							
Proceso de producción	Realizar mapeo de la cadena de producción y servicio del sector agrícola de los municipios de Cunén, San Miguel Uspantán y Sacapulas.	1. Gobierno local 2. ODEL/SAN 3. Instituciones de gobierno central 4. Academia 5. Cooperación internacional						
	Formar el clúster agrícola entre los municipios de Cunén, San Miguel Uspantán y Sacapulas.							
	Involucrar a productores asociados en la formulación de proyectos de apoyo a su sector.							
	Realizar trámites e inscripciones legales de asociaciones y/o cooperativas de productos frutales.							
	Establecer centro de acopio y manejo post-cosecha.							
	Elaborar y promover programas de sanidad, inocuidad y calidad en la fruticultura.							
	Establecer alianzas con organizaciones del gobierno central, academia, sector privado para el acompañamiento y mejora de la producción.							
	Desarrollar un programa de asistencia técnica específico para cada uno de los tres productos.							
	Identificar tecnologías adecuadas a la realidad de los pequeños y medianos productores, que sean amigables con el medio ambiente y económicamente factibles.							
	Realizar la certificación BPA de asociaciones y/o cooperativas locales.							
	Verificar que el centro de acopio esté certificado con BPM.							



		Metas	Actores principales	Tiempo				
				año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Plan de mercadeo	Elaborar un plan de desarrollo de mercado.	1. Gobierno local 2. ODEL/SAN 3. Instituciones de gobierno central 4. Academia 5. Cooperación internacional						
	Identificar compradores potenciales.							
	Poner en marcha plan de penetración de mercado.							
	Fomentar asociatividad para la promoción y comercialización de la producción frutícola se haga de forma conjunta.							
	Desarrollar una marca comercial que certifique la autenticidad del producto y que permita diferenciarlo en el mercado frente a la competencia.							
	Vincularse a AGEXPORT para la internacionalización de los productos.							
	Participar en eventos especializados.							
Gestión recurso financiero	Establecer alianzas público-privadas financiando y/o gestionando recursos para la construcción de infraestructura productiva y acciones de desarrollo de las cadenas de frutales priorizadas del municipio.	1. Gobierno local 2. ODEL/SAN 3. Instituciones de gobierno central 4. Academia 5. Cooperación internacional						
	Crear y firmar convenio con instituciones financieras para facilitar el acceso a créditos de los productores locales.							



		Tiempo					
Metas		Actores principales	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Seguridad alimentaria y nutricional	Verificar el compromiso del Concejo Municipal de poner énfasis en el tema de salud alimentaria y nutricional del municipio y nombrar un encargado específico del tema.	1. Concejo Municipal					
	Realizar firma de convenio entre gobierno local y SESAN referente a la incidencia de la seguridad alimentaria.	1. Concejo Municipal 2. SESAN					
	Crear 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 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
Daniel Chitop	Director Planificación	Municipalidad	5046 9636	danielcristiano2009@gamil.com
Alfredo Itzep	Director SAN/DEL	Municipalidad		alfredo2josemiguel@yahoo.es
Cecilio Matzar	Empresario	Sector Privado	4020 1460	
Pedro López	Productor de papa	Asociación de Productores de papa.	48080660	

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”.