

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

MAESTRIA EN DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO LOCAL

**PROYECTO DE DESARROLLO DE LA CAPACIDAD
EXPORTABLE DE GRUPOS PRODUCTIVOS DE TRES
MUNICIPIOS DEL DEPARTAMENTO DE EL PROGRESO**

LCDA. PATRICIA GARCIA PORTILLO

2001

**UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS
COOPERACION TECNICA ALEMANA -GTZ-
MAESTRIA EN DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO LOCAL**

**PROYECTO DE DESARROLLO DE LA CAPACIDAD EXPORTABLE DE
GRUPOS PRODUCTIVOS DE TRES MUNICIPIOS DEL DEPARTAMENTO
DE EL PROGRESO**

**Por:
Licda. Patricia García Portillo**

Guatemala, 2001

RESUMEN EJECUTIVO

El Proyecto de Desarrollo de la Capacidad Exportable de Grupos Productivos de tres municipios del Departamento de El Progreso de Guatemala, fue iniciado en diciembre de 2000. El presente documento recoge los antecedentes del mismo, partiendo de una presentación del problema y diagnóstico del entorno, que incluye datos generales sobre el Departamento de El Progreso, apoyo institucional al proyecto, y las razones por las cuáles se escogió el tema, que tiene su énfasis en el desarrollo económico local y la descentralización de servicios. Asimismo el proyecto se justifica en base al análisis del diagnóstico efectuado.

Posteriormente se definirán las hipótesis planteadas, iniciando con una base conceptual en la que se relaciona el tema con la descentralización y el desarrollo local. Asimismo, se presenta el marco de desarrollo del tema y su delimitación.

Otro apartado comprende los objetivos, resultados esperados y estrategias del proyecto de cambio, los cuales fueron definidos en forma participativa con los grupos productivos involucrados en el mismo. Así también se describen las actividades previstas en el Plan Operativo del proyecto para la consecución de dichos resultados; se relatan los inicios y primeras intervenciones del proyecto, enfatizando en cuanto al logro de apoyo institucional y conformación de un Comité de Cogestión que diera seguimiento al mismo. Se presentan además, observaciones sobre el proceso de cambio, relatando la experiencia, resistencias y obstáculos.

Seguidamente se describe la metodología y herramientas utilizadas: FODA (Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y Z.O.P.P. (planificación orientada a objetivos); instrumentos y técnicas, como la lluvia de ideas, la visualización, reflexión, mapeo de actores, y negociación. Luego se explica la herramienta del „coaching“ por parte de un asesor a lo largo del proyecto.

Posteriormente se presenta el capítulo que relata cómo se abordó el desarrollo del proyecto de cambio, qué elementos fueron incorporados para mantener el entusiasmo y el interés de los grupos involucrados y las estrategias a seguir para lograr la sostenibilidad del Comité de Cogestión. Se describe el ciclo previsto del proyecto, que fue dividido en tres fases; así como la experiencia en términos de actores, el proceso, factores de éxito, obstáculos e hipótesis.

Finalmente se presentan las conclusiones respecto al impacto del proyecto de cambio en el entorno, para la cual se expone una matriz consensuada con el Comité de Cogestión a fin de medir los resultados a mediano y largo plazo. Se reflexiona en cuanto al proceso de aprendizaje, especialmente con respecto al concepto del proyecto, hipótesis, metodología, fases y aportes. Luego se presentan algunas recomendaciones generales, bibliografía y anexos.

CAPITULO 1

PRESENTACION DEL PROBLEMA Y DIAGNOSTICO DEL ENTORNO ACTUAL

1.1. Antecedentes

1.1.1. Datos Generales sobre el Departamento de El Progreso

Guatemala se divide en veintidós jurisdicciones geopolíticas denominadas departamentos. Los departamentos, a su vez, se dividen en municipios. Se llama cabecera departamental al municipio donde reside la capital del mismo.

El departamento de El Progreso fue creado por decreto, el 13 de abril de 1908. Este decreto le agregó el territorio de Guastatoya, que antes era parte del departamento de Jalapa. El 9 de junio de 1920, por decreto se le llamó Estrada Cabrera. El 3 de abril del año 1934, también por decreto, se le volvió a llamar con el nombre original, es decir, El Progreso.

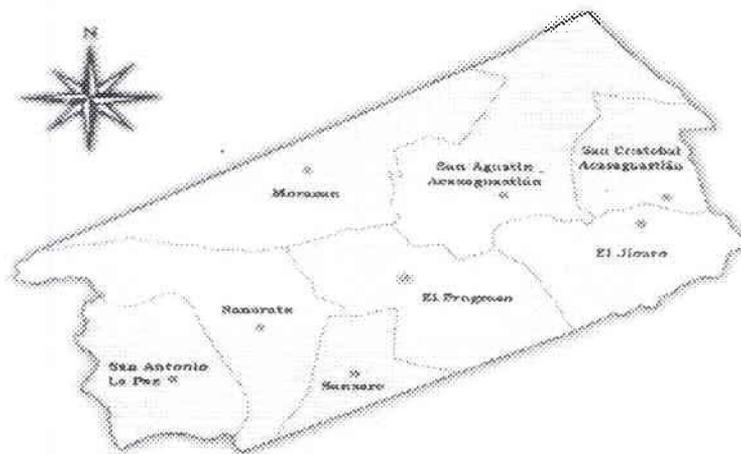
El Progreso se encuentra situado en la región Nor-Oriental del país; su cabecera departamental es Guastatoya; limita al Norte con el departamento de Alta Verapaz; al Sur con Guatemala y Jalapa; al Este con Zacapa y Jalapa; y al Oeste con Baja Verapaz y Guatemala. Se ubica en la latitud $14^{\circ} 51' 14''$ y longitud $90^{\circ} 04' 07''$, y cuenta con una extensión territorial de 1,922 kilómetros cuadrados.

Este departamento se caracteriza por ser uno de los más secos y calurosos del país. Por su configuración geográfica, sus alturas oscilan entre los 245 y 1,240 metros sobre el nivel del mar, con un clima generalmente cálido (temperatura máxima: 29.1 grados centígrados; mínima: 19.1 grados centígrados). La lluvia es muy escasa, siendo los meses de mayo a octubre el período de precipitaciones. En los anexos se amplía la información sobre las características del ecosistema de esta zona.

Cabe mencionar que se encuentra a una distancia de 74 kilómetros de la Ciudad Capital de Guatemala.

El Progreso cuenta con 8 municipios:

- Guastatoya (cabecera departamental)
- Morazán
- San Agustín Acasaguastlán
- San Cristóbal Acasaguastlán
- El Jicaro
- Sansare
- Sanarate
- San Antonio La Paz



Con la fuerte colonización española que se arraigó en esta región, el departamento de El Progreso se convirtió rápidamente en vía de paso mercantil entre el Caribe y España, por lo que el idioma español se asentó definitivamente y los antiguos pobladores fueron transculturizados y los idiomas de aquellos desaparecieron.

La economía de El Progreso se basa en la producción agrícola de café, caña de azúcar, tabaco, maíz, frijol, cacao, plátano, yuca, achiote, tomate, vainilla, té de limón, algodón y frutas variadas. También se produce madera aserrada, panela, cal, sombreros de palma, adobe, tejas y ladrillos, cueros y yuquilla. Tiene minerales como cristal de roca, cuarzo blanco vítreo, ocre rojo, arcilla, caliza, lignito pulverizado, grafito, arsénico y platino nativo. En este departamento se encuentra la única fábrica de cemento del país.

Por estar conformado por terrenos áridos y secos en gran parte de su territorio, este departamento tiene la característica de que los hombres con frecuencia abandonan el lugar para emigrar a la capital o hacia otros países, por lo que las mujeres juegan un importante papel contribuyendo a la economía del hogar, trabajando en forma escasa la agricultura y en la venta de productos comestibles en la Carretera Panamericana, así como en mercados vecinales. Cabe mencionar que la producción artesanal del departamento es relativamente escasa.

Cuadro No. 1
Datos Estadísticos de Población

Población 1999:	140,209
Población rural 1994:	73.4 %
Población urbana 1994:	26.6 %
Población indígena 1994:	2.1 %
Población ladina 1994:	97.9 %

Fuente: Instituto Nacional de Estadística –INE-
Autor: Centro de Investigaciones Económicas Nacionales –CIEN-

1.1.2. Apoyo Institucional al Proyecto de Cambio

El Convenio entre el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación y la Asociación Gremial de Exportadores de Productos no Tradicionales – AGEXPRONT- tiene el propósito de promover la capacidad exportable del país, mediante el incremento de productores, de exportadores, de áreas bajo cultivo y de la gama de productos para incorporar al mercado de exportación.

Los planes de trabajo diseñados por los ejecutores del Convenio MAGA / AGEXPRONT en conjunto con diversos grupos productivos de cada una de las regiones incluidas dentro del mismo han estado enfocados hacia el apoyo a áreas de bajo riego, ya que se considera que son unidades que además de la capacidad de respuesta para producir durante todo el año, los productores están organizados, tienen apoyo institucional, poseen considerable volumen de producción y concentración de la misma.

Entre las áreas de acción seleccionadas por este Convenio dentro de su plan de trabajo, se encuentran 4 minirriegos del departamento de El Progreso (Palo Amontonado, El Jícaro, Piedra Parada y El Rancho) y las Cooperativas Agrícolas, El Limón del municipio de Morazán y Las Palmas del municipio de El Jícaro.

Estos grupos y otros actores relevantes de esta región (alcaldes, técnicos del Ministerio de Agricultura, representantes de Universidades del país y de otras instituciones) fueron invitados a realizar un diagnóstico participativo, para determinar sus principales problemas y necesidades actuales. Fue en base a la respuesta e interés de estos grupos y de los demás actores que se dio inicio al Proyecto de Desarrollo de la Capacidad Exportable de grupos productivos de tres municipios de El Progreso, que contó además con el apoyo del Proyecto ASIGUA/GTZ „Fomento de las Exportaciones y del Sector Privado en Guatemala“.

1.2. Razones por las cuales se escogió el tema

El tema del presente proyecto de cambio fue seleccionado en base a la necesidad institucional, específicamente del Convenio MAGA / AGEXPRONT de contar con un modelo de gestión que pudiera ser implementado por los grupos con los cuales habían venido trabajando, y a la vez que el mismo pudiera ser replicado por otros grupos. Asimismo, en vista de que este convenio tendrá solamente dos años más de duración, necesitaban asegurar de alguna manera la sostenibilidad de las actividades que se habían estado impulsando desde que inició el convenio.

1.2.1. Desarrollo económico local y descentralización de servicios

Estos problemas fueron identificados en el diagnóstico participativo. El proyecto busca fomentar el desarrollo económico local agroindustrial de grupos productivos pertenecientes a tres municipios de El Progreso, con miras a desarrollar su capacidad exportable¹; para ello se seleccionó una muestra de tres cooperativas, una asociación de pequeños y medianos agricultores y una unidad de riego, cuyos datos se resumen a continuación:

Cuadro No. 2
Datos Generales de los Grupos Productivos Seleccionados

NOMBRE	FECHA DE FUNDACION	No. DE MIEMBROS	TIPO DE CULTIVOS	AREA CULTIVADA
Coop. El Limón (Morazán)	1,993	25	Limón criollo deshidratado, pithaya	3 635 v2
Coop. El Jícara (El Jícara)	1,991	25	Chile serrano, papaya, tomate, limón, maíz, tabaco	5 452.50 v2
Coop. Las Palmas (Morazán)	1,984	22	Limón criollo deshidratado, tomate, papaya, chile serrano, chile dulce, pepino	11 632 v2
Asociación El Paso (El Jícara)	1,996	225	Papaya, tomate, melón, sandía, maíz, pepino, tabaco	163 575 v2
Asociación y Unidad de Riego Palo Amontonado (Guastatoya)	1,975	60	Limón criollo	9 996.25 v2

Fuente: Información proporcionada por los grupos productivos
Autor: Convenio MAGA - AGEXPRONT

¹ Según el Centro de Investigaciones Económicas Nacionales –CIEN–, de 1995 a 1998, las exportaciones guatemaltecas crecieron en promedio a un ritmo anual de 10.8 % en términos reales. El mayor dinamismo se ha mostrado por el lado de las exportaciones no tradicionales, cuyo valor en dólares estadounidenses creció 14 % cada año, en promedio.

Cuadro No. 3
Datos sobre ventas y exportaciones de los grupos productivos

NOMBRE	VENTAS ANUALES	No. DE EMPLEADOS	EXPORTACIONES (Países de destino)	% DE PRODUCCION EXPORTADO
Coop. El Limón	US\$468,000.00	135	Arabia Saudita	100 %
Coop. El Jicaro	US\$96,000.00	25	Actualmente no exportan	Actualmente no exportan
Coop. Las Palmas	US\$91,000.00	60 (40 hombres y 20 mujeres)	Arabia Saudita	100 %
Asociación El Paso	US\$26,000.00	1,000 (10 % de mujeres)	Actualmente no exportan	Actualmente no exportan
Asociación y Unidad de Riego Palo Amontonado (Guastatoya)	US\$78,000.00	60	Arabia Saudita (a través de la Coop. El Limón)	75 %

Fuente: Información brindada por los grupos productivos

Autor: Convenio MAGA - AGEXPRONT

Otro de los aspectos importantes de este proyecto es la finalidad de descentralizar servicios de apoyo a los agricultores de estos tres municipios. Entre estos se encuentra el servicio de laboratorios, que actualmente sólo se encuentra ubicado en la ciudad capital, lo cual representa mayores costos para estos productores. También se hace necesaria la descentralización de información, ya que estas organizaciones carecen de servicios computarizados e Internet, que les permitan acceder información relevante sobre precios, mercados, transporte y financiamiento, entre otros.

1.3. Pertinencia

En base al diagnóstico realizado en la primera fase del proyecto, con la participación de los actores involucrados: alcaldes, representantes de las cooperativas, de la asociación de productores, de la Universidad Del Valle de Guatemala, de la Secretaría Ejecutiva de la Presidencia, de la Asociación Gremial de Exportadores de Productos no Tradicionales -AGEXPRONT- (Comisión de Laboratorios, Comisión Agrícola y Subcomisión de Productos Ecológicos), de unidades de riego de los municipios, del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA 2-, de la Red de Agencias de Desarrollo Autosostenible -RADEAS-, y del Proyecto ASIGUA - GTZ „Fomento de las Exportaciones y del Sector Privado en Guatemala“, se identificaron las siguientes *fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas*:

Fortalezas:

- Grupos de agricultores organizados.
- Voluntad y entusiasmo.
- No tienen miedo al riesgo.

- Creatividad.
- Buena relación de trabajo con las autoridades de gobierno.
- Deseos de trabajar y diversificarse.
- Población más homogénea que en otros departamentos del país.
- Infraestructura básica de caminos, comunicación y sistemas de riego.
- Cuentan con infraestructura para un laboratorio (ubicada en la Asociación El Paso).

Debilidades:

- Falta de información sobre las condiciones de mercado en el extranjero.
- Falta de financiamiento, y de capital de trabajo.
- Falta de planificación.
- Individualismo.
- Falta de orientación técnica.
- Falta de interrelación entre productores y empresarios.
- Se dificulta la comunicación entre comunidades.
- Deficiencias en cuanto a capacitación, lo que incide en que no cuenten con suficiente mano de obra calificada.
- Tienen dificultades de comunicación computarizada (Internet).
- Existe poco desarrollo tecnológico en la producción.
- Falta de participación de la sociedad civil en la toma de decisión de los gobiernos locales.

Oportunidades:

- La descentralización del Estado.
- Apoyo por parte de AGEXPRONT y MAGA en cuanto a capacitación.
- Apoyo de organizaciones internacionales con fondos para proyectos de agroindustria.
- Mercados abiertos a productos procesados en México y Centroamérica.
- El libre comercio entre países.
- La globalización, por las ventajas que representa en cuanto a comunicación.
- Mercados internacionales con demanda de productos agrícolas.
- Mercados inexplorados.
- La posición geográfica de El Progreso.
- La variedad de climas y ambientes adecuados para la producción de diversos productos agrícolas.
- Grandes áreas disponibles para la producción.
- Potencial de la deshidratación de vegetales y frutas.
- La distancia de El Progreso hacia la capital.

Amenazas:

- La globalización: aún no se consideran preparados para afrontarla (deben producir cantidad y calidad suficientes), ya que no cuentan con la tecnología necesaria para optimizar su producción, ni con acceso al comercio electrónico. Corren el riesgo de quedarse atrás, y no poder competir en los mercados mundiales.

- La competencia desleal por el subsidio a la agricultura de otros países.
- Carecen de un adecuado proceso de comercialización y mercadeo.
- Contaminación de las aguas de riego.
- Plagas a nivel regional.
- Cambios climáticos.
- Créditos inaccesibles, y poca inversión.
- Falta de información gubernamental.
- Carga de impuestos que no favorecen la exportación.
- Falta de políticas claras a nivel de gobierno.
- Inestabilidad por cambios de Ministros de Agricultura.
- Violencia e inseguridad ciudadana.

Este análisis nos llevó a identificar los principales problemas. Por un lado, en los tres municipios existe una clara falta de participación de la sociedad civil en la toma de decisiones (hecho que se comprueba en la falta de representatividad de organizaciones o asociaciones de agricultores, unidades de riego y demás ante el Consejo de Desarrollo Urbano y Rural Departamental o los Consejos Municipales²), lo cual les ha impedido desarrollar sus capacidades locales. Al no ser tomados en cuenta, estos grupos pierden oportunidades constantemente. Asimismo, la falta de participación los ha llevado carecer de mecanismos de comunicación y coordinación con otras organizaciones de productores, y a no poder establecer alianzas entre las mismas. Todos estos factores inciden en que estas organizaciones carezcan de una capacidad de gestión de desarrollo empresarial y comunitario, y por ende en que aún no hallan logrado identificar las potencialidades regionales para explotar.

Por otro lado, de acuerdo al FODA existe una clara falta de acceso al financiamiento adecuado, lo cual puede deberse a causa de la recesión económica que está viviendo el país en la actualidad. Las carteras de préstamos de los bancos recién han comenzado a abrirse, después de dos años de permanecer casi cerradas. Los pequeños y medianos productores, en la mayoría de los casos, no son aptos para solicitar los créditos por falta de garantías o de la capacidad para elaborar proyectos factibles, y si logran acceder a ellos, es a tasas de interés súmamente altas³. Esta falta de fuentes de financiamiento ha impedido que estos grupos puedan realizar inversiones en asesorías, capacitaciones y desarrollo de nuevos productos. Asimismo, estos productores aducen que no han contado con suficiente asistencia técnica.

Estos problemas los han llevado a carecer de la tecnología adecuada, y de capacitación en temas de exportación, técnicos y administrativos. Asimismo, carecen de servicios de apoyo que les ayudarían a reducir costos y hacer más eficientes sus procesos productivos. Tal es el caso del servicio de laboratorio, que actualmente sigue centralizado en la capital; o servicios de comunicación

² En Guatemala existe actualmente y desde 1,985 el Sistema Nacional de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, que funciona sobretodo a nivel Regional y Departamental. La participación de la sociedad civil en los Consejos de Desarrollo UR Municipales es muy escasa, y los Consejos Locales (previstos originalmente) funcionaron únicamente en un principio.

³ La tasa de interés activa al 13 de septiembre de 2001, se situó en 23.74 % (según datos del Banco de Guatemala).

computarizada (Internet), y bases de datos con información relevante sobre mercados, precios, transporte, proveedores, entre otros requerimientos para producir con miras al mercado externo.

Por todo lo anteriormente expuesto, estos productores carecen de la información pertinente sobre mercados, tienen desconocimiento de los procesos de producción, así como de nuevos cultivos potenciales.

Todos estos problemas los llevan a carecer de una visión empresarial y de un plan estratégico de diversificación productiva; pero sobretodo, a carecer de capacidad exportable, lo cual fue identificado como *problema central*, ya que bajo las actuales condiciones no pueden producir suficiente cantidad y calidad para surtir al mercado externo. Todas estas son razones que impiden que los pequeños y medianos productores de esta región sean competitivos.

CAPITULO 2 DEFINICION E HIPOTESIS DEL TEMA

2.1. Relación del tema y su importancia conceptual con la descentralización y el desarrollo local

El análisis del tema elegido no pretende en ningún momento ser una receta que deba seguirse al pie de la letra por otros municipios, ya que cada uno de ellos tiene características y necesidades muy particulares. Guatemala se caracteriza por ser un país súmamente heterogéneo, cuya población es pluricultural y multilingüe; así también, cada una de sus regiones cuenta con diferentes condiciones climáticas y de suelos, por lo que no en todas se pueden sembrar los mismos productos agrícolas.

No obstante, hay aspectos que si son comunes a la mayoría de municipios, como lo son la falta de cobertura en cuanto a educación⁴, salud⁵ y servicios básicos. Es por ello, que en alguna medida se justifica que las prioridades del gobierno vayan en esta dirección.

Guatemala ha hecho un gran esfuerzo de descentralización fiscal, ya que en la actualidad se estima que alrededor de un 20 % del presupuesto aproximadamente se destina a los municipios. Esta suma añade la transferencia constitucional del 10 %, así como el 1 % del Impuesto al Valor Agregado (IVA), como resultado de la firma de los Acuerdos de Paz en 1996. También se transfieren los impuestos sobre la gasolina y vehículos, el de ornato y otros. Del mencionado 10 %, por ley un 90 % debe ser destinado a inversión y un 10 % para gastos de funcionamiento de las municipalidades. La mayoría de las inversiones se orientan hacia infraestructura y gran parte de éstas se dirigen hacia el área urbana del municipio. Según Nelson Amaro de la Universidad del Valle de Guatemala, „esta inclinación relega el área rural donde se concentra la mayoría de la población y crea una nueva centralización que se sitúa alrededor de los residentes urbanos (...)“⁶

No obstante, el desarrollo sustentable, que implica la sostenibilidad social, ambiental y económica, no sólo depende de la adecuada satisfacción de necesidades básicas de la población.

Si tomamos en cuenta que el desarrollo „es un proceso complejo, global, integrador de varios elementos interdependientes: la producción-empleo, la salud, la educación, la participación, la organización, el cambio de mentalidad,

⁴ Según el Centro de Investigaciones Económicas Nacionales –CIEN-, actualmente se estima que tres de cada 10 personas mayores de 15 años no saben leer ni escribir. Una tercera parte de la población que trabaja no tiene instrucción alguna, y sólo el 20 % de los trabajadores han completado la primaria.

⁵ Ver tabla de indicadores de salud de El Progreso en los anexos.

⁶ Amaro, Nelson

“Problemas no resueltos en el eje descentralización-gobierno local-participación ciudadana en Guatemala”; Conferencia sobre Desarrollo y Democratización; Universidad del Valle de Guatemala; 26 de marzo de 1998.

la creación de una red social, la gobernabilidad, etc.⁷, en Guatemala hace falta concientizar a los gobiernos locales sobre el importante papel que deben jugar para alcanzarlo.

El desarrollo sostenible a nivel local exige acciones coordinadas en todos los niveles del gobierno, el sector privado y las organizaciones de la sociedad civil – proyectos, sistemas de gestión, infraestructura, servicios, políticas y regulaciones, e instrumentos económicos a nivel local.

Por otro lado, los gobiernos locales en Guatemala aún no ejercen un rol de promotores del desarrollo económico local, que debe ser „un proceso participativo, equitativo y sostenible que articule los esfuerzos de diferentes actores para dinamizar el aprovechamiento de los recursos locales, promover las inversiones, públicas y privadas, generar empleo e ingresos económicos y elevar los niveles de calidad de vida de la población“⁸.

„Llevar a cabo iniciativas de desarrollo local implica gestionar un proyecto de desarrollo para el cual se fijan objetivos, se utilice el territorio como factor de competitividad y se generen como condición imprescindible, amplios consensos institucionales y entre actores públicos y privados. El desarrollo de un proyecto de estas características debería articularse a partir de los siguientes elementos básicos:

-Reforzar las capacidades de desarrollo local a partir de un proyecto estratégico; es decir, de un proyecto donde los actores analicen los problemas, identifiquen su mercado y los productos que pueden ofrecer, valoren las debilidades y las potencialidades del territorio, y elaboren estrategias de cooperación.

-Asumir, sin perjuicio de los compromisos y los consensos que se han de establecer con todos los actores relevantes, el papel y la responsabilidad de gobierno. Las autoridades públicas han de contar con el resto de actores, pero tienen que ser conscientes de su rol coordinador y de la necesidad de ejercer un liderazgo que ordene el proceso.“⁹

⁷ Donoso, Patricio; Granja A., Rafael
Agosto, 1999

Descentralización y Desarrollo Local: Construimos el futuro con nuestras propias manos; Programa de Apoyo Municipal – PAM; Corporación de Estudios para el Desarrollo –CORDES-; pág. 278; Ecuador.

⁸ Concepto consensuado dentro del Grupo Temático de Descentralización y Desarrollo Local, GTZ, Guatemala, conformado por expertos locales y asesores principales de los proyectos relacionados al tema, 2001.

⁹ Montilla, José. Artículo sobre Desarrollo Local y Empleo, Internet.

Desde hace varios años se ha venido dando un giro en cuanto al rol y responsabilidad del gobierno. Actualmente se habla de ciertos principios de acción que inspiran los nuevos roles y las nuevas responsabilidades gubernamentales¹⁰:

- ⇒ -Dar soporte (a través de subvenciones, cofinanciamiento, facilidades administrativas, etc.) a iniciativas que refuercen la competitividad de las estructuras económicas locales.
- ⇒ -Descentralizar, tanto como sea posible la información, los conocimientos y las decisiones.
- ⇒ -Delegar las funciones de control y prestación a organismos (públicos, privados o mixtos) más autónomos.
- ⇒ -Reforzar los trabajos de evaluación a fin de hacer compatible una mayor delegación de responsabilidades con un mayor control del proceso.

En este sentido, este tipo de intervenciones conducen a los gobiernos locales a actuar como coordinadores, suministradores de información, estimuladores y facilitadores de iniciativas que serán responsabilidad de un cada vez más amplio abanico de actores.¹¹

En la actualidad, es lamentable que en Guatemala no se le de relevancia al tema del desarrollo económico local, lo cual se refleja tanto en las políticas macroeconómicas¹², así como en la poca participación del sector privado local (organizado sobretudo en cooperativas o asociaciones de productores) en los Consejos de Desarrollo Departamentales y Municipales, en donde se reúnen los alcaldes de cada municipio; dichos Consejos están a cargo del Gobernador Departamental, quien es nombrado por el Presidente de la República.

Considerando que el gobierno local debe ser un promotor de desarrollo económico del municipio, se hace sumamente importante fortalecer la comunicación de las autoridades locales con representantes de los grupos productivos y otros actores. Los gobiernos locales, en este sentido, podrían ser facilitadores de la conformación de encadenamientos productivos.

Según la Declaración de Granada sobre el Municipio como Agente del Desarrollo¹³:

¹⁰ Idem (6)

¹¹ Idem (6)

¹² Falta de incentivos a la pequeña y mediana empresa, lo cual se demuestra en la falta de políticas coherentes destinadas a fortalecer la capacidad de gestión empresarial.

¹³ Declaración de Granada sobre el Municipio como Agente de Desarrollo durante el I Congreso Iberoamericano de Municipalistas, celebrado en Granada (España), abril de 1991.

„El desarrollo, a partir del reconocimiento de la autonomía local así entendida, supone un proceso en el que el gobierno local, solidariamente con las demás políticas que afecten al territorio, establece iniciativas, crea programas, promueve actividades económicas, sociales y culturales e interactúa con el sector privado empresarial y con el de la economía social en proyectos conjuntos o, en forma alternativa, incentivándolos con la finalidad de crear nuevos empleos, propiciar nuevas realidades culturales y sociales, así como regenerar la estructura socioeconómica de su ámbito territorial“.

En dicho documento se menciona además que „el desarrollo local debe insertarse en el marco de una estrategia democrática de participación que permita a los ciudadanos de nuestros pueblos y ciudades ser artífices de su destino, dejando de ser sujetos pasivos de las decisiones de los poderes públicos y convirtiéndose en ciudadanos participativos, exigentes con las soluciones que se aportan, conscientes de los problemas de su colectividad e implicados en la solución de los mismos“.

Lo anteriormente expuesto, enfatiza en la necesidad de la participación ciudadana en la solución de los problemas de las comunidades, sobretodo ejerciendo el principio de subsidiariedad, por medio del cual se entiende que los gobiernos locales deberán intervenir sólo en aquellos casos en que los ciudadanos no tengan la capacidad para solucionarlos por si mismos. En Guatemala, los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, tanto a nivel departamental como municipal, fueron creados con la finalidad de ser foros de participación de la sociedad civil, para que ésta pudiera intervenir en la toma de decisiones sobre temas relevantes para sus municipios. No obstante, estas instancias han ido perdiendo su representatividad, y en la práctica la participación es poca y sirve sobretodo para tomar decisiones en cuanto al destino de inversiones en obras de infraestructura; existe falta de interés en proyectos productivos (lo cual fue identificado en el diagnóstico participativo realizado en la primera fase del proyecto, así como a lo largo de la ejecución del proyecto).

La descentralización, entendida como un medio para alcanzar mayores niveles de desarrollo, mediante la transferencia, no sólo de recursos, sino también de responsabilidades y competencias a las instancias inferiores de gobierno, hace más factible que el desarrollo pueda gestarse localmente, principalmente a través de la participación ciudadana en la toma de decisiones; y en la aportación de nuevas ideas destinadas a aprovechar las potencialidades del municipio. Sólo los municipios que realmente ofrezcan condiciones favorables y ventajas comparativas, y que sepan explotarlas, atraerán inversiones, que son en si una de las principales fuentes de generación de empleo, y por ende de una mejor calidad de vida.

El tema seleccionado pretende comprobar la importancia de que grupos productivos organizados, en este caso del sector agroindustrial, participen en la toma de decisiones de sus municipios, ya sea a través de los Consejos de Desarrollo municipales o departamentales, y sientan el apoyo de sus gobiernos

locales para impulsar proyectos productivos consensuados, en base a sus potencialidades; o bien, se encuentren otros mecanismos o estrategias para interesar a los gobiernos locales en el tema del desarrollo económico local agroindustrial. Para ello, se propone la creación de Comités de Cogestión conformados por miembros de los grupos productivos y representantes de los gobiernos locales.

Estos grupos productivos juegan un papel sumamente importante en la economía de sus municipios. En la medida en que lleguen a ser más productivos, generarán nuevas fuentes de empleo mejor remuneradas, que a su vez redundarán en una mejor calidad de vida para sus familias. Se caracterizan por estar bien organizados, y sobretodo por su deseo de salir adelante sin necesidad de recurrir al paternalismo del Estado. Están conscientes de sus potencialidades, y de que mediante la diversificación de su producción para la exportación tendrán mayores oportunidades de crecer y desarrollarse. Algunos de ellos ya exportan parte de su producción, pero la visión de este proyecto de cambio es que a través de las estrategias definidas en el marco del mismo, todos los grupos lleguen a exportar sus productos en el mediano plazo, y logren ser competitivos.

La descentralización de servicios juega un papel fundamental en este proyecto de cambio, ya que actualmente estos grupos productivos carecen de laboratorios, lo cual incrementa sus costos al tener que viajar a la capital para poder efectuar cualquier tipo de análisis, por muy simple que éste sea. Asimismo carecen de sistemas de información (bases de datos de proveedores, fuentes de financiamiento y crédito, posibles contactos comerciales en el exterior, etc.) que les serían útiles para la comercialización de sus productos.

A nivel nacional, este proyecto puede ser un interesante ejemplo de cómo grupos productivos organizados pueden identificar sus necesidades y fijarse una visión de largo plazo, y objetivos concretos que les permitan ser competitivos, sin necesidad de intervención alguna del Estado. Como ya se ha mencionado, son en sí los gobiernos locales los que pueden jugar un rol de facilitadores, intermediarios o articuladores entre los diferentes agentes de desarrollo. De nada sirve que el Estado fije políticas y metas generales de desarrollo para todo el país, si no se toman en cuenta las necesidades reales de la población de cada localidad. Asimismo, ningún proyecto puede ser sostenible si no se cuenta con la participación de la gente, que debe sentirse plenamente identificada con la visión de desarrollo de su municipio.

La región nor-oriental de Guatemala es una de las zonas más ricas del país, contando con un gran potencial agroindustrial; asimismo, ha sido una de las más olvidadas por el Estado, debido a que casi no tuvo problemas durante la guerra civil que duró 36 años. Esto ha sido hasta cierto punto beneficioso para los departamentos que conforman esta zona, ya que la gente no espera que los recursos lleguen a ellos por medio del Estado, sino que quieren ser partícipes del desarrollo. Prueba de ello son las cooperativas y asociaciones que conforman este proyecto de cambio. Si una muestra representativa de pequeños y medianos productores de estos tres municipios logran desarrollarse en el mediano plazo, el efecto será multiplicador y posiblemente replicado por grupos de otros

municipios. Asimismo, si se llegase al asociativismo de estos tres municipios, podrían definirse estrategias conjuntas encaminadas hacia el logro de encadenamientos productivos que podrían ser de beneficio para múltiples actores. Esto a su vez generaría un crecimiento económico integral para la región.

Por ello es también importante destacar el papel que juegan los gobiernos intermedios, o Gobernaciones Departamentales en este caso, como promotores del desarrollo económico regional. En el caso de Guatemala, como fue mencionado, funcionan los Consejos de Desarrollo como instancias de concertación social. En estos Consejos participan los alcaldes de cada uno de los municipios que conforman el Departamento, lo cual de alguna manera facilita el asociativismo y la definición de estrategias conjuntas y mejor integradas, que deben ser consensuadas con el sector privado. A través de este proyecto de cambio se persigue contribuir con una experiencia viva de lo que grupos organizados pueden llegar a lograr a través del modelo de la cogestión.

2.2. Presentación de la hipótesis

La presente investigación pretende demostrar las siguientes hipótesis:

A corto plazo (1 año):

-Al organizarse en un Comité de Cogestión (con la participación de representantes de los gobiernos locales) que les permita ejecutar un plan estratégico consensuado en base a sus necesidades, los grupos productivos seleccionados de tres municipios del Departamento de El Progreso identificarán intereses comunes entre sí, gestionarán proyectos en conjunto y desarrollarán su capacidad exportable.

A mediano plazo (año y medio):

-Si miembros del Comité de Cogestión conformado participan en la toma de decisiones de su departamento en el Consejo de Desarrollo Urbano y Rural Departamental, lograrán coordinar esfuerzos con sus gobiernos locales para la definición y priorización de proyectos productivos en sus municipios, enmarcados dentro de los Planes de Desarrollo Municipales.

A largo plazo (3 años):

-En la medida en que el modelo de cogestión implementado por estos grupos en conjunto con sus gobiernos locales genere resultados positivos para ellos y sus municipios, el mismo será replicado por grupos productivos de otras regiones del país.

Se debe tomar en cuenta que estos productores deben observar todas las normas de calidad establecidas por los mercados hacia donde desean exportar sus

productos, y estar conscientes de que el cambio iniciado será sostenible si su actitud es positiva, proactiva y abierta.

Según el diagnóstico realizado participativamente con los miembros de estas organizaciones, el potencial con que cuentan es bastante amplio, pero deben desarrollarlo y explotarlo al máximo a través de su participación en la toma de decisiones.

2.3. Marco de desarrollo del tema y su delimitación

Primeramente se describe la visión de desarrollo del proyecto de cambio, para presentar el objetivo superior, el objetivo específico, y resultados esperados a lo largo del proceso. Las actividades previstas son en si reflejo de la estrategia definida para lograr cada uno de los resultados.

Para entender el por qué de esta estrategia es necesario comenzar con una reseña de los inicios y primeras intervenciones del proyecto, que permitirán ampliar y justificar su razón de ser.

Asimismo, se analizarán aspectos como resistencias, aportes, controversias, reflexiones, etc. surgidas durante el proceso.

En otro apartado se tratará de resumir y explicar la metodología aplicada, así como las diversas herramientas que han sido de utilidad a lo largo del proceso.

El „coaching“ o asesoría permanente, que también ha jugado un importante papel en el desarrollo del tema, será debidamente tratado.

Posteriormente se analizarán las distintas fases del proceso, enfatizando en las experiencias adquiridas a lo largo de la ejecución del proyecto de cambio.

Finalmente se presentarán las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo.

En cuanto a la delimitación del proyecto, como se mencionó en un inicio, se definió desde un principio trabajar con grupos productivos de tres municipios del departamento de El Progreso, con los cuales el Convenio MAGA / AGEXPRONT había venido trabajando desde su inicio. La selección se dio en base al interés mostrado por las organizaciones convocadas en tomar como suyo el proyecto de cambio, y conformar un Comité de Cogestión que diera seguimiento al mismo, y que garantizara su sostenibilidad a largo plazo.

CAPITULO 3 DESCRIPCION DEL PC Y OBJETIVO DEL CAMBIO

3.1. El PC y sus Objetivos

El proyecto de cambio se ha denominado de Desarrollo de la Capacidad Exportable de grupos productivos de los municipios de Guastatoya, Morazán y El Jicaró, pertenecientes al Departamento de El Progreso.

En base al diagnóstico realizado participativamente con grupos productivos del Departamento de El Progreso y otros actores involucrados¹⁴, se definió como *visión* a mediano plazo del Proyecto: *las organizaciones seleccionadas de pequeños y medianos productores de tres municipios del Departamento de El Progreso son competitivas en los mercados internacionales*. Asimismo, se fijaron los siguientes objetivos y resultados esperados¹⁵:

Objetivo Superior: Contribuir a alcanzar mayores niveles de desarrollo y empleo en la región nor-oriental de Guatemala para mejorar la calidad de vida de la población.

Objetivo del Proyecto: Se inicia el proceso de desarrollo de la capacidad exportable de los grupos productivos seleccionados de tres municipios del departamento de El Progreso.

Resultados o productos esperados (en un año) y estrategia a seguir:

R1: Se fortalece la capacidad de gestión empresarial de las organizaciones agrícolas seleccionadas de tres municipios de El Progreso.

La estrategia a seguir para lograr este resultado fue primeramente crear un Comité de Cogestión, integrado por representantes de los grupos productivos involucrados, técnicos del Ministerio de Agricultura, representantes de Universidades del país y de AGEXPRONT, así como de otros actores interesados, con el fin de poder compartir experiencias y buscar soluciones en conjunto a sus problemas.

Asimismo, se consideró importante promover la participación de representantes de las municipalidades o Unidades Técnicas Municipales en las reuniones del Comité de Cogestión. Para ello se buscaría un acercamiento primeramente a la Gobernación Departamental, y posteriormente al Consejo de Desarrollo Urbano y Rural Departamental, y a cada una de las municipalidades. También se trataría de integrar a representantes del Comité a las reuniones mensuales del Consejo de Desarrollo, con el fin de que participaran activamente en la toma de decisiones de sus municipios.

Otra estrategia a seguir con el fin de fortalecer la capacidad de gestión empresarial de estos grupos sería la búsqueda de convenios con Universidades

¹⁴ Ver esquema del Mapeo de Actores en los Anexos.

¹⁵ Ver Matriz de Planificación del Proyecto en los Anexos.

del país, para que estudiantes de las carreras de Mercadotecnia y/o Administración de Empresas pudieran asesorarlos en temas administrativos y de comercialización.

Se consideró importante también el incluir a nuevos grupos productivos al Comité de Cogestión, lo cual con el tiempo permitiría darle mayor representatividad así como aumentar sus campos de acción.

La retroalimentación de los representantes de las asociaciones y cooperativas seleccionadas a sus miembros también se definió como un importante elemento a considerar.

Asimismo, la búsqueda de posibles fuentes de financiamiento por parte de estos grupos productivos sería otra de las estrategias a seguir, ya que a través del diagnóstico participativo se identificó como elemento importante que contaran con los recursos necesarios para poder invertir en un futuro en nueva tecnología, capacitaciones y en el desarrollo de nuevos productos.

Se diseñaría un programa de capacitación orientado a brindarles a estos grupos nuevos conocimientos en temas administrativos, contables y organizacionales, pero sobretodo a generar un cambio de actitud en ellos, para que llegaran a tener una clara visión empresarial a largo plazo.

R2: Se inicia el proceso de capacitación y actualización de los pequeños y medianos productores de las organizaciones seleccionadas de los tres municipios.

En este sentido la estrategia diseñada para alcanzar este resultado sería integral. Se definió un programa de capacitación, compuesto por días de campo con los grupos productivos, en los que se les transmitirían conocimientos sobre buenas prácticas agrícolas, buenas prácticas manufactureras, sistemas de riego, planes de fertilización, manejo de tejidos, y sobre aceites esenciales. Estos temas fueron definidos en forma participativa en las reuniones del Comité de Cogestión.

Asimismo, los representantes del Comité acordaron designar a dos miembros de cada organización para participar en el curso EXPORTPYME Agrícola. Este curso es diseñado por AGEXPRONT para brindar a miembros de alto nivel de cooperativas y asociaciones agrícolas las herramientas necesarias para poder exportar y comercializar sus productos efectivamente. El mismo se imparte cada año y tiene una duración de cinco meses.

R3: Se cuenta con una propuesta integral de servicios locales para los agricultores de los tres municipios.

La estrategia definida para la consecución de este resultado contemplaba principalmente concretizar una alianza estratégica con un laboratorio establecido y/o con alguna universidad, para brindar y mantener el servicio descentralizado de laboratorio en alguno de los municipios. Para ello, se sostendrían reuniones

con los miembros de la Comisión de Laboratorios de AGEXPRONT, con el fin de negociar las condiciones de dicho convenio.

Por otro lado, se realizaría un estudio de factibilidad sobre los servicios que podrían ser brindados en un Centro de Servicios para los Agricultores de la región, que contara con servicios de internet y bases de datos con información relevante sobre mercados, precios y contactos, necesarios para que los grupos productivos pudieran definir sus estrategias a largo plazo.

R4: Se han identificado cuatro productos de los tres municipios a ser desarrollados, que cuentan con mercado de exportación.

La estrategia definida para lograr este resultado fue principalmente la realización de estudios de mercado sobre productos que, en base a las investigaciones realizadas por el Ministerio de Agricultura, presentaban potencial para ser cultivados en la zona, y que podrían tener mercado de exportación. Los productos identificados fueron: el té de limón, las plantas aromáticas (albahaca, orégano y romero), chiles picantes (habanero, serrano, cobanero), limón persa, pitahaya. Asimismo, con el consenso del Comité de Cogestión, se definieron responsabilidades específicas de los grupos productivos a lo largo del proceso, que se comprometieron a colaborar en la investigación de estos nuevos productos, con la implementación de parcelas demostrativas en sus áreas ociosas, así como con recursos (mano de obra). En este sentido se definió sembrar los siguientes productos:

-Aguacate hass: con el apoyo de un nuevo grupo involucrado (El Pacayal, Morazán).

-Chiles picantes: con el apoyo de la Cooperativa Las Palmas.

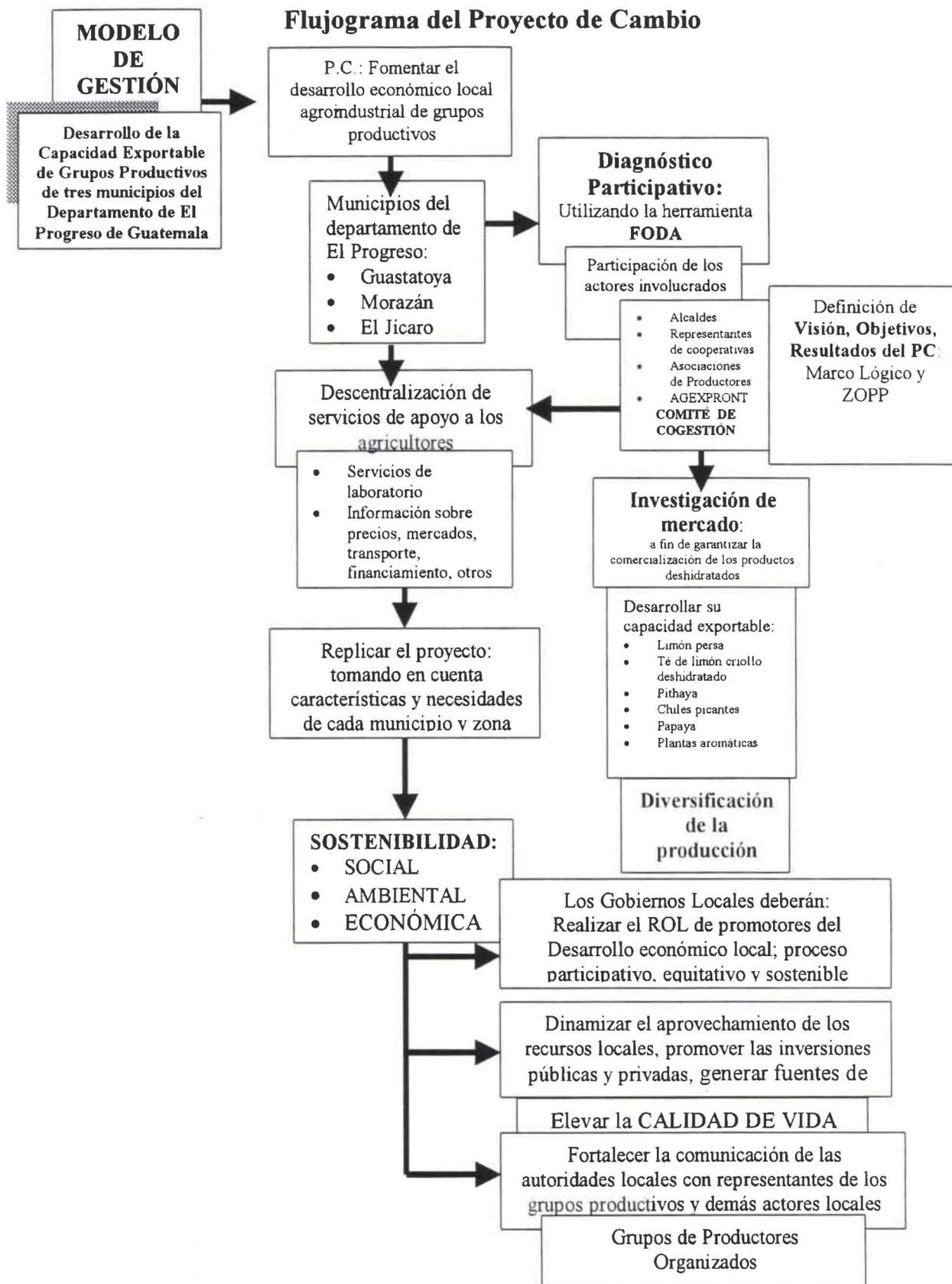
-Colección de plantas aromáticas (romero, albahaca y orégano): con el apoyo de la Cooperativa El Limón y la Asociación El Paso.

-Asimismo, el Agricultural Research Fund de AGEXPRONT había iniciado desde el año 2000 una parcela demostrativa de pitahaya, con el apoyo de la Cooperativa El Limón.

Posteriormente se realizarían perfiles de los productos, con el fin de divulgar su información básica en revistas del sector exportador, a través de las Oficinas Comerciales de Guatemala en Estados Unidos y Europa, y a través de la página Web de AGEXPRONT.

Al finalizar el proyecto también se elaboraría una página Web con información sobre estos productos, así como sobre los logros del proyecto de cambio.

Otra estrategia apoyada por parte del Proyecto ASIGUA/GTZ sería el financiamiento del espacio de stand en la feria ANUGA 2001 (actualmente la feria más importante de alimentos y bebidas a nivel mundial), y promover la participación de miembros de estos grupos en la misma, con el fin de que dieran a conocer sus productos, y realizaran nuevos contactos comerciales.



Cuadro No. 4
Actividades previstas en el Plan Operativo¹⁶

RESULTADO	ACTIVIDAD PLANIFICADA
I: Se fortalece la capacidad de gestión empresarial de las organizaciones agrícolas seleccionadas de tres municipios de El Progreso.	Se realizan reuniones periódicas del Comité de Cogestión, integrado por autoridades municipales, miembros de las cooperativas seleccionadas, técnicos del MAGA, AGEXPRONT y representantes de universidades.
	Se promueve permanentemente la participación de representantes de las municipalidades en las reuniones de Cogestión.
	Se promueve la participación de representantes del Comité de Cogestión en el Consejo de Desarrollo Urbano y Rural Departamental.
	Concretizar convenio con Universidad Rafael Landívar sobre prácticas de sus estudiantes en las organizaciones agrícolas.
	Se fomenta la participación de nuevos grupos de agricultores de los dos municipios.
	Concretizar convenio con la Universidad Del Valle sobre prácticas de estudiantes de Ingeniería en Alimentos y Biología en las organizaciones seleccionadas.
	Se fomenta la retroalimentación por parte de los miembros de las organizaciones de productores.
	El Comité de Cogestión se preocupa por la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento para el proyecto.
	Realización de 3 seminarios-taller sobre procesos administrativos, contables y organizacionales: *Desarrollo organizacional, trabajo en equipo y liderazgo.
	Realización de un estudio para el análisis de las necesidades de infraestructura para la comercialización de los productos identificados.

¹⁶ Ver Plan Operativo completo y cronograma en los Anexos.

(sigue)

RESULTADO	ACTIVIDAD PLANIFICADA
2: Se inicia el proceso de capacitación y actualización de los pequeños y medianos productores de las organizaciones seleccionadas de los tres municipios ¹⁷ .	<p>Se llevan a cabo 7 días de campo sobre: buenas prácticas agrícolas, sistemas de riego, planes de fertilización, buenas prácticas manufactureras, normas HACCP, empaque y calidad.</p> <p>Se lleva a cabo un curso gerencial sobre exportaciones (EXPORTPYME) con una duración de cinco meses.</p> <p>Realización de un seminario-taller sobre agroindustria (conservas, deshidratados y aceites esenciales).</p>
3: Se cuenta con una propuesta integral de servicios para los productores de los tres municipios.	<p>Concretizar alianza estratégica con un laboratorio establecido y/o una universidad, para brindar y mantener el servicio.</p> <p>Se realiza un estudio de factibilidad sobre los servicios a ser brindados en un Centro de Servicios para los Agricultores de la región (laboratorios e informática).</p> <p>Se concretiza convenio con la Universidad Galileo para la práctica de estudiantes de informática en el Centro de Servicios para los Agricultores.</p>
4. Se han identificado cuatro productos de los tres municipios a ser desarrollados, que cuentan con mercado de exportación.	<p>Se actualiza el estudio sobre té de limón para el mercado local y se realiza el estudio para el mercado externo.</p> <p>Realización de un estudio de mercado de plantas aromáticas (orégano y albahaca).</p> <p>Actualización del estudio de mercado existente de papaya maradol.</p> <p>Realización de un estudio de mercado de chile habanero procesado.</p> <p>Realización de un estudio de factibilidad de agroindustria de limón para la elaboración de té.</p> <p>Establecimiento de 3 parcelas de adaptabilidad de cultivos de plantas aromáticas (albahaca, orégano y romero), chiles picantes (habanero, serrano, cobanero), y aguacate hass.</p> <p>Coordinación de esfuerzos con el "Agricultural Research Fund" de AGEXPRONT, en cuanto a la siembra de parcelas demostrativas.</p>

¹⁷ Ver programa de capacitación en los Anexos.

(sigue)

RESULTADO	ACTIVIDAD PLANIFICADA
4. Se han identificado cuatro productos de los tres municipios a ser desarrollados, que cuentan con mercado de exportación.	Elaboración de perfiles de los productos identificados con potencial de exportación.
	Divulgación de los perfiles de productos en revistas del sector exportador, con el apoyo de Agregados Comerciales del PACIT (Programa de Agregados Comerciales, de Inversión y Turismo).
	Los perfiles de producto elaborados son incluidos en la página Web de AGEXPRONT.
	Se elabora una página Web del Proyecto de Apoyo al Mejoramiento Productivo de El Progreso.
	Participación de dos productores de las cooperativas seleccionadas en la feria ANUGA 2001 (Colonia, Alemania)

3.2. Los inicios y primeras intervenciones

Durante el taller de diagnóstico fue creado un *Comité de Cogestión*, conformado por representantes de cada una de las cooperativas, de la asociación de productores, de la unidad de riego, de las municipalidades, del Ministerio de Agricultura, de AGEXPRONT, de la Universidad del Valle, y de la Red de Agencias de Desarrollo Sostenible –RADEAS-.

Posteriormente se llevaron a cabo diversas reuniones con el *grupo de tarea* (conformado por el Coordinador del Convenio MAGA II/AGEXPRONT, el técnico de dicho proyecto encargado de prestar atención al Departamento de El Progreso, el Coordinador de la Comisión de Laboratorios y Coordinadora de la Comisión Agrícola de la Asociación Gremial de Exportadores de Productos no Tradicionales –AGEXPRONT-, y mi persona, representando al Proyecto ASIGUA/GTZ), con el fin de elaborar una *Matriz de Planificación del Proyecto*, y un *Plan Operativo de Actividades*, que luego fueron presentados ante el Comité de Cogestión, para su respectiva aprobación. Dicho Comité propuso algunos cambios que fueron incluidos. En esta reunión se contó además con un representante de la „Agricultural Research Fund“ de AGEXPRONT, y del Instituto Nacional de Cooperativas INACOOOP, quienes manifestaron su deseo de unirse al Comité. Cabe resaltar que esta reunión se llevó a cabo en las instalaciones de la Cooperativa El Limón. Se acordó que las reuniones se llevarían a cabo cada 15 días durante los primeros meses y luego en forma mensual, y que se rotarían en cada una de las cooperativas y AGEXPRONT. Un aspecto sumamente importante, y que fue tomado en cuenta desde los inicios del Proyecto de Cambio, se refiere prestarle atención a la sostenibilidad del Comité de Cogestión; la estrategia a seguir para lograrlo, será analizada más adelante.

Durante las primeras reuniones, que se caracterizaron por la ausencia de los alcaldes de los tres municipios, los miembros del Comité manifestaron la necesidad de un acercamiento al Consejo de Desarrollo Urbano y Rural Departamental (presidido por el Gobernador de El Progreso¹⁸), con el fin de coordinar esfuerzos en pro del desarrollo de cada municipio, y específicamente para consensuar proyectos productivos; esto a su vez contribuiría a fortalecer la base institucional del proyecto de cambio y a aumentar las perspectivas para su autosostenibilidad. Asimismo sería una excelente oportunidad para que los grupos productivos que conforman el Comité tuvieran una participación activa en dicho Consejo, y así llenar el vacío existente de representantes del sector privado y de la sociedad civil en el mismo.

Más adelante se presentará en detalle el proceso seguido durante los posteriores meses en el marco del Proyecto de Cambio.

3.3. Observaciones sobre el proceso de cambio

El proceso de cambio en organizaciones agrícolas ya establecidas no es tarea fácil. Estos grupos cuentan con líderes que de una u otra forma están tratando de cambiar paradigmas y de romper esquemas; no obstante, la mayoría de miembros de dichas organizaciones está acostumbrada a hacer las cosas de cierta forma y a conformarse con lo que tienen actualmente. El proceso de cambio iniciado planteó metas muy ambiciosas, para tan corto plazo: el lograr que estos grupos llegaran a contar con una verdadera capacidad de gestión empresarial, que iniciaran su proceso de capacitación en temas administrativos, contables, organizativos, y agrícolas; que contaran con los servicios necesarios para obtener información sobre precios y mercados, así como con servicios de laboratorios más accesibles; y que identificaran y desarrollaran productos con potencial de exportación. Todos estos elementos contribuirían a desarrollar la capacidad exportable de estos grupos productivos.

Definitivamente el papel desarrollado por los líderes de estos grupos dentro del Comité de Cogestión fue decisivo, ya que ellos mantuvieron su entusiasmo a lo largo del proceso y fueron capaces de transmitirlo a sus grupos. Este entusiasmo se debió principalmente a que tanto los representantes de las organizaciones agrícolas involucradas en el proyecto, como los miembros de las mismas, palpaban los resultados que su organización en el Comité les había traído en el corto plazo (capacitación, investigación de nuevos cultivos con potencial de exportación y perspectivas para la diversificación productiva), y los que les traerían en el mediano y largo plazo (servicios más eficientes y menos costosos de laboratorio, accesibilidad a la información sobre precios y mercados a través de Internet, mejor capacidad de gestión empresarial y el desarrollo de nuevos proyectos productivos de lograrse la coordinación de esfuerzos dentro del Consejo de Desarrollo Urbano y Rural Departamental, entre otros).

¹⁸ El Gobernador Departamental es nombrado por el Presidente de la República. Esto ha incidido negativamente en la representatividad de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural Departamentales, así como en la participación del sector privado y de la sociedad civil en los mismos.

Más que resistencias a lo largo del proceso, hubo algunas limitaciones en cuanto a presupuesto. Este proyecto tuvo desde su inicio la idea de coinvertir junto con los grupos productivos, y lamentablemente en algunas ocasiones, éstos no se encontraron en la posibilidad de desembolsar recursos. Sin embargo, en la mayoría de los casos, los inconvenientes fueron superados; y este hecho coadyuvó a que los grupos se sintieran responsables por la ejecución de las actividades.

Considero que en proyectos de desarrollo económico local de este tipo, es sumamente importante contar con un pleno involucramiento y corresponsabilidad de los grupos productivos, ya que cuando ellos sienten que no tienen que hacer nada, porque todo se les va a aportar, a la larga el proyecto muere cuando se acaba la fuente de financiamiento. Tiene que generarse apropiamiento por parte de los involucrados.

Este proyecto de cambio persiguió desde su conceptualización ser un ejemplo en cuanto a organización del sector privado con miras a alcanzar un desarrollo de la capacidad exportable, para ser replicado en otros municipios del país, siempre tomando en cuenta las diferentes condiciones de cada localidad. No obstante, a medida que avanzaba el proceso, se pudo palpar cierta resistencia por parte de dos representantes de los grupos ante el Comité de Cogestión en cuanto a compartir los conocimientos adquiridos con otros grupos. Esto fue preocupante en un inicio, principalmente para la sostenibilidad del proyecto de cambio, pero a medida que el Comité divisó las perspectivas de participar dentro del Consejo de Desarrollo Departamental y de que se fue implementando el programa de capacitación (que también incluía temas como liderazgo, motivación y trabajo en equipo), estos miembros se fueron conscientizando sobre la necesidad de hacer partícipes a otros grupos de las experiencias vividas en este proyecto, y que a la larga a ellos les convenía que otros se desarrollaran y así contribuyeran a generar más fuentes de empleo y una mejor calidad de vida para la población en cada municipio.

No obstante, otro de los principales obstáculos que se dieron a lo largo del proceso fue primeramente la ausencia de los alcaldes de los municipios involucrados en el proyecto en las reuniones del Comité de Cogestión. Asimismo, la falta de interés mostrada por parte del Consejo de Desarrollo Urbano y Rural Departamental en el proyecto de cambio. Primeramente se tuvo un acercamiento a Gobernación Departamental, el cual fue aparentemente positivo. Fue a raíz de esta reunión que se logró que el Consejo de Desarrollo Departamental incluyera la presentación del proyecto de cambio en su agenda. Las reuniones de este Consejo se realizan mensualmente en uno de los municipios del Departamento en forma rotativa. En dos ocasiones nos fueron canceladas las reuniones, por problemas internos del Consejo. Asimismo, el hecho de que el Gobernador Departamental fuera removido de su cargo incidió negativamente en las perspectivas de incluir dicha presentación en una próxima reunión. Todo esto nos hizo redefinir la estrategia de acercamiento a los gobiernos locales. Se prevee un acercamiento al Consejo de Desarrollo Departamental lo antes posible, para poder concertar la inclusión de miembros del Comité de Cogestión en sus reuniones mensuales; también se buscará

sostener reuniones con miembros de las Unidades Técnicas Municipales, para presentarles el proyecto y poder así coordinar esfuerzos.

CAPITULO 4 CONCEPTOS UTILIZADOS

4.1. Metodología utilizada.

Desde el inicio el Proyecto de Cambio, fue identificado en forma participativa y concensuada entre los involucrados en el mismo, a fin de articular y vincular a los actores interesados en la generación de ideas para el desarrollo del PC. Para ello, las reuniones se realizaron con metodología participativa, en las cuales se obtuvieron aportes, que posteriormente permitieron realizar discusiones estructuradas y dialogar acuerdos para el PC.

4.1.1. EL FODA (para el Diagnóstico Participativo)

Primeramente se realizó un diagnóstico FODA (identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) en forma participativa con los involucrados. Lo interesante de esta metodología es que cubre tanto el entorno externo como interno; las oportunidades y amenazas pertenecen al ámbito externo (económico, político, social, ambiental, etc. de la región), y las fortalezas y debilidades al interno (en este caso, los aspectos propios de los grupos productivos). Este diagnóstico nos sirvió de base antes de realizar la planificación del proyecto.

A continuación se describen los principales elementos de esta metodología.

El análisis FODA sirve para¹⁹:

- Estructurar la información básica
- Facilitar la comprensión de la „realidad“ a través de diferentes áreas de trabajo
- Delinear opciones estratégicas.

„En términos generales, una oportunidad puede ser entendida como una circunstancia externa o una tendencia que favorece la demanda en la competencia de una empresa en particular.“

„Una amenaza, por el otro lado, es un reto que se presenta por una tendencia desfavorable o producto de un desarrollo del entorno que podría estar dirigido a menoscabar la posición de una empresa, por ausencia de una acción propuesta. (...) podría ser entendida como una circunstancia o tendencia externa que ejerce una influencia desfavorable sobre la demanda de una organización.“

„Una debilidad puede ser definida como una condición interna cuya tendencia favorece el deterioro de la posición competitiva de una empresa o disminuye la explotación de las oportunidades del mercado. Referido al contexto organizacional, una debilidad puede ser comprendida como un déficit interno que impide a una organización apuntar hacia el mercado.“

¹⁹ Documento sobre la Metodología FODA, proporcionado por Amanda Méndez, Maestría en Descentralización y Desarrollo Local UDLA-GTZ

„Una fortaleza, por el otro lado, es un recurso (tecnología, motivación, conocimientos, finanzas, contactos comerciales, etc.) que ayudan a aprovechar las oportunidades (o salir al encuentro de la demanda) y luchar contra las amenazas.“

El FODA „es una herramienta para estructurar cualquier tipo de discusión grupal sobre los insumos de una estrategia, tanto con los individuos de una empresa, como entre grupos representativos de diferentes empresas (pequeñas o medianas agroindustrias, p.e).“

4.1.2. Z.O.P.P. (Ziel orientierte Projektplanung)

La planificación del proyecto se realizó durante un taller participativo, en el cual se utilizó la metodología ZOPP²⁰ (Planificación Orientada a Objetivos), que tiene las siguientes características²¹:

-Permite elaborar los fundamentos de un proyecto; es decir, establecer definiciones claras y al mismo tiempo llegar a una comprensión común de los problemas que deberá resolver el proyecto.

-Sirve para definir en forma clara y realista el camino a seguir para alcanzar el objetivo, estableciendo de esta forma las bases para un trabajo en común de todos los participantes.

-Proporciona los puntos de referencia para el monitoreo y evaluación del proyecto.

-Sirve para mejorar la comunicación y la cooperación entre la organización contraparte y la GTZ, mediante el trabajo de planear y documentar en conjunto cada paso de la planificación del proyecto.

Los elementos esenciales de la metodología ZOPP son:

-Trabajo en equipo: Los participantes en el proyecto llevan a cabo la planificación en conjunto.

-Visualización: Por medio de tarjetas, diagramas, esquemas, etc. se hace una síntesis de cada paso de la planificación para todos los participantes.

-Moderación: Los trabajos de planificación son moderados por personas externas al proyecto.

Los pasos del método ZOPP:

Análisis que comprende la planificación de proyectos orientada a objetivos:

²⁰ En alemán: Zielorientierte Projektplanung

²¹ Documento sobre métodos e instrumentos para la planificación y ejecución de proyectos, GTZ

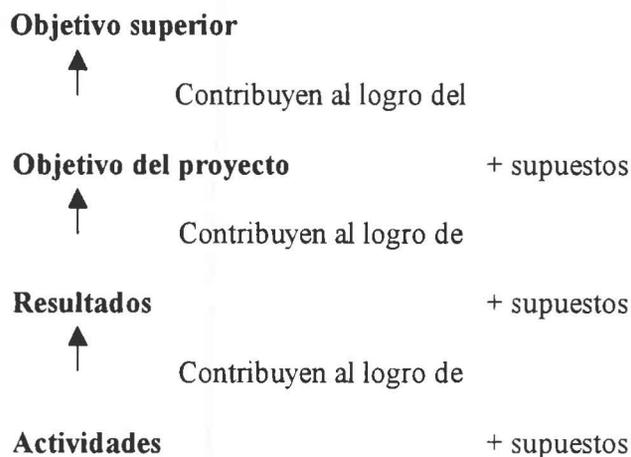
- **Análisis de la participación:**
Ofrece una visión de conjunto de todas las personas, grupos y organizaciones relacionadas directa o indirectamente con el proyecto. Informa sobre los intereses, expectativas y también presiones que puedan tener los participantes frente al proyecto.
- **Análisis de problemas:**
Identifica los problemas principales. Analiza las causas y efectos de los problemas y los representa en forma de árboles de problemas.
- **Análisis de objetivos:**
Describe la situación a la que se espera llegar una vez resueltos los problemas mencionados.
Muestra las relaciones medios-fines (árbol de objetivos) a través de la transformación de las relaciones causa-efecto (árbol de problemas).
Muestra un espectro de todos los objetivos posibles.
- **Análisis de alternativas:**
Identifica soluciones alternativas que pueden convertirse en estrategias del proyecto.
Selecciona un objetivo e indica la manera de alcanzarlo.
Estos análisis conducen a los siguientes resultados:
 - Cuadro de participantes
 - Arbol de problemas
 - Arbol de objetivos
 - Cuadro general de alternativas
- **Matriz de planificación de proyectos:**
El objetivo del proyecto se deduce del cuadro general de alternativas. Luego se lleva a cabo en conjunto un estudio sobre los medios que se pueden emplear para alcanzar dicho objetivo, y se definen los elementos que van a servir más tarde para verificar objetivamente si se han logrado los objetivos propuestos. En una matriz de planificación del proyecto (MPP) se hace una relación de todos estos datos respondiendo a las siguientes preguntas:

Por qué	se lleva a cabo el proyecto	Objetivo superior
Qué	efectos debe tener el proyecto	Objetivo del proyecto
Qué	se desea lograr con el proyecto	Resultados
Cómo	se alcanzarán los resultados del proyecto	Actividades
Qué	factores externos son importantes para el éxito del proyecto	Supuestos
Cómo	se puede verificar el éxito del proyecto	Indicadores verificables objetivamente
Dónde	se encuentran los datos para evaluar el proyecto	Fuentes de verificación
Cuánto	cuesta el proyecto	Especificación de insumos / costos.

En la matriz de planificación se indica la dependencia que hay entre los diferentes factores; es decir qué actividades se requieren para obtener los resultados y, a su vez, qué resultados son indispensables para el logro del objetivo del proyecto. Se explica además de qué manera se puede integrar dicho objetivo dentro de un proyecto superior de desarrollo de carácter nacional.

Se debe tener en cuenta que las actividades y los resultados por si solos no bastan para alcanzar tales objetivos.

Existen factores externos al proyecto de los cuales depende también el logro de los resultados y objetivos, y que por tanto se definen como condiciones y se incluyen en la matriz de planificación en calidad de supuestos.



En la Matriz de Planificación del Proyecto (MPP), frente a cada resultado y objetivo, se incluyen también indicadores (Indicadores Verificables Objetivamente -IVO-) con los cuales se podrá comprobar, en el curso del proyecto y una vez terminado éste, hasta qué punto se han alcanzado dichos resultados y objetivos.

La comprobación se efectúa recurriendo a las fuentes de verificación, las cuales se estipulan frente a cada indicador.

4.2. Instrumentos y herramientas utilizadas

Durante la realización del diagnóstico, se utilizaron herramientas útiles como la lluvia de ideas, la visualización (componente primordial de la metodología ZOPP), y técnicas de reflexión, con el fin de priorizar y redefinir el rumbo cuando se dio algún tropiezo en el camino.

El mapeo de actores fue una útil herramienta que se utilizó en la fase de diagnóstico, con el fin de identificar a los actores claves dentro del proceso de cambio, así como su posible incidencia dentro del mismo. El mapeo inicial fue redefinido a medida que algunos actores perdieron interés y otros fueron

ganando importancia. Esta herramienta nos sirvió para definir estrategias de acercamiento y negociación con los actores claves a lo largo del proceso.

Las técnicas de negociación implementadas fueron más empíricas que teóricas; principalmente se buscó siempre la identificación de beneficios comunes, que son lo que a la larga mantiene el interés de los actores y que logra que se concreten convenios de cooperación.

El análisis para la reflexión fue una herramienta que se utilizó en la cuarta reunión del Comité de Cogestión, consistió básicamente en escuchar música instrumental de fondo, pedirles a los participantes que cerraran los ojos y se imaginaran en el lugar que más les gustara, tranquilos y sin problemas. Luego se les pidió que pensarán en sus grupos productivos, imaginándose una visión a cinco años, luego a diez años. Posteriormente se les pidió que trataran de verse a ellos mismos, trabajando con sus grupos. Luego se les invitó a regresar a la realidad y a abrir los ojos. Cada uno relató lo que se había imaginado, y comentó sobre sus diferentes visiones. Esto fue muy interesante, ya que todos se pudieron dar cuenta de que efectivamente todos deseaban el desarrollo y éxito de sus organizaciones en un mediano y largo plazo, y que se sentían responsables y partícipes de esta visión. Luego de haber realizado esta dinámica, considero que fue más fácil presentarles el Plan Operativo en su versión final, incluyendo el respectivo cronograma, así como el programa de días de campo y de capacitación planificado. Ellos se sintieron partícipes desde el inicio del Proyecto de Cambio, y su entusiasmo se mantuvo constante; esta metodología ayudó a reforzarlo.

4.3. El coaching

El „coaching“ fue una herramienta diseñada para brindar asesoría directa y personalizada a lo largo del proceso de cambio. La asesoría por parte de una experta en planificación y procesos participativos me ayudó sobretodo a orientar el rumbo de las acciones definidas durante el diagnóstico. Asimismo, a lo largo del proceso de implementación de las actividades pertinentes a cada resultado, el coaching fue muy útil, ya que fue primordialmente una guía, que orientó para que tomara mis propias decisiones. Esto facilitó el proceso de cambio, y permitió mucha libertad de acción, en el proceso de mi aprendizaje y para el desarrollo del PC.

La comunicación se llevó a cabo por medio del Aula Virtual diseñada por la Maestría, vía Internet o por teléfono, en caso de ameritarlo. La asesoría se basó principalmente en sugerencias y preguntas generadoras, que conducían al análisis y reflexión a fin de profundizar sobre el PC, para mejorar tanto la ejecución como el monitoreo y evaluación del proyecto de cambio.

CAPITULO 5 FASES DEL PROCESO

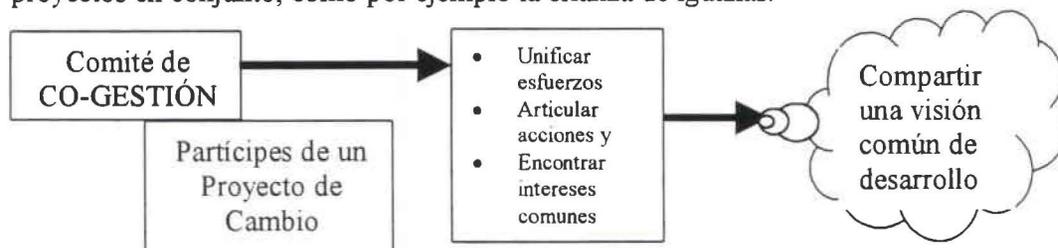
5.1. ¿Cómo se abordó el desarrollo del PC?

Primeramente se buscó crear una alianza estratégica con el Proyecto MAGA II - AGEXPRONT, que como fue mencionado, incluye entre sus campos de acción el desarrollo de actividades en el Departamento de El Progreso. Luego de contar con el apoyo técnico y financiero de este proyecto, la estrategia utilizada para interesar a los grupos productivos de tres municipios de El Progreso, alcaldes y demás actores involucrados, fue en primer lugar la convocatoria a una reunión de diagnóstico de la situación actual de los grupos productivos de dicho Departamento, lo cual constituía un aspecto de interés común a todos. A partir de esta primera reunión de diagnóstico se identificaron los principales problemas de estos grupos, y se definieron los objetivos y lineamientos generales de trabajo para un proyecto de desarrollo de su capacidad exportable, que incluyera componentes de capacitación, asistencia técnica, y diversificación productiva.

Se conformó un Comité de Cogestión, que sería responsable del seguimiento de las actividades planificadas. A lo largo del año, este Comité se reunió permanentemente para discutir los asuntos de interés común relacionados con el proyecto de cambio. Asimismo, el grupo de tarea conformado se encargó de sostener negociaciones con personas clave de instituciones con las que se pretendía concretizar alianzas estratégicas (como por ejemplo Universidades, empresas del sector privado, proyectos en la zona, etc.). Todas las decisiones importantes fueron tomadas en conjunto en las reuniones de dicho Comité.

5.2. ¿Qué elementos fueron incorporados?

El entusiasmo de los grupos productivos involucrados en el proyecto, se pudo mantener gracias al hecho de que ellos estaban siendo no sólo testigos de los avances del proyecto, sino partícipes de un proceso de cambio, que los llevó a unificar esfuerzos, a encontrar intereses comunes, y por sobre todas las cosas, a compartir una visión común de desarrollo. A medida que se iban implementando los cursos de capacitación en las diferentes áreas, y que se concretizaban los convenios de cooperación con las Universidades, laboratorios y empresas, en ellos se acrecentaba la esperanza de un futuro mejor para sus miembros y sus familias: mayor generación de empleo, mayores ingresos, y por ende una mejor calidad de vida. Asimismo, estos grupos iniciaron otros proyectos en conjunto, como por ejemplo la crianza de iguanas.



Durante muchos años, cada grupo trabajó en forma aislada, sin poder intercambiar experiencias con otras cooperativas y asociaciones; observando cómo los recursos de sus municipios eran destinados mayoritariamente a obras de infraestructura, y no a proyectos productivos.

El acercamiento que se tuvo a la Gobernación Departamental marcó el inicio de una estrategia en busca de una participación de estos grupos en el Consejo de Desarrollo Urbano y Rural Departamental, criticado generalmente por la escasa participación de la sociedad civil. Principalmente se busca que estos grupos dejen de ser meros expectadores de las decisiones que se toman en cuanto a los recursos y potencialidades de sus municipios; y que su voz sea finalmente escuchada y tomada en cuenta.

El Comité de Cogestión conformado será sostenible en el largo plazo gracias a la identificación de intereses comunes por parte de cada uno de los grupos participantes. La estrategia a utilizar para lograrlo será en gran parte la capacitación de los representantes de las organizaciones agrícolas que conforman el Comité así como miembros de sus organizaciones en temas administrativos y sobretodo en cuanto a gestión empresarial. Asimismo, la coordinación de las reuniones de dicho Comité será traspasada en su oportunidad a los representantes de las organizaciones, quienes deberán elegir una Junta Directiva provisional. El Comité será debidamente legalizado ante Gobernación Departamental y tendrá entre sus atribuciones convocar a los miembros mensualmente y elaborar las actas correspondientes.

5.3. ¿Cuál fue el ciclo previsto?

El Plan de Acción del Proyecto de Cambio, fue definido participativamente por el Comité de Cogestión de la siguiente manera:

-Fase 1: Investigación y realización de un diagnóstico participativo, con el fin de identificar las necesidades de mejoramiento productivo, diversificación y capacitación de las organizaciones de los tres municipios seleccionados. (Diciembre 2000 – Marzo 2001)

-Fase 2: i) Búsqueda de consenso y formulación de acuerdos y convenios de cooperación con los actores involucrados. ii) Inicio de ejecución de algunas actividades previstas. (Abril - Junio 2001)

-Fase 3: i) Implementación de actividades propuestas en el Plan Operativo, con el fin de alcanzar los resultados esperados (capacidad de gestión empresarial, capacitación, propuestas de servicios, e identificación de productos para ser desarrollados para su exportación). ii) Promoción de los servicios entre los pequeños y medianos productores de la región. (Junio - Septiembre 2001)

La primera fase fue en realidad la que menos tiempo tomó completar, ya que afortunadamente hubo una excelente respuesta a la convocatoria realizada, y la gente que formó parte del diagnóstico participativo tuvo mucho interés y ayudó a

que el mismo fuera muy completo. La problemática de los grupos productivos de esta región fue evidente desde un inicio: falta de capacidad de gestión empresarial, clara necesidad de capacitación en temas administrativos, agrícolas y agroindustriales, carencia de servicios de laboratorio, y de servicios de información, y necesidad de identificar productos con verdadero potencial de exportación para ser desarrollados.

La planificación operativa fue el siguiente paso; tomó tiempo concretizar las actividades a implementar, así como los responsables de su seguimiento; pero finalmente se comprobó que este es un instrumento sumamente útil y necesario para cualquier proyecto. Asimismo, hubo que definir las fuentes de financiamiento, y los indicadores que harían posible medir el cumplimiento de dicho plan a la hora de utilizar un sistema de monitoreo y evaluación, que sería implementado al finalizar el proyecto de cambio.

La segunda fase tomó más tiempo de lo esperado, y hubo que llevar a cabo varias reuniones, presentaciones del proyecto y reuniones del Comité de Cogestión, para poder concretizar algunos convenios de cooperación. El convenio concretizado con la Universidad Rafael Landívar²² para el inicio de un programa de prácticas supervisadas, y el convenio que se prevee en los próximos meses con tres laboratorios de la Comisión de Laboratorios de AGEXPRONT fueron los logros más palpables en este sentido.

La tercera fase dio inicio en tiempo; no obstante, a pesar de que se trató de seguir el cronograma inicial, algunas actividades tuvieron que retrasarse, por razones ajenas a nuestra voluntad. Del plan operativo inicial, en el camino se fueron readecuando algunas de las actividades, sin perder de vista el logro de los resultados propuestos. Esto se realizó gracias al monitoreo constante que se hizo del proceso de cambio.

5.4. Experiencia en términos de:

Actores

En base al análisis realizado de un Mapeo de Actores, se identificaron tanto la importancia como el tipo de relación que se tendría con los mismos. Esto fue clave para definir las diferentes estrategias a seguir con cada uno de ellos²³. Los actores que tienen algún tipo de relación o influencia importante sobre los grupos productivos (en el marco del Proyecto de Cambio) son: el Convenio MAGA II / AGEXPRONT, el Proyecto ASIGUA/GTZ, la Comisión de Laboratorios, así como la Comisión Agrícola de AGEXPRONT. En el caso de MAGA II y ASIGUA, la importancia e influencia fue permanente, ya que estos dos proyectos asumieron la coordinación del Proyecto de Cambio. En el caso de la Comisión de Laboratorios, se tuvo una importante relación con su coordinador, así como un acercamiento a sus miembros, con el fin de concretizar

²² Ver programa de prácticas supervisadas propuesta a la URL, y copia del convenio de cooperación firmado con dicha Universidad en los Anexos.

²³ Ver esquema del Mapeo de Actores en los Anexos.

un convenio para el establecimiento de un Centro de Acopio de muestras en el Departamento. Fueron tres los laboratorios privados que se interesaron por brindar el servicio e invertir en el equipo de refrigeración y de muestreo necesario; se acordó que el personal a cargo del Centro de Acopio sería también provisto por los laboratorios. A cambio de todo esto, la Asociación de Productores El Paso, permitiría a dichos laboratorios el uso sin costo de sus instalaciones. Asimismo, los laboratorios se comprometieron a dar precios preferenciales a los grupos productivos incluidos en el proyecto. La Cooperativa El Limón también mostró interés en permitir a los laboratorios el uso de sus instalaciones. Después de la visita realizada a ambos lugares, dos de los laboratorios interesados reiteraron su interés en invertir en el Centro de Acopio. Actualmente se evalúa la posibilidad de que dicho centro se establezca en un lugar más céntrico para la zona nor-oriental del país; también se ha hablado de la implementación de un servicio de laboratorios por medio de una unidad móvil. La decisión final se definirá en los próximos meses.

Por otro lado, la relación que se tuvo con la Comisión Agrícola de AGEXPRONT fue limitada a reuniones con su Coordinadora para informarle de los avances del proyecto en cuanto al desarrollo de nuevos productos. Además, algunos estudiantes de diversas universidades del país, que se acercaron con el interés de encontrar temas para la elaboración de sus tesis, fueron remitidos a la Comisión Agrícola, con el fin de aprovechar su capacidad en la investigación de temas de su interés.

También a lo largo del proceso fueron perdiendo importancia el Instituto Nacional de Cooperativas-INACOOB-, y el Proyecto de Apoyo a la Descentralización de Servicios del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -PRODESAGRO, que en un inicio habían sido identificados como actores con un segundo grado de influencia. Sus representantes dejaron de asistir a las reuniones del Comité de Cogestión, pero se mantuvo la comunicación con ellos, informándoles de los avances del Proyecto.

Lo mismo ocurrió con el Agricultural Research Fund -ARF-, con el cual se tuvo cierta relación y se compartió información sobre las parcelas demostrativas, y la Red de Agencias de Desarrollo Autosostenible -RADEAS-, cuya importancia se limitó a que el representante para el Departamento de El Progreso participara en algunas reuniones del Comité de Cogestión, brindando así su apoyo al proceso.

En el caso de PROFRUTA (Proyecto del Ministerio de Agricultura para el Desarrollo de la Fruticultura y Agroindustria), en un inicio se había pronosticado poca influencia; no obstante, a lo largo del proceso se contó con el apoyo de sus técnicos en algunos de los cursos de capacitación programados (p.ej.: capacitación sobre el cultivo de la pitahaya), lo cual fue de gran utilidad, sobretudo en cuanto a aprovechamiento del conocimiento de éstos, y para rebajar en parte los costos previstos por el Proyecto.

En el caso de las Universidades, también se había pronosticado poca influencia. A pesar de ciertos intentos por establecer algún tipo de relación de cooperación con la Universidad del Valle de Guatemala, no se pudieron encontrar mutuos

beneficios, por lo que la persona representante de dicha Universidad ante el Comité de Cogestión dejó de participar en las reuniones. Por otro lado, se encontraron importantes beneficios mutuos con la Universidad Rafael Landívar, con la cual se concretizó un convenio para la realización de prácticas supervisadas de estudiantes de último año de la carrera de Mercadotecnia en la Cooperativa El Limón, la Cooperativa Las Palmas, la Asociación de Productores El Paso, y un nuevo grupo incorporado al Proyecto, la Asociación El Edén, conformada predominantemente por mujeres. Se acordó que un grupo de estudiantes realizaría Planes de Mercadeo para los siguientes productos:

- Té de limón (criollo): apoyo a la Cooperativa El Limón;
- Chiles picantes (habanero, cobanero y serrano): apoyo a la Cooperativa Las Palmas;
- Romero, orégano y albahaca (en fresco y deshidratados): apoyo a la Asociación El Paso;
- Conservas y mermeladas: apoyo a la Asociación El Edén.

El programa de dichas prácticas fue previsto entre agosto y noviembre de 2001²⁴. En él están participando 29 estudiantes. La cooperación es mutua entre los estudiantes y los representantes de los grupos productivos, quienes se han comprometido a brindarles todo tipo de información que requieran para el diseño de sus proyectos.

En el Mapeo de Actores inicial no fue incluida la relación con el sector público, específicamente con Gobernación Departamental y con el Consejo de Desarrollo Urbano y Rural Departamental. No obstante, se tuvo un importante acercamiento a ambas instancias, lo cual se espera desencadene en la designación de dos representantes del Comité de Cogestión ante el Consejo de Desarrollo Departamental, con el fin de tomar parte en sus reuniones.

Cabe mencionar que aparte de la cooperación acordada con las empresas de laboratorios, también se inició una relación con un empresario interesado en establecer un Centro de Servicios Electrónicos para los Agricultores en Guastatoya, cabecera del Departamento de El Progreso. La inversión del Centro correría a manos del empresario, y su interés primordial era el establecer vínculos con los miembros de los grupos productivos para ofrecerles el servicio de internet. Actualmente se está realizando una encuesta de factibilidad sobre los servicios a brindar en el centro, en base a la cual se decidirá el futuro de la inversión.

El Proceso

En términos del proceso, la experiencia obtenida fue bastante positiva, ya que desde un inicio se contó con el pleno involucramiento de los beneficiarios del proyecto de cambio, quienes en todo momento tomaron parte en las decisiones sobre la ejecución del mismo, y contaron con responsabilidades definidas.

²⁴ Ver propuesta de prácticas supervisadas a la URL

Las responsabilidades de los grupos productivos, incluyen:

-Los representantes de los grupos productivos deben ser los vínculos de comunicación entre el Comité y los miembros de sus grupos, con el fin de retroalimentar al mismo sobre posibles cambios en las estrategias o campos de acción, así como tomar en cuenta nuevas necesidades que surjan entre éstos.

-Los representantes del Comité acordaron preocuparse por la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento, que les permitan invertir en tecnología, capacitación y desarrollo de nuevos productos en el mediano y largo plazo.

-Los representantes del Comité participan en la toma de decisiones y en la definición y readecuación de los programas de capacitación diseñados en el marco del Proyecto de Cambio.

-Los miembros del Comité se encargan de convocar a los miembros de sus organizaciones para que asistan a los cursos de capacitación previstos en el marco del proyecto. Asimismo, en algunas ocasiones facilitan el uso de sus instalaciones y comparten los gastos de organización de los cursos con el proyecto.

-Las Cooperativas o Asociaciones costean los gastos de transporte a la capital, para que sus miembros puedan asistir a curso EXPORTPYME Agrícola, que se imparte en las instalaciones de AGEXPRONT.

-En caso de que los laboratorios interesados en brindar el servicio en la zona, se decidan a invertir ya sea en las instalaciones de El Jicaro o Morazán, la asociación o cooperativa dueña de las instalaciones adquiriría el compromiso de otorgar el uso de las instalaciones sin costo.

-El establecimiento de parcelas demostrativas se ha venido realizando con el pleno involucramiento de los grupos productivos, ya que éstos no sólo han puesto a disposición áreas de cultivo antes ociosas, sino también han contribuido con mano de obra para la siembra y cuidado de las parcelas, compartiendo así los costos con el proyecto.

Por otro lado, cabe agregar que el contar con un grupo de tarea que asumió la responsabilidad de velar por la efectiva ejecución del plan previsto a lo largo del proceso, fue también de mucha utilidad a lo largo del mismo. Este grupo conformado por el Coordinador y técnico del Convenio MAGA II, el Coordinador de la Comisión de Laboratorios y Coordinadora de la Comisión Agrícola de AGEXPRONT y mi persona, como representante del Proyecto ASIGUA/GTZ se reunió quincenalmente a lo largo de la ejecución del proyecto, con el fin de discutir posibles cambios en la estrategia o campos de acción. En ocasiones se tuvieron que readecuar las fechas del programa de capacitación, así como ciertos contenidos, en base a los requerimientos manifestados por los representantes de los grupos productivos. Asimismo, se planificaban las visitas a las Asociaciones y Cooperativas, y los temas a tratar en las reuniones del Comité. Las capacidades del grupo de tarea también fueron de mucha utilidad a la hora de definir los indicadores necesarios para el adecuado monitoreo y evaluación del proyecto.

Cuadro No. 5
Resultados Esperados

RESULTADO ESPERADO	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACION	SUPUESTOS	OBSERVACIONES EN CUANTO A LOGROS
1: Se fortalece la capacidad de gestión empresarial de las organizaciones agrícolas seleccionadas de los tres municipios	<p>-Cada una de las cooperativas y asociaciones seleccionadas cuenta con un nuevo proyecto para ser gestionado, como resultado del EXPORTPYME Agrícola.</p> <p>-25 miembros de los grupos productivos han participado en el programa de capacitación sobre procesos administrativos, contables y organizacionales.</p> <p>-Todas las cooperativas y asociaciones involucradas cuentan con un código de exportador.</p> <p>-Todas las cooperativas y asociaciones cuentan con más de dos nuevos contactos comerciales.</p>	<p>-Perfiles de proyecto.</p> <p>-Listas de participantes en los cursos desarrollados.</p> <p>-Tarjeta para operar con divisas del Banco de Guatemala.</p> <p>-Estudios de mercado elaborados por el Centro de Información y Análisis de AGEXPRONT, y seguimiento de los contactos propuestos en los mismos.</p>	<p>Las organizaciones se han mantenido integradas y han participado activamente en las reuniones del Comité de Cogestión, así como en los cursos de capacitación previstos.</p> <p>-No ha habido recesión en los mercados objetivos para los productos seleccionados.</p>	<p>El programa de capacitación todavía se encuentra en implementación, por lo que estos logros deben ser considerados como preliminares.</p>

(sigue 1)		-Demanda de los nuevos productos por parte de estos contactos.		
2: Se inicia el proceso de capacitación y actualización de los pequeños y medianos productores de las organizaciones seleccionadas de los tres municipios.	-75 miembros de los grupos productivos involucrados han participado en los días de campo realizados. -2 representantes de cada grupo productivo participan en el curso EXPORTPYME Agrícola.	-Informe de MAGA II sobre los resultados de las capacitaciones y el número de participantes. -Listas de participantes del curso.	Los grupos seleccionados se han involucrado en la organización del programa de capacitación y han participado activamente en los cursos.	
3: Se cuenta con una propuesta integral de servicios para los agricultores.	-Dos servicios a ser descentralizados se han propuesto: laboratorio y centro de acopio de muestras. -Una propuesta para el establecimiento de un Centro de Servicios de Internet en Guastatoya, por parte de un empresario, esta elaborada	-Convenio firmado entre el Comité de Cogestión y los laboratorios interesados en brindar el servicio. -Documento de la propuesta.	-Se cuenta con financiamiento para la elaboración de un documento final.	No hubo necesidad de pagar un estudio de factibilidad. Se han realizado encuestas en los tres municipios para poder determinar cuáles son los análisis más demandados.
4: Se han identificado cuatro productos de los dos municipios que tienen mercado de exportación.	-Cinco estudios de mercado (té de limón, chiles picantes, plantas aromáticas – albahaca, romero y orégano-, pitahaya y limón persa), están elaborados	-Documentos terminados y otros por finalizar.	-Se ha contado con el financiamiento necesario para la elaboración de los documentos. -Se ha contado con condiciones climáticas	

(sigue 4)	<p>-Estudiantes de la carrera de mercadotecnia realizan estudios de mercado (chiles picantes, té de limón, mermeladas y conservas, plantas aromáticas).</p> <p>-Tres parcelas demostrativas (aguacate hass, plantas aromáticas, chiles picantes) existentes</p>	<p>-Planes de mercadeo para los productos seleccionados.</p> <p>-Informe de avance de MAGA II, documentando los resultados de las siembras, hasta el momento.</p>	<p>favorables para los cultivos a lo largo del año.</p> <p>-Las organizaciones han contribuido a sembrar y mantener las parcelas.</p>	
-----------	---	---	---	--

En los anexos se pueden encontrar: la Matriz de Planificación del Proyecto, el Plan Operativo y Cronograma previstos. En los mismos se podrán constatar las observaciones en cuanto a los logros alcanzados en detalle en cada una de las actividades planificadas.

A continuación se presentan los principales logros y la estrategia a seguir para la sostenibilidad del proyecto.

R1: Se fortalece la capacidad de gestión empresarial de las organizaciones agrícolas seleccionadas de los tres municipios.

En cuanto a este resultado, al 15 de julio de 2001, se llevaron a cabo la reunión de diagnóstico y cinco reuniones del Comité de Cogestión, a razón de una reunión aproximadamente cada tres semanas. La estrategia a seguir para darle continuidad al Comité será legalizarlo ante Gobernación Departamental, para lo cual se nombrará próximamente una Junta Directiva provisional, que tendrá a su cargo la convocatoria a las reuniones y documentación de las mismas. El Comité seguirá contando con asesoría por parte de los técnicos de MAGA II por un plazo de tres meses, a partir de la finalización del proyecto.

Asimismo, se tuvo un acercamiento a la Gobernación Departamental de El Progreso, y se acordó que se invitaría al Comité de Cogestión a participar en la próxima reunión del Consejo, en donde estarán presentes los alcaldes de los tres municipios. La idea es lograr que representantes del Comité de Cogestión participen permanentemente en las reuniones de dicho Consejo; y que, por otro lado, se nombre a representantes de las Unidades Técnicas Municipales, para que participen en las reuniones del Comité de Cogestión. Por cambios de autoridades en Gobernación, la reunión prevista con el Consejo se ha cancelado ya en dos ocasiones. Se espera poder tenerla lo antes posible.

Otro de los logros alcanzados en el marco de este resultado, fue la aprobación de una propuesta presentada a la Universidad Rafael Landívar para la consecución de prácticas supervisadas de estudiantes de mercadotecnia, quienes de agosto a noviembre de 2001 realizarán planes de mercadeo con el fin de apoyar a los grupos productivos transmitiéndoles herramientas útiles para la comercialización de los nuevos productos identificados con potencial de exportación.

Se logró incluir a dos nuevos grupos productivos:

-La Asociación Unidos El Futuro (cultivo de aguacate hass) de la aldea El Pacayal, municipio de Morazán, así como la Asociación El Edén (conformada predominantemente por mujeres) del mismo municipio, quienes cuentan con una planta para la elaboración de conservas y mermeladas de frutas.

Los representantes de las organizaciones agrícolas seleccionadas participan activamente en las reuniones del Comité de Cogestión, a través del cual expresan el sentir y opinión de los miembros de sus cooperativas y asociaciones, y retroalimentan el proceso de cambio.

Fueron presentadas opciones de nuevas fuentes de financiamiento ofrecidas por el BCIE a pequeños y medianos empresarios.

Se cuenta con un programa de capacitación que incluye los temas administrativos y contables que los miembros de los grupos identificaron como prioritarios²⁵. Al momento se han llevado a cabo los siguientes cursos:

- Desarrollo organizacional, trabajo en equipo y liderazgo.
- Administración básica: interpretación de estados financieros; arqueo de caja y manejo de caja chica; atribuciones y funciones de las Juntas Directivas; elaboración de actas; consejos importantes sobre administración.
- Recursos Humanos: reclutamiento y selección; administración de recursos humanos; charla sobre Unión Solidarista.
- Controles de almacén y bodega.
- Mercadeo y comercialización: plan de negocios que incluye contabilidad de costos, elaboración de presupuestos, aspectos sobre el precio del producto, y estrategias de promoción.
- Métodos de cobranza: tipos de cartas de crédito y procedimientos.

R2: Se inicia el proceso de capacitación y actualización de los pequeños y medianos productores de las organizaciones agrícolas seleccionadas de los tres municipios.

Se cuenta con un programa de días de campo, que incluye los temas que fueron identificados como prioritarios por parte de los miembros de los grupos. Al momento se ha realizado las siguientes capacitaciones:

- Buenas prácticas agrícolas.
- Buenas prácticas manufactureras.

²⁵ Ver programa de capacitación en los anexos.

Quedan pendientes de realización los siguientes cursos:

- Sistemas de riego
- Planes de fertilización
- Manejo de tejidos
- Aceites esenciales

El curso EXPORTPYME Agrícola, organizado por AGEXPRONT, dio inicio el 6 de julio de 2001, con la participación de dos miembros de cada una de las organizaciones agrícolas seleccionadas.

R3: Se cuenta con una propuesta integral de servicios para los agricultores.

Los laboratorios Labind, Agrilab y Controlab se han interesado por brindar el servicio de laboratorios en la zona. Actualmente se discute la posibilidad de que cada uno brinde por lo menos un servicio (su especialidad). Se realizó una visita a las instalaciones ubicadas en El Rancho, municipio de El Jícaro y a la Cooperativa El Limón, ya que estas son las dos posibles ubicaciones de lo que sería el Centro de Acopio de muestras. Se tiene prevista la realización de encuestas en cada uno de los municipios, que permita sondear la demanda de los servicios de laboratorio en la zona. Posteriormente, en base a la decisión de los laboratorios interesados, se firmará un convenio entre los mismos y el Comité de Cogestión.

Se cuenta con una propuesta para el establecimiento de un Centro de Servicios de Internet en Guastatoya, por parte de un empresario interesado en brindar el servicio. Se prevee la realización de un convenio de cooperación que será beneficioso tanto para el empresario como para los beneficiarios del proyecto. Actualmente se realiza una encuesta para poder estimar la posible demanda de este servicio en los tres municipios.

R4: Se han identificado cuatro productos de los dos municipios que tienen mercado de exportación.

Actualmente se realizan cinco estudios de mercado para analizar el potencial de exportación de los siguientes productos:

- Té de limón (criollo deshidratado) para el mercado de Estados Unidos y Centroamérica.
- Albahaca, orégano y romero para los mercados de Estados Unidos y Europa.
- Chiles picantes (habanero, cobanero, jalapeño y serrano) para México y Estados Unidos.
- Limón persa para los mercados Europeo, Centroamericano y Estadounidense; y
- Pitahaya para el mercado Europeo.

Dichos estudios incluyen: descripción del producto; datos estadísticos (datos de producción, estadísticas de comercio exterior, importaciones y exportaciones, origen principal de las exportaciones); características del mercado (preferencias del consumidor, condiciones de aceptación, competencia); acceso al mercado (medidas arancelarias, restricciones cuantitativas, reglamentación); precios; perspectivas del mercado (segmentos potenciales de mercado y sus tendencias);

lista de contactos de importadores y lista de ferias comerciales especializadas en las que el producto puede participar.

A continuación, se describe el grado de avance de los estudios:

- Té de limón: ha sido entregado el informe final.
- Limón persa: el informe del estudio de mercado de limón persa se encuentra en proceso, ya está organizada la información de comercialización y requisitos para exportarlo, así como sus aranceles, etc. Se cuenta también con contactos de los posibles importadores en los mercados identificados.
- Pitahaya: ya se cuenta con toda la información para realizar el informe del estudio, ya está organizada la información de la parte de comercialización. También se cuenta con la información de contactos internacionales que compran esta fruta.
- Albahaca, orégano y romero: la investigación se hará no sólo de dichas especies en fresco, sino también en aceite esencial. Para ello, ya se cuenta con información básica de las tres especies y los aceites esenciales y sus principales usos, precios, etc.
- Chiles picantes: este estudio está por iniciarse, ya se cuenta con alguna información e investigaciones previas realizadas por el MAGA, además de información general de los chiles y algunos contactos de importadores de estos productos.

Se ha iniciado con la siembra de la parcela demostrativa de aguacate hass con la Asociación Unidos El Futuro, de la aldea El Pacayal, municipio de Morazán. Asimismo se ha iniciado la siembra de chiles picantes con el apoyo de la Cooperativa Las Palmas; quedando pendiente la siembra de la colección de plantas aromáticas (albahaca, romero y orégano), en conjunto con la Asociación El Paso.

Se han divulgado los logros alcanzados hasta el momento, a través de un artículo publicado en la revista DATA EXPORT de AGEXPRONT (ver anexos).

Asimismo, al finalizar los estudios de mercado, se iniciará con la elaboración de los perfiles por producto, que serán igualmente divulgados a través de la revista DATA EXPORT, página de internet de AGEXPRONT y por medio de las Oficinas Comerciales de Guatemala en Estados Unidos y Europa.

La Cooperativa El Limón participará en la feria ANUGA, que se realizará del 13 al 17 de octubre en Colonia, Alemania. El Proyecto ASIGUA/GTZ subsidiará el espacio de stand. Por su parte, la Cooperativa costeará parte de su participación, y costos de boleto aéreo, hospedaje y viáticos.

Factores de éxito

- Apropiamiento del tema por parte de la institución.
- Uno de los principales factores de éxito del proyecto de cambio fue el apropiamiento del mismo por parte de AGEXPRONT. La División de Desarrollo de esta institución apoyó la iniciativa del Proyecto ASIGUA/GTZ y

el Convenio MAGA II / AGEXPRONT, y siguió de cerca el proceso. Asimismo, el Convenio MAGA II acogió el proyecto de cambio y financió la mayor parte de actividades, compartiendo los gastos con los grupos productivos, sobretodo en los temas de capacitación.

-Conformación de un grupo de tarea para dar seguimiento a la ejecución del Plan Operativo.

El grupo de tarea conformado por el Coordinador y técnico del Convenio MAGA II para la región de El Progreso, la Coordinadora de la Comisión Agrícola, Coordinador de la Comisión de Laboratorios, y representante del Proyecto ASIGUA/GTZ fue decisivo para la eficiente ejecución del Plan Operativo del Proyecto de Cambio, ya que se reunió permanentemente para discutir tanto las estrategias a seguir como los ajustes necesarios a lo largo del proceso.

-Pleno involucramiento y corresponsabilidad de los grupos beneficiarios a lo largo del proceso.

Desde un inicio, los beneficiarios del proyecto se involucraron tanto en la planificación como en la ejecución del Plan Operativo, y asumieron responsabilidades definidas a lo largo del proceso. Esto fue decisivo y fortaleció el apropiamiento del proyecto por parte de los grupos productivos.

Obstáculos

Los obstáculos encontrados a lo largo del proceso fueron limitantes para la consecución de algunas actividades.

Aparte de la falta de financiamiento para algunas de las actividades previstas, ya sea por falta de recursos del Convenio MAGA II o de los grupos productivos involucrados, se tuvo problemas de actitud en algunos miembros de dichos grupos, como por ejemplo cierto egoísmo por parte de los líderes de los grupos en compartir los conocimientos adquiridos con nuevos grupos. Esto se percibió en algunas de las reuniones del Comité de Cogestión.

Por otro lado, la inestabilidad política del país, y la remoción del Gobernador Departamental, causaron la cancelación de reuniones previstas con el Consejo de Desarrollo Departamental. Estas reuniones son de vital importancia para la estrategia de sostenibilidad del proyecto de cambio. Finalmente se tuvo la oportunidad de presentar el proyecto ante dicho Consejo, que mostró interés en involucrar al Comité de Cogestión en sus reuniones. Se espera poder concretizar esta iniciativa en los próximos meses.

Hipótesis

La principal *hipótesis* de la presente investigación fue definida como sigue: *Al organizarse en un Comité de Cogestión (con la participación de representantes de sus gobiernos locales) que les permita ejecutar un plan estratégico consensuado en base a sus necesidades, los grupos productivos seleccionados*

de tres municipios del Departamento de El Progreso identificarán intereses comunes entre sí, gestionarán proyectos en conjunto y desarrollarán su capacidad exportable.

Definitivamente el plazo de un año no es suficiente para poder comprobar esta hipótesis. A pesar de que los objetivos definidos y resultados esperados, de lograrse, contribuirán a que los pequeños y medianos productores de esta región de Guatemala definan en mejor forma su visión empresarial y cuenten con los conocimientos y herramientas necesarias para diversificar y comercializar su producción, es evidente que aún les falta en gran medida el financiamiento que les permita incrementar su oferta exportable, y satisfacer así la demanda a nivel internacional. No obstante, se espera que gracias a la capacitación recibida, la calidad de sus productos sea óptima y cumpla con los estándares internacionales en un mediano plazo. En este sentido, los productores están concientes de la necesidad de realizar actividades que conserven el medio ambiente y que contribuyan a la sostenibilidad de sus recursos.

CAPITULO 6 CONCLUSIONES

6.1. Impacto del PC en el entorno

Como se pudo observar en el capítulo anterior, los logros alcanzados hasta el momento pueden considerarse como satisfactorios. En una evaluación realizada en conjunto con los miembros del Comité de Cogestión, se percibió la satisfacción de los grupos productivos, que consideran como positivo el avance del proyecto.

El monitoreo constante del proceso permitió evaluar en base a los indicadores definidos en un inicio el alcance intermedio de los resultados esperados.

No obstante, el impacto en el entorno deberá ser medido en el plazo de un año, para lo cual se han diseñado en conjunto con los grupos productivos los siguientes indicadores:

RESULTADO ESPERADO	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACION	SUPUESTOS	OBSERVACIONES EN CUANTO A LOGROS
1: Se fortalece la capacidad de gestión empresarial de las organizaciones agrícolas seleccionadas de los tres municipios	<p>-Cada una de las cooperativas y asociaciones seleccionadas ejecuta un nuevo proyecto, como resultado del EXPORTPYME Agrícola.</p> <p>-Todas las cooperativas y asociaciones exportan su producción a los mercados identificados.</p> <p>-Todas las cooperativas y asociaciones comercializan efectivamente sus productos hacia los</p>	<p>-Planes Operativos de cada proyecto.</p> <p>-Volumen de exportaciones registrado por cada cooperativa o asociación.</p> <p>-Demanda de los nuevos productos por parte de estos contactos.</p>	<p>Las organizaciones se han mantenido integradas y han participado activamente en las reuniones del Comité de Cogestión.</p> <p>-No ha habido recesión en los mercados objetivos para los productos seleccionados.</p>	Los grupos productivos cuentan con el apoyo de las Unidades Técnicas Municipales.

(sigue 1)	mercados seleccionados.			
2: Se inicia el proceso de capacitación y actualización de los pequeños y medianos productores de las organizaciones seleccionadas de los tres municipios.	-Se da seguimiento a la capacitación de 75 miembros de los grupos productivos involucrados. -2 representantes de cada grupo productivo participan en el curso EXPORTPYME Agrícola.	-Programa de Capacitación anual de cada una de las cooperativas o asociaciones. -Listas de participantes del curso.	Los mismos grupos seleccionados diseñan el programa de capacitación en base a sus necesidades, a través del Comité de Cogestión.	
3: Se cuenta con una propuesta integral de servicios para los agricultores.	-Se cuenta con dos nuevos servicios demandados por los grupos.	-Dos nuevos servicios funcionando.	-Empresas del sector privado mantienen los servicios, de acuerdo a la demanda de los mismos.	
4: Se han identificado cuatro productos de los dos municipios que tienen mercado de exportación.	-Las cooperativas o asociaciones exportan los productos identificados (té de limón, chiles picantes, plantas aromáticas - albahaca, romero y orégano-, pitahaya y limón persa). -Los grupos productivos ejecutan los planes de mercadeo diseñados para los productos identificados.	-Volumen de exportaciones y ventas de cada una de las cooperativas o asociaciones. -Planes de mercadeo en ejecución para los productos seleccionados.	-Las cooperativas o asociaciones cumplen con los estándares internacionales exigidos por los mercados internacionales.	

6.2. ¿Qué he aprendido?

El presente proceso de cambio, me ha servido para aprender que un buen diagnóstico es indispensable para poder planificar adecuadamente. Los objetivos, resultados y actividades deben ser elaborados en base a las realidades del entorno. De otra manera, no serán realistas y por ende su cumplimiento no será alcanzado en el plazo previsto. (Diagnóstico construido en forma Participativa).

El apoyo institucional con que cuente un proyecto de cambio es indispensable para poder contar con los recursos humanos y financieros necesarios para implementarlo. Asimismo, los involucrados en el proyecto deben apropiarse del proceso y asumir responsabilidades definidas a lo largo del mismo, para asegurar su sostenibilidad en el largo plazo. En el caso del Comité de Cogestión conformado este ha sido el caso. No obstante, falta formalizar o legalizar esta estructura para que los actores involucrados sientan que el proceso tiene una base sólida. (Apropiamiento).

He aprendido que siempre va a haber obstáculos en el camino, y que de alguna manera, se deben tener planes de contingencia que permitan reorientar las estrategias definidas en un inicio. Para ello, es sumamente útil contar con un sistema de monitoreo y evaluación de los resultados esperados. (Contar con Planes de contingencia, a fin de enfrentar imprevistos)

En este caso, fue muy útil contar con un grupo de tarea que monitoreara el proceso permanentemente. Este grupo me enseñó a valorar y aprovechar el trabajo en equipo, que resulta mucho más eficiente y efectivo que tratar de cargar con toda la responsabilidad uno mismo. (Es fundamental contar con equipo responsable, para la conducción y seguimiento del PC).

6.3. Reflexiones sobre el proceso de aprendizaje

El proceso de aprendizaje se fue dando paulatinamente y en forma progresiva a medida que se implementaban las actividades planificadas dentro del proyecto de cambio. Todos los involucrados aportaron sus conocimientos y experiencias a lo largo del proceso, lo cual fue creando una sinergia positiva así como una actitud proactiva.

Los obstáculos encontrados, permitieron a los involucrados evaluar las estrategias previamente consensuadas y redefinirlas. Tal es el caso de la estrategia implementada en un principio para lograr el interés de los alcaldes en el proyecto.

Los grupos productivos involucrados aprendieron mucho en el camino. A lo largo del programa de capacitación implementado, se fueron percatando de errores que habían cometido en el pasado y que de ahora en adelante pensaban enmendar, tanto en cuanto a aspectos administrativos y contables, así como en aspectos agrícolas y agroindustriales. El aprendizaje adquirido es un acervo de

gran valor, muy apreciado por ellos, que ya les está generando resultados concretos.

6.4. Con relación a:

-Concepto

El concepto del proyecto de cambio fue redefinido a lo largo del proceso. En un inicio, según el diagnóstico realizado con los grupos productivos, se trataba de apoyarlos al mejoramiento productivo. Para ello fueron definidos los objetivos que se esperaban alcanzar en el corto, mediano y largo plazo.

A lo largo del proceso, los involucrados en el proyecto comprendieron que lo que realmente se perseguía con el mismo era desarrollar su capacidad exportable, ya que todos los resultados definidos apuntaban hacia dicho objetivo.

-Hipótesis

Las hipótesis fueron planteadas a corto, mediano y largo plazo. Esto nos permitió ser más realistas en la ejecución del proyecto, y sobretodo a no crear falsas expectativas entre los actores involucrados.

Al concluir esta fase del proyecto de cambio, se habrá contribuido al logro de la hipótesis de corto plazo. El monitoreo y evaluación que se realicen dentro de un año, aportarán elementos para medir el cumplimiento de la hipótesis de mediano plazo. Este mismo proceso, permitirá medir el cumplimiento de la hipótesis de más largo plazo.

-Metodología

El FODA fue una metodología muy útil para la elaboración de un diagnóstico realista en forma participativa con los actores involucrados.

Se comprobó la utilidad de la metodología ZOPP, aunque ésta a veces puede ser muy rígida y se debe adaptar según las necesidades.

El Mapeo de Actores sirvió a lo largo del proyecto, para poder redefinir estrategias que permitieran la consecución de los resultados esperados. El mismo fue evaluado permanentemente por el grupo de tarea.

La negociación que se llevó a cabo con los laboratorios interesados en invertir, así como con las universidades, permitió encontrar beneficios mútuos y así establecer relaciones de cooperación.

Desarrollo de todas las acciones con Metodología Participativa, a fin de ser corresponsables en el proceso del PC

-Fases

La fase inicial de un proceso de cambio siempre es definitiva para sentar las bases que luego permitirán que el mismo tenga contenido, lógica y fundamento. El diagnóstico elaborado en esta fase fue la piedra angular de la planificación implementada a lo largo de la segunda y tercera fases.

Durante la segunda fase, se llevaron a cabo las negociaciones necesarias para poder concretizar los convenios de cooperación con diferentes actores, que de una u otra manera eran necesarios para la ejecución de actividades planificadas en el Plan Operativo.

La tercera fase del proyecto consistió en la implementación de las actividades planificadas para la consecución de los resultados esperados.

En general, esta división en fases fue de mucha utilidad para poder ejecutar el plan previsto. Se contó además con un cronograma, en el cual se especificaban en forma más precisa los tiempos.

-Aportes

Este proyecto de cambio ha aportado una experiencia válida de un Comité de Cogestión conformado por grupos productivos que unidos han logrado identificar intereses comunes, que los han llevado a implementar un Plan Estratégico, descubriendo que unidos pueden hacer que su voz sea escuchada, tanto por sus gobiernos locales como por el gobierno departamental. La idea es que las autoridades municipales o sus representantes participen en este comité, lo cual se prevee en los próximos meses.

La sostenibilidad del Comité de Cogestión se espera lograr a través de su formalización y consolidación, así como con la participación de sus miembros dentro del Consejo de Desarrollo Urbano y Rural Departamental.

Este modelo de la cogestión podría ser replicado en un futuro por grupos productivos de otros departamentos del país, como una opción para encarar el desarrollo económico local en conjunto con los gobiernos locales e intermedios. No obstante, es importante que éstos asuman un papel de promotores, que faciliten la articulación de los diversos actores.

CAPITULO 7 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda realizar un diagnóstico exhaustivo de las condiciones del entorno local, sus recursos y potencialidades, así como de la estructura de sus organizaciones de base, con el fin de poder realizar una planificación participativa realista, medible y alcanzable.
2. Se requiere interesar genuinamente a los gobiernos locales e intermedios en el tema del desarrollo económico, para lo cual se deben diseñar estrategias de acercamiento, convenciéndolos de los beneficios que obtendrán los municipios (productividad, nuevas fuentes de empleo, mayores ingresos y mejora en la calidad de vida de la población).
3. Este tipo de proyectos de desarrollo económico local deben estar preferiblemente enmarcados dentro de un Plan Estratégico de Desarrollo Integral de cada municipio, y ser coherentes con una visión de largo plazo que sea compartida por los diferentes agentes de desarrollo. Es por ello que tiene mucha relevancia que los gobiernos locales jueguen un papel de promotores y facilitadores a lo largo del proceso.
4. Los gobiernos intermedios pueden jugar también un importante papel como promotores del desarrollo económico a nivel regional, y facilitar el asociativismo entre diferentes municipalidades. Para lograrlo se requiere de instancias de concertación, como los Consejos de Desarrollo, que articulen a los diversos actores.
5. El presente tipo de proyecto requiere de actualizar los estudios de mercado (demanda del producto) en forma permanente, con el fin de contar con información útil a la hora de tomar decisiones.
6. Los actores involucrados en el PC, deben contar con capacitación adecuada en forma periódica y/o permanente in-situ, a fin de actualizar conocimientos y realizar efectos multiplicadores con los demás productores
7. Las Autoridades Locales y la Sociedad Civil deben estar organizados, para el presente proyecto las asociaciones de productores deberán consolidar la estructura del Comité de Cogestión y lograr una participación activa dentro del Consejo de Desarrollo Departamental.
8. Es recomendable realizar la evaluación de impacto, por lo menos 1 año después de iniciado el proyecto a fin de verificar los cambios provocados por el PC y a fin de tomar las medidas correctivas, si ese fuera el caso
9. Realizar la evaluación de impacto en forma participativa (con la participación de los involucrados en las diferentes fases del PC).
10. Respecto al seguimiento y continuidad del PC y su posibilidades de éxito, se requiere de:

Articulación de apoyos:**Nivel Local:**

- Generar encuentros de intercambio comercial entre empresas de la zona (ruedas de negocios).
- Estudiar conjuntamente productores, empresarios y otras instituciones vinculadas las mejoras en la producción y actualización requerida al proyecto.

Nivel Nacional:

- Fomentar encuentros entre diferentes productores, con los distintos municipios del país, principalmente aquellos que tengan suelos afines (terreno para la producción), que posibilite el intercambio en función de conocer, cómo aprovechan la potencialidad de su zona.
- Organizar la participación de productores de distintas comunidades a eventos de promoción que se realicen en una determinada localidad (municipio).
- Generar fuentes de empleo y por ende mejorar los ingresos a la población involucrada en el proyecto.

Nivel Regional: (Región Centroamericana)

- Promover la comercialización de la producción
- Promover el intercambio entre productores-empresarios

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- Donoso, Patricio; Granja A., Rafael
Agosto, 1999
- Descentralización y Desarrollo Local: Construimos el futuro con Nuestras propias manos: Programa de Apoyo Municipal -PAM; Corporación de Estudios para el Desarrollo -CORDES-; pág. 278; Ecuador.

CONFERENCIAS

- Amaro, Nelson
- „Problemas no resueltos en el eje descentralización-gobierno-participación ciudadana en Guatemala“; Conferencia sobre Desarrollo y Democratización; Universidad del Valle de Guatemala; 26 de marzo de 1998.

ARTICULOS

- Montilla, José
- Desarrollo Local y Empleo; Monografías de Internet.

DOCUMENTOS

Estadísticas del Banco de Guatemala: www.banguat.gob.gt

Lineamientos de Política Económica y Social para Guatemala 2000-2003; Centro de Investigaciones Económicas Nacionales -CIEN-; Guatemala.

Declaración de Granada sobre el Municipio como Agende de Desarrollo durante el I Congreso Iberoamericano de Municipalistas, celebrado en Granada (España), abril de 1991.

Documento sobre la Metodología FODA, proporcionado por la docente Arq. Amanda Méndez, Maestría en Descentralización y Desarrollo Local UDLA-GTZ.

Documento sobre métodos e instrumentos para la planificación y ejecución de proyectos, GTZ.

ANEXOS

INFORMACION DEMOGRAFICA DE LA REGION

La única zona semiárida de Centroamérica está localizada en Guatemala entre los departamentos de El Progreso y Zacapa, y se clasifica como bosque subtropical muy seco o espinoso. Rodeada por la Sierra de las Minas al norte, la montaña de Jalapa al sur y la Sierra del Merendón al este, esta zona incluye una superficie aproximada de 928 km² en altitudes que van de los 140 a los 560 metros sobre el nivel del mar (msnm). Incluye un valle de aproximadamente 75 Km. de longitud, con altitudes de 180 a 300 msnm, atravesando por el río Motagua, en el que desembocan numerosos ríos y arroyos procedentes de las sierras.

Para muchos guatemaltecos ese paisaje da la impresión de ser vegetación integrada únicamente por tunos formados por sistemas improductivos. No obstante, se puede demostrar que por el contrario, la zona cuenta con variada vegetación y fauna, así como con diversas especies de importancia económica. Asimismo, cuenta con sistemas naturales y productivos, tales como bosques espinosos en diferentes fases sucesionales (desde pioneros hasta cercanos a maduros) utilizados para diferentes propósitos; áreas intensamente deforestadas y sustituidas por cultivos con riego o pastoreo de ganado vacuno y caprino; distritos privados y estatales de riego y huertos frutales. La zona es de importancia ecológica, tanto por sus singulares sistemas productivos, como por las condiciones de aislamiento geográfico favorables al endemismo¹.

CLIMA Y FLORA

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) clasifica como regiones semiáridas aquellas con precipitación de 400 a 600 mm anuales; como áridas las de 100 a 400 y desérticas las de precipitación media inferior a 100 mm anuales.

En la zona semiárida que acá se describe, la pp. anual está entre 500 y 650 mm; la humedad relativa entre el 60 y 72% y la evapotranspiración potencial entre 600 a 800 mm anuales, mayor que la disposición promedio de precipitación, lo cual explica el déficit de agua. La temperatura promedio varía de los 22 a los 28° C. En los cerros, a una altitud de 500 a 600 msnm, la precipitación llega a 800 mm anuales.

Las características climáticas del valle Motagua están altamente influidas por la sombra montañosa de las sierras que le circundan. La precipitación varía de 450 mm en El Rancho (200 msnm) y 600 mm en el valle de La Fragua (185 msnm) a 3,000 mm anuales en las altas elevaciones (2,500 a 2,800 msnm) de la Sierra de las Minas.

Pese a la poca información climática existente, es correcto denominar semiárida a dicha zona ya que está ubicada justamente en el rango de pp. (400 a 600 mm) correspondiente a zonas semiáridas.

La dinámica climatológica genera comunidades vegetales caducifolias o deciduas² cuyas hojas caen en octubre (inicio de verano) y reverdecen en junio (inicio de invierno). A la región también se le denomina "monte espinoso", debido a la predominante presencia de especies morfológicamente espinosas o de apariencia

espinosa, con diferentes estructuras punzantes o urticantes que juntas representan casi el 50% de la composición vegetal de la zona. Tal denominación se reafirma al considerar que el 70% de las especies dominantes en las diferentes comunidades vegetales son espinosas, tales como subín, zarza, manzanote y brasil. Es notable la presencia de manzanote, perteneciente al único género con hojas, no suculento, y más primitivo de la familia cactaceae.

Fuente: Biblioteca General MAGA II-AGEXPRONT

Autor: Ing. Harald Liere

Tabla No. 1
Indicadores de Salud de El Progreso

Población 1999	Población Rural 1994	Población Indígena 1994	Tasa de fecundidad 1995	Esperanza de vida al nacer 1997	Mortalidad general 1998	Mortalidad infantil 1998
140,209	73.4 %	2.1 %	5.1	65.89	5.41	32.77

MATRIZ DE PLANIFICACION DEL PROYECTO

“Desarrollo de la Capacidad Exportable de grupos productivos de El Júcaro, Morazán y Guastatoya (Depto. de El Progreso)”

RESUMEN DE OBJETIVOS/ACTIVIDADES	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<p>Objetivo Superior: Contribuir a alcanzar mayores niveles de desarrollo y empleo en la región nor-oriental de Guatemala.</p>	<p>El volumen de compras y ventas de las organizaciones se ha incrementado en 10 %.</p> <p>El número de empleados de las cooperativas seleccionadas de los dos municipios se ha incrementado en un 10 %.</p> <p>Los salarios de los empleados de las cooperativas se han incrementado en 5 %.</p>	<p>Registro de las compras y ventas de las cooperativas seleccionadas.</p> <p>Registros de las cooperativas.</p> <p>Registros contables de las organizaciones.</p>	<p>Hay condiciones favorables de mercado para los productos de la región Nor-oriental del país.</p> <p>Las condiciones socio-económicas, y políticas permiten el crecimiento de la oferta exportable.</p>
<p>Objetivo del Proyecto: Las organizaciones seleccionadas de tres municipios del departamento de El Progreso definen su visión empresarial y cuentan con un plan estratégico de diversificación productiva</p>	<p>Los miembros de las organizaciones agrícolas seleccionadas participan en los 3 cursos de capacitación en temas administrativos y logran definir su visión empresarial.</p> <p>En base a la selección de los 4 cultivos con potencial de exportación, cada una de las cooperativas inicia la siembra de un nuevo cultivo, y desarrolla un plan de mercadeo del producto, en base a los estudios de mercado.</p>	<p>Estudios de mercado para cada uno de los productos.</p> <p>Areas de cultivo sembradas.</p> <p>Plan de mercadeo del nuevo cultivo.</p>	<p>Los miembros de las organizaciones agrícolas participan activamente en los cursos de capacitación y aprovechan los conocimientos adquiridos.</p> <p>Se mantienen las condiciones agroecológicas para el cultivo.</p>

RESUMEN DE OBJETIVOS/ACTIVIDADES	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<p>Resultado 1: Se fortalece la capacidad gestión empresarial de las organizaciones agrícolas seleccionadas de tres municipios de El Progreso.</p>	<p>Cada una de las cooperativas seleccionadas cuenta con un nuevo proyecto para ser gestionado.</p> <p>Las compras y ventas de las cooperativas seleccionadas se han incrementado en un 10 %.</p> <p>Las cooperativas seleccionadas cuentan con un código de exportador.</p> <p>Las organizaciones seleccionadas cuentan dos nuevos contactos comerciales (exportadores y nuevas empresas).</p>	<p>Documento terminado.</p> <p>Registros de compras y ventas del 2000 y 2001.</p> <p>Tarjeta para operar con divisas del Banco de Guatemala.</p> <p>Registros de las organizaciones.</p>	<p>Las organizaciones se mantienen integradas y participan en las reuniones de cogestión.</p> <p>No hay recesión en mercados claves.</p>
<p>Resultado 2: Se inicia el proceso de capacitación y actualización de los pequeños y medianos productores de las organizaciones seleccionadas de los tres municipios.</p>	<p>Se implementa un programa integral de capacitación en temas administrativos, contables y técnicos, contando con la participación de 75 agricultores.</p>	<p>Contenidos del programa y registro de participantes.</p>	<p>Las cooperativas seleccionadas se involucran en la organización del programa de capacitación propuesto y participan activamente en todos los cursos.</p>

RESUMEN DE OBJETIVOS/ACTIVIDADES	INDICADORES (Insumos / costos)	FUENTES DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<p>Resultado 3: Se cuenta con una propuesta integral de servicios para los agricultores.</p>	<p>Se han propuesto 2 servicios a ser descentralizados.</p>	<p>Se cuenta con un documento terminado.</p>	<p>Se cuenta con financiamiento para la elaboración del documento.</p>
<p>Resultado 4: Se han identificado cuatro productos de los tres municipios que tienen mercado de exportación.</p>	<p>Se han elaborado cinco estudios de mercado, con el fin de identificar los productos con potencial de exportación. Productos propuestos: -Té de limón -Chiles picantes -Orégano y albahaca silvestres (aceite esencial) -Actualización de estudios ya existentes de aguacate y papaya. -Pithaya -Limón persa (orgánico).</p> <p>Se ha elaborado un estudio de factibilidad para la industrialización del limón criollo para la elaboración de té. Se han sembrado tres parcelas demostrativas, para los siguientes cultivos: -Aguacate -Colección de plantas aromáticas (albahaca, orégano, romero y culantro) -Chiles picantes.</p>	<p>Se cuenta con los documentos terminados.</p> <p>Se cuenta con un documento terminado.</p> <p>Se cuenta con las parcelas y documentación de análisis.</p>	<p>Se cuenta con financiamiento para la elaboración de los documentos.</p> <p>Se cuenta con condiciones favorables para el cultivo durante el año.</p> <p>Las organizaciones contribuyen a sembrar y mantener las parcelas demostrativas.</p>

RESUMEN DE OBJETIVOS/ACTIVIDADES	INDICADORES (Insumos / costos)	FUENTES DE VERIFICACION	SUPUESTOS
1.1 Se realizan reuniones periódicas del Comité de Cogestión, integrado por autoridades municipales, miembros de las cooperativas seleccionadas, técnicos del MAGA, AGEXPRONT y representantes de universidades.	Se realiza una reunión cada 15 días durante los primeros 3 meses. Se llevan a cabo reuniones rotativas (en cada una de las organizaciones) mensuales a partir del 4to mes.	Listas de participantes y actas de las reuniones.	Se cuenta con la participación de todos los sectores involucrados.
1.2. Se promueve permanentemente la participación de las municipalidades en las reuniones de Cogestión.	Se invita a los alcaldes a participar en las reuniones del Comité de Cogestión.	Listas de participantes y actas de las reuniones.	Se cuenta con la voluntad de los alcaldes durante el proceso. Estabilidad política en el país.
1.3 Concretizar convenio con Universidad Rafael Landívar sobre prácticas de sus estudiantes en las organizaciones agrícolas.	Las tres cooperativas seleccionadas cuentan con la asesoría de un estudiante de la URL en temas de exportación.	Convenio firmado. Informe de la práctica por parte de cada estudiante.	URL mantiene su programa de prácticas.
1.4 Se fomenta la participación de nuevos grupos de agricultores de los dos municipios.	El técnico del proyecto MAGA 2 difunde la información del proyecto entre productores de la zona.	Reportes de actividades mensuales.	Se cuenta con el apoyo de MAGA 2.
1.5 Se fomenta la retroalimentación por parte de los miembros de las organizaciones de productores.	Los representantes de las organizaciones trasladan la información de las reuniones del Comité de Cogestión a sus miembros.	Reportes y aportes de cada uno de los representantes.	Los representantes de las organizaciones asisten periódicamente a las reuniones del Comité de Cogestión.

RESUMEN DE OBJETIVOS/ACTIVIDADES	INDICADORES (Insumos / costos)	FUENTES DE VERIFICACION	SUPUESTOS
1.6 Realización de un seminario-taller sobre procesos administrativos, contables y organizacionales (3 – 5 días).	US\$700.00 (MAGA 2) Participación de 25 miembros de las cooperativas y asociaciones seleccionadas de ambos municipios, y del INACOP.	Programa del seminario-taller y registro de participantes.	Las cooperativas participan y se mantienen integradas. Se cuenta con el financiamiento del Proyecto MAGA 2.
1.7 Realización de un estudio para el análisis de las necesidades de infraestructura para la comercialización de los productos identificados.	MAGA 2	Se cuenta con un documento terminado.	Se cuenta con el financiamiento del Proyecto MAGA 2.
2.1. Se llevan a cabo 7 días de campo sobre Buenas Prácticas Agrícolas, sistemas de riego, planes de fertilización, Buenas Prácticas Manufactureras, normas HACCP, empaque y calidad.	MAGA 2 (US\$1,800.00) Se cuenta con la participación de 75 agricultores seleccionados de las 3 cooperativas.	Se cuenta con los resultados obtenidos en un documento terminado.	Se cuenta con el financiamiento del Proyecto MAGA 2. Las cooperativas participan y se mantienen integradas.
2.2. Se lleva a cabo un curso gerencial sobre exportaciones (duración de 5 meses).	AGEXPRONT (Escuela de Comercio Exterior) MAGA 2 (US\$2,600.00) Se seleccionan 5 miembros de alto nivel de las tres cooperativas.	Se cuenta con el registro de participantes. Cada uno de ellos ha preparado un proyecto a ser implementado en su cooperativa.	Se cuenta con el financiamiento del Proyecto MAGA 2. Los participantes seleccionados participan activamente en el curso.

RESUMEN DE OBJETIVOS/ACTIVIDADES	INDICADORES (Insumos / costos)	FUENTES DE VERIFICACION	SUPUESTOS
2.3. Realización de un seminario-taller sobre agroindustria (conservas, deshidratados y aceites esenciales)	Cofinanciamiento entre MAGA 2 y productores: (US\$1,000.00) Se cuenta con la participación de 15 productores de las cooperativas seleccionadas.	Se cuenta con el registro de participantes.	Se cuenta con el financiamiento del Proyecto MAGA 2. Las agricultores seleccionados participan activamente en el seminario.
2.4 Concretizar alianza entre Asociación El Paso y grupo de productores El Edén.	Los miembros de El Edén se reúnen periódicamente con los representantes de El Paso.	Se cuenta con un convenio firmado.	Ambos grupos llegan a un acuerdo beneficioso.
3.1. Se gestiona la realización de un convenio con el Ministerio de Agricultura para la utilización de las instalaciones ubicadas en la El Paso, para la futura implementación de un Centro de Servicios para los Agricultores.	El Comité de Cogestión participa en el proceso.	Convenio firmado.	El Comité de Cogestión participa y se mantiene integrado.
3.2. Se concretiza alianza estratégica con un laboratorio establecido y/o con una universidad para brindar y mantener el servicio.	ASIGUA	Convenios con laboratorio y/o universidad firmados.	Se cuenta con el apoyo de la Comisión de Laboratorios de AGEXPRONT y con la participación de la Universidad en el Comité de Cogestión.
3.3. Se realiza un estudio de factibilidad sobre los servicios a ser brindados en un Centro de Servicios a los Agricultores de la región.	1 M/H experto local. Financiamiento por definir.	Se cuenta con un estudio terminado.	Se cuenta con el financiamiento para la realización del estudio.

RESUMEN DE OBJETIVOS/ACTIVIDADES	INDICADORES (Insumos / costos)	FUENTES DE VERIFICACION	SUPUESTOS
3.4. Se concretiza convenio con la Universidad Galileo para la práctica de estudiantes en el Centro de Servicios para los Agricultores.	Se realizan reuniones entre la Universidad y el Comité de Cogestión.	Se cuenta con un convenio firmado.	Se llega a un acuerdo favorable para ambas partes.
4.1. Se actualiza el estudio sobre té de limón para el mercado local y se realiza el estudio para el mercado externo.	MAGA 2 US\$1,000.00	Se cuenta con un estudio terminado.	Se cuenta con suficiente información para la elaboración del estudio. Se cuenta con el financiamiento del Proyecto MAGA 2.
4.2. Realización de un estudio de mercado de plantas aromáticas (orégano y albahaca).	MAGA 2 US\$1,000.00	Se cuenta con un estudio terminado.	Se cuenta con el financiamiento del Proyecto MAGA 2.
4.3. Realización de un estudio de mercado de papaya maradol.	MAGA 2 US\$1,000.00	Se cuenta con un estudio terminado.	Se cuenta con el financiamiento del Proyecto MAGA 2.
4.4. Realización de un estudio de mercado de chile habanero procesado.	MAGA 2 US\$1,000.00	Se cuenta con un estudio terminado.	Se cuenta con el financiamiento del Proyecto MAGA 2.
4.5. Realización de un estudio de factibilidad de agroindustria de limón para la elaboración de té.	MAGA 2 / ONUDI US\$16,000.00	Se cuenta con un estudio terminado	Se cuenta con el financiamiento de ONUDI.

RESUMEN DE OBJETIVOS/ACTIVIDADES	INDICADORES (Insumos / costos)	FUENTES DE VERIFICACION	SUPUESTOS
4.6. Establecimiento de parcelas de adaptabilidad de cultivos de chiles picantes (habanero, serrano, cobanero), y aguacate.	Aguacate: MAGA 2 (US\$800.00) Papaya: Cofinanciamiento entre productores de la Coop. El Paso y MAGA 2 (US\$40,000.00) Chiles picantes: Coop. El Limón (US\$800.00)	Parcelas sembradas e informes de análisis realizados.	Se cuenta con la colaboración de las cooperativas seleccionadas. Se cuenta con el financiamiento del Proyecto MAGA 2.
4.7. Establecimiento de una parcela demostrativa de plantas aromáticas (albahaca, romero, culantro, orégano).	MAGA 2 (US\$300.00)	Parcela sembrada e informe de análisis realizado.	Se cuenta con la colaboración de los productores. Se cuenta con el financiamiento del Proyecto MAGA 2.
4.8. Coordinación de esfuerzos con el "Agricultural Research Fund" de AGEXPRONT, en cuanto a la siembra de parcelas demostrativas.	ARF / MAGA 2	Comparación de informes de parcelas demostrativas de MAGA 2 y ARF.	ARF comparte información con MAGA 2.
4.9 Elaboración de perfiles de los productos identificados con potencial de exportación.	AGEXPRONT / MAGA 2 / ASIGUA (\$\$300.00)	Se cuenta con perfiles en español e inglés.	Se cuenta con recurso humano de AGEXPRONT y ASIGUA.
4.10 Divulgación de los perfiles de productos en revistas del sector exportador, con el apoyo de Agregados Comerciales.	PACIT / ASIGUA	Se cuenta con una publicación por país sede de Agregadurías Comerciales.	Se cuenta con el apoyo de PACIT y ASIGUA.

RESUMEN DE OBJETIVOS/ACTIVIDADES	INDICADORES (Insumos / costos)	FUENTES DE VERIFICACION	SUPUESTOS
4.11 Los perfiles de producto elaborados son incluidos en la página Web de AGEXPRONT.	AGEXPRONT / ASIGUA US\$50.00	Se pueden acceder los perfiles en la página Web de AGEXPRONT.	Se cuenta con el apoyo de AGEXPRONT.
4.12. Se elabora una página Web del Proyecto de Apoyo al Mejoramiento Productivo de El Progreso.	Se ha diseñado la página Web.	La página Web se puede acceder bajo una dirección.	Se cuenta con el financiamiento disponible.
4.13 Participación de dos productores en la feria ANUGA 2001.	ASIGUA (Financiamiento de espacio de stand: US\$4,650.00)	Informe de resultados obtenidos en la feria ANUGA 2001.	Las cooperativas seleccionadas cuentan con oferta exportable.

PLAN OPERATIVO

ASIGUA/GTZ – MAGA 2 - AGEXPRONT

PROYECTO DESARROLLO DE LA CAPACIDAD EXPORTABLE DE GRUPOS PRODUCTIVOS DE EL PROGRESO

RESULTADO 1: Se fortalece la capacidad de gestión empresarial de las organizaciones agrícolas seleccionadas de los tres municipios.

No.	ACTIVIDAD	REF. ZOPP / Propuesta GTZ	RESPONSABLE	RECURSOS: EXPERTOS Y FONDOS	PLAZO	SITUACION / OBSERVACIONES MEDIDAS
1	Se realizan reuniones periódicas del Comité de Cogestión, integrado por autoridades municipales, miembros de las cooperativas seleccionadas, técnicos del MAGA, AGEXPRONT y representantes de universidades.	1.1	Licda. Patricia García	ASIGUA: US\$500.00 Cofinanciamiento MAGA 2 y cooperativas seleccionadas.	I - III	Al 15 de julio de 2001, se han llevado a cabo: -Reunión de diagnóstico -Cinco reuniones del Comité de Cogestión, a razón de una reunión aproximadamente cada tres semanas.
2	Se promueve permanentemente la participación de las municipalidades en las reuniones de Cogestión.	1.2	Comité de Cogestión / Licda. Patricia García		I – III	Se tuvo un acercamiento a la Gobernación departamental de El Progreso, y se acordó que se invitaría al Comité de Cogestión a participar en la próxima reunión del Consejo, en donde estarán presentes los alcaldes de todos los municipios del Departamento. La idea es lograr que representantes del Comité de Cogestión participen permanentemente de las reuniones del Consejo; y que se nombre a representantes de las Unidades Técnicas Municipales, para que participen en las reuniones del Comité de Cogestión.

I = Abril - Mayo

II = Junio - Agosto

III = Septiembre - Octubre

PLAN OPERATIVO

ASIGUA/GTZ – MAGA 2 - AGEXPRONT

PROYECTO DESARROLLO DE LA CAPACIDAD EXPORTABLE DE GRUPOS PRODUCTIVOS DE EL PROGRESO

RESULTADO 1: Se fortalece la capacidad de gestión empresarial de las organizaciones agrícolas seleccionadas de los tres municipios.

No.	ACTIVIDAD	REF. ZOPP / Propuesta GTZ	RESPONSABLE	RECURSOS: EXPERTOS Y FONDOS	PLAZO	SITUACION / OBSERVACIONES MEDIDAS
3	Se promueve la participación del Comité de Cogestión en el Consejo de Desarrollo Urbano y Rural Departamental.		Comité de Cogestión / Licda. Patricia García		I -III	En base al acercamiento que se tuvo a la Gobernación Departamental, se acordó que dicha dependencia invitaría a dos representantes del Comité de Cogestión a participar en las reuniones del Consejo de Desarrollo Departamental en forma permanente.
4	Concretizar convenio con Universidad Rafael Landívar sobre prácticas de sus estudiantes en las organizaciones agrícolas.	1.3	Comité de Cogestión / Licda. Patricia García		II	Se presentó una propuesta sobre prácticas de estudiantes del último año de Mercadotecnia a dicha Universidad, la cual fue aprobada. El programa está previsto de agosto a noviembre de 2001.
5	Se fomenta la participación de nuevos grupos de agricultores de los dos municipios.	1.4	Ing. Harald Liere (MAGA 2) / Licda. Patricia García		I – III	Fue incluida dentro de las actividades del Proyecto la Asociación Unidos El Futuro (cultivo de aguacate hass) del municipio de Morazán, así como la Asociación El Edén (conformada por mujeres del mismo municipio), que tienen una planta de conservas y envasados.

I = Abril - Mayo

II = Junio - Agosto

III = Septiembre - Octubre

PLAN OPERATIVO

ASIGUA/GTZ – MAGA 2 - AGEXPRONT

PROYECTO DESARROLLO DE LA CAPACIDAD EXPORTABLE DE GRUPOS PRODUCTIVOS DE EL PROGRESO

RESULTADO 1: Se fortalece la capacidad de gestión empresarial de las organizaciones agrícolas seleccionadas de los tres municipios.

No.	ACTIVIDAD	REF. ZOPP / Propuesta GTZ	RESPONSABLE	RECURSOS: EXPERTOS Y FONDOS	PLAZO	SITUACION / OBSERVACIONES MEDIDAS
6	Concretizar convenio con la Universidad Del Valle sobre prácticas de estudiantes de Ingeniería en Alimentos y Biología en las organizaciones seleccionadas.		Comité de Cogestión / Licda. Patricia García		II	Actividad pendiente.
7	Se fomenta la retroalimentación por parte de los miembros de las organizaciones de productores.	1.5	Representantes de las organizaciones ante el Comité de Cogestión		I – III	Los representantes de las organizaciones agrícolas seleccionadas participan activamente en las reuniones del Comité de Cogestión, a través del cual expresan el sentir y opinión de los miembros de sus cooperativas o asociaciones.
8	El Comité de Cogestión se preocupa por la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento para el proyecto.		Representantes de las organizaciones ante el Comité de Cogestión / Licda. Patricia García		II – III	Fueron presentadas opciones de nuevas fuentes de financiamiento ofrecidas por el BCIE.
9	Se analiza la realización de un taller sobre estudio de casos por parte de FUNDES.		Ing. Juan Antonio Calderón (MAGA 2)		II – III	La actividad fue cancelada.

I = Abril - Mayo

II = Junio - Agosto

III = Septiembre - Octubre

PLAN OPERATIVO

ASIGUA/GTZ – MAGA 2 - AGEXPRONT

PROYECTO DESARROLLO DE LA CAPACIDAD EXPORTABLE DE GRUPOS PRODUCTIVOS DE EL PROGRESO

RESULTADO 1: Se fortalece la capacidad de gestión empresarial de las organizaciones agrícolas seleccionadas de los tres municipios.

No.	ACTIVIDAD	REF. ZOPP / Propuesta GTZ	RESPONSABLE	RECURSOS: EXPERTOS Y FONDOS	PLAZO	SITUACION / OBSERVACIONES MEDIDAS
10	Realización de 3 seminarios-taller sobre procesos administrativos, contables y organizacionales: *Desarrollo organizacional, trabajo en equipo y liderazgo; *Administración básica (FUNDES / INTECAP). *Uso y manejo de equipo de oficina.	1.6	Ing. Harald Liere (MAGA 2) / Licda. Patricia García	MAGA 2: US\$700.00	II – III	Se cuenta con un programa de capacitación que incluye los temas administrativos y contables que los miembros de los grupos identificaron como prioritarios. (Ver anexo).
11	Realización de un estudio para el análisis de las necesidades de infraestructura para la comercialización de los productos identificados.	1.7	Ing. Harald Liere / Licda. Patricia García	MAGA 2: Recursos internos.	II – III	Actividad pendiente.

I = Abril - Mayo

II = Junio - Agosto

III = Septiembre - Octubre

PLAN OPERATIVO

ASIGUA/GTZ – MAGA 2 - AGEXPRONT

PROYECTO DESARROLLO DE LA CAPACIDAD EXPORTABLE DE GRUPOS PRODUCTIVOS DE EL PROGRESO

RESULTADO 2: Se inicia el proceso de capacitación y actualización de los pequeños y medianos productores de las organizaciones agrícolas seleccionadas de los tres municipios.

No.	ACTIVIDAD	REF. ZOPP / Propuesta GTZ	RESPONSABLE	RECURSOS: EXPERTOS Y FONDOS	PLAZO	SITUACION / OBSERVACIONES MEDIDAS
12	Se llevan a cabo 7 días de campo sobre: buenas prácticas agrícolas, sistemas de riego, planes de fertilización, buenas prácticas manufactureras, normas HACCP, empaque y calidad.	2.1	Ing. Harald Liere / Licda. Patricia García	MAGA 2: US\$1,800.00	II – III	Se cuenta con un programa de días de campo, que incluye los temas que fueron identificados como prioritarios por parte de los miembros de los grupos. (Ver anexo).
13	Se lleva a cabo un curso gerencial sobre exportaciones (EXPORTPYME, 5 meses).	2.2	Licda. Irma de Arias (AGEXPRONT) / Ing. Juan Antonio Calderón (MAGA 2)	MAGA 2: US\$2,600.00	II – III	El curso EXPORTPYME Agrícola, organizado por la AGEXPRONT, dio inicio el 6 de julio de 2001, con la participación de dos miembros de cada una de las organizaciones agrícolas seleccionadas.
14	Realización de un seminario-taller sobre agroindustria (conservas, deshidratados y aceites esenciales)	2.3	Ing. Harald Liere / Licda. Patricia García	Cofinanciamiento entre MAGA 2 y productores: US\$1,000.00	II	Este seminario está incluido en el programa de capacitación del Proyecto, y está previsto para el mes de agosto.

I = Abril - Mayo

II = Junio - Agosto

III = Septiembre - Octubre

PLAN OPERATIVO

ASIGUA/GTZ – MAGA 2 - AGEXPRONT

PROYECTO DESARROLLO DE LA CAPACIDAD EXPORTABLE DE GRUPOS PRODUCTIVOS DE EL PROGRESO

RESULTADO 2: Se inicia el proceso de capacitación y actualización de los pequeños y medianos productores de las organizaciones agrícolas seleccionadas de los tres municipios.

No.	ACTIVIDAD	REF. ZOPP / Propuesta GTZ	RESPONSABLE	RECURSOS: EXPERTOS Y FONDOS	PLAZO	SITUACION / OBSERVACIONES MEDIDAS
15	Se gestiona la realización de un convenio con el Ministerio de Agricultura para la utilización de las instalaciones ubicadas en El Paso, para la futura implementación de un Centro de Servicios para los Agricultores.	3.1	Ing. Harald Liere / Comité de Cogestión / Licda. Patricia García		I – II	Dicho convenio no fue necesario, ya que la Asociación El Paso tiene las instalaciones ubicadas en El Rancho, El Jícaro por usufructo por un plazo de 25 años. Dicha Asociación emitió un punto de acta por medio del cual se autoriza la utilización de dichas instalaciones por los laboratorios que se interesen en prestar el servicio.

I = Abril - Mayo

II = Junio - Agosto

III = Septiembre - Octubre

PLAN OPERATIVO

ASIGUA/GTZ – MAGA 2 - AGEXPRONT

PROYECTO DESARROLLO DE LA CAPACIDAD EXPORTABLE DE GRUPOS PRODUCTIVOS DE EL PROGRESO

RESULTADO 3: Se cuenta con una propuesta integral de servicios para los agricultores.

No.	ACTIVIDAD	REF. ZOPP / Propuesta GTZ	RESPONSABLE	RECURSOS: EXPERTOS Y FONDOS	PLAZO	SITUACION / OBSERVACIONES MEDIDAS
16	Se concretiza alianza estratégica con un laboratorio establecido y/o una universidad para brindar y mantener el servicio.	3.2	Ing. Zsolt Gerendas (Comisión de Laboratorios) / Licda. Patricia García		I – II	Los laboratorios: Labind, Agrilab y Controlab se han interesado por brindar el servicio. Se acordó que cada uno prestaría por lo menos un servicio (su especialidad). Se tiene prevista una visita a las instalaciones de El Rancho, así como a la Coop. El Limón, donde también se podría instalar el Centro de Acopio de muestras. Se tiene pendiente la realización de una encuesta que permita sondear la demanda de los servicios de laboratorio en la zona.

I = Abril - Mayo

II = Junio - Agosto

III = Septiembre - Octubre

PLAN OPERATIVO

ASIGUA/GTZ – MAGA 2 - AGEXPRONT

PROYECTO DESARROLLO DE LA CAPACIDAD EXPORTABLE DE GRUPOS PRODUCTIVOS DE EL PROGRESO

RESULTADO 3: Se cuenta con una propuesta integral de servicios para los agricultores.

No.	ACTIVIDAD	REF. ZOPP / Propuesta GTZ	RESPONSABLE	RECURSOS: EXPERTOS Y FONDOS	PLAZO	SITUACION / OBSERVACIONES MEDIDAS
17	Se realiza un estudio de factibilidad sobre los servicios a ser brindados en un Centro de Servicios para los Agricultores de la región.	3.3	Por definir.	1 M/H Exp. Local	II – III	Se cuenta con una propuesta para el establecimiento del Centro de Servicios de Internet en Guastatoya, por parte de Mariano Mancilla (empresario). Se prevee la realización de un Convenio de Cooperación que será beneficioso tanto para el empresario como para los beneficiarios del Proyecto. Se decidió que el Centro de Acopio (servicios de laboratorio) se ubicaría por aparte.
18	Se concretiza convenio con la Universidad Galileo para la práctica de estudiantes de informática en el Centro de Servicios para los Agricultores.	3.4	Licda. Patricia García		II	Actividad pendiente. Será coordinada con Mariano Mancilla, de ser necesaria.

I = Abril - Mayo

II = Junio - Agosto

III = Septiembre - Octubre

PLAN OPERATIVO

ASIGUA/GTZ – MAGA 2 - AGEXPRONT

PROYECTO DESARROLLO DE LA CAPACIDAD EXPORTABLE DE GRUPOS PRODUCTIVOS DE EL PROGRESO

RESULTADO 4: Se han identificado cuatro productos de los dos municipios que tienen mercado de exportación.

No.	ACTIVIDAD	REF. ZOPP / Propuesta GTZ	RESPONSABLE	RECURSOS: EXPERTOS Y FONDOS	PLAZO	SITUACION / OBSERVACIONES MEDIDAS
19	Se actualiza el estudio sobre té de limón para el mercado local y se realiza el estudio para el mercado externo.	4.1	Ing. Juan A. Calderón (MAGA 2)	MAGA 2: US\$1,000.00	II	En realización. Se cuenta con un informe preliminar, que contó con retroalimentación por parte de los miembros del Comité de Cogestión.
20	Realización de un estudio de mercado de plantas aromáticas (orégano y albahaca).	4.2	Ing. Juan A. Calderón (MAGA 2)	MAGA 2: US\$1,000.00	II	En realización. Se presentará un informe preliminar en la próxima reunión del Comité de Cogestión.
21	Actualización del estudio de mercado existente de papaya maradol.	4.3	Ing. Juan A. Calderón (MAGA 2)	MAGA 2: US\$1,000.00	II	Su realización ha sido pospuesta, por falta de recursos, pero se tiene prevista.
22	Realización de un estudio de mercado de chile habanero procesado.	4.4	Ing. Juan A. Calderón (MAGA 2)	MAGA 2: US\$1,000.00	II	En realización.
23	Realización de un estudio de factibilidad de agroindustria de limón para la elaboración de té.	4.5	Ing. Juan A. Calderón (MAGA 2)	ONUDI: US\$16,000.00	II	Se tiene previsto.

I = Abril - Mayo

II = Junio - Agosto

III = Septiembre - Octubre

PLAN OPERATIVO

ASIGUA/GTZ – MAGA 2 - AGEXPRONT

PROYECTO DESARROLLO DE LA CAPACIDAD EXPORTABLE DE GRUPOS PRODUCTIVOS DE EL PROGRESO

RESULTADO 4: Se han identificado cuatro productos de los dos municipios que tienen mercado de exportación.

No.	ACTIVIDAD	REF. ZOPP / Propuesta GTZ	RESPONSABLE	RECURSOS: EXPERTOS Y FONDOS	PLAZO	SITUACION / OBSERVACIONES MEDIDAS
24	Establecimiento de 3 parcelas de adaptabilidad de cultivos de papaya, chiles picantes (habanero, serrano, cobanero), y aguacate.	4.6	Ing. Harald Liere / Productores / Licda. Patricia García	Aguacate: MAGA 2 (US\$800.00) Papaya: Cofinanciamiento entre productores de la Coop. El Paso y MAGA 2 (US\$40,000.00) Chiles picantes: Coop. El Limón (US\$800.00)	II – III	Se ha iniciado con la parcela demostrativa de aguacate. Para los próximos meses se tiene previsto el establecimiento de la parcela de chiles picantes. (Ver anexo).
25	Establecimiento de una parcela de domesticación de orégano y albahaca silvestres.	4.7	Ing. Harald Liere / Productores / Licda. Patricia García	MAGA 2: US\$300.00	II – III	Se tiene previsto el establecimiento de una parcela de colección de plantas aromáticas: orégano, albahaca, romero y culantro. (Ver anexo).
26	Coordinación de esfuerzos con el "Agricultural Research Fund" de AGEXPRONT, en cuanto a la siembra de parcelas demostrativas.	4.8	Ing. Luis Alvarez / Ing. Harald Liere		II – III	En realización. Se coordinará reunión de seguimiento.

I = Abril - Mayo

II = Junio - Agosto

III = Septiembre - Octubre

PLAN OPERATIVO

ASIGUA/GTZ – MAGA 2 - AGEXPRONT

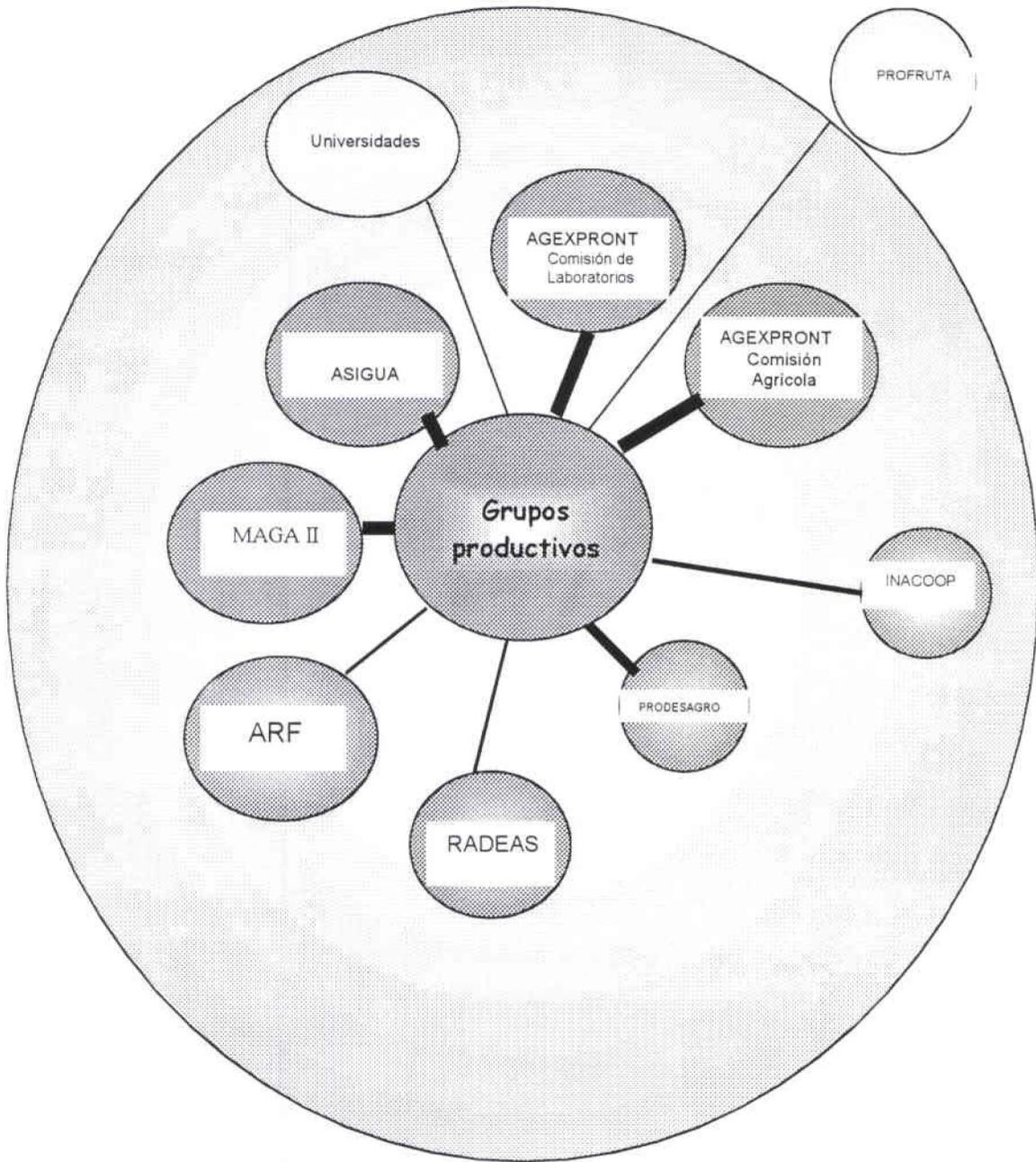
PROYECTO DESARROLLO DE LA CAPACIDAD EXPORTABLE DE GRUPOS PRODUCTIVOS DE EL PROGRESO

RESULTADO 4: Se han identificado cuatro productos de los dos municipios que tienen mercado

No.	ACTIVIDAD	REF. ZOPP / Propuesta GTZ	RESPONSABLE	RECURSOS: EXPERTOS Y FONDOS	PLAZO	SITUACION / OBSERVACIONES MEDIDAS
27	Elaboración de perfiles de los productos identificados con potencial de exportación.	4.9	Manuel Valdés (AGEXPRONT) / Ing. Juan A. Calderón / Licda. Patricia García	ASIGUA: US\$300.00	II – III	Se tiene previsto al concluir con los estudios de mercado.
28	Divulgación de los perfiles en revistas del sector exportador, con el apoyo de Agregados Comerciales del PACIT (Programa de Agregados Comerciales, de Inversión y Turismo).	4.10	Licda. Waleska Sterkel (PACIT) / Licda. Patricia García		III	Se tiene previsto al concluir con los estudios de mercado.
29	Los perfiles de producto elaborados son incluidos en la página Web de AGEXPRONT.	4.11	Depto. de Promoción (AGEXPRONT) / ASIGUA	ASIGUA: US\$50.00	III	Se tiene previsto al concluir con los estudios de mercado.
30	Se elabora una página Web del Proyecto de Apoyo al Mejoramiento Productivo de El Progreso.	4.12	Licda. Patricia García / Ing. Juan Antonio Calderón (MAGA 2)	Por definir	III	Se tiene previsto para divulgar los resultados del proyecto.
31	Participación de dos productores de las cooperativas seleccionadas en la feria ANUGA 2001 (Colonia, Alemania)	4.13	Licda. Patricia García / Grupo de Cogestión	ASIGUA: Financiamiento del espacio de stand US\$4,650.00	III	La Cooperativa El Limón participará en la feria ANUGA, que se realizará del 13 al 17 de octubre en Colonia, Alemania. El Proyecto ASIGUA/GTZ subsidia el espacio de stand.

I = Abril - Mayo
 II = Junio - Agosto
 III = Septiembre - Octubre

MAPEO DE ACTORES



N DE DESARROLLO DEL PC:

Las Organizaciones seleccionadas de pequeños y medianos productores de tres municipios del departamento de El Progreso son competitivas a nivel internacional.

OBJETIVO SUPERIOR:

Contribuir a alcanzar mayores niveles de desarrollo y empleo en la región nor-oriental de Guatemala

OBJETIVO DEL PC:

Se inicia el proceso de desarrollo de la capacidad exportable de los grupos productivos seleccionados de tres municipios del departamento de El Progreso.

RESULTADOS DEL PC:

RESULTADO 1:

Se fortalece la capacidad gestión empresarial de las organizaciones agrícolas seleccionadas de tres municipios de El Progreso.

No.	Actividades	RESPONSABLES	Tiempo						Lugar	Recursos	Indicadores: (variables)	Fuentes de verificación	Supuestos	
			Abril	Mayo	Junio	Julio	Agost	Sept						Oct
1	Realizar reuniones periódicas del Comité de Cogestión, integrado por autoridades municipales, miembros de las cooperativas seleccionadas, técnicas del MAGA, AGEXPRONT y representantes de Universidades	Patricia García y Harald Liere								AGEXPRONT y las diferentes Cooperativas	US \$ 500.00 (ASIGUA) Cofinanciamiento por definir de MAGA 2 y cooperativas seleccionadas	Reuniones cada 15 días durante los primeros tres meses y mensuales a partir del cuarto mes	Listado de participantes y actas de reuniones	Se cuenta con la participación y el interés de todos los sectores vinculados
2	Promover permanentemente la participación de las municipalidades en las reuniones de co-gestión	Comité de Co-gestión y Patricia García								AGEXPRONT y las diferentes Cooperativas	US \$ 500.00 (ASIGUA) Cofinanciamiento por definir de: MAGA 2 y cooperativas seleccionadas	Alcaldes participan en las reuniones	Listado de participantes y actas de reuniones	Se cuenta con la participación y el interés de los Alcaldes y sus unidades técnicas

No.	Actividades	RESPONSABLES	Tiempo						Lugar	Recursos	Indicadores: (variables)	Fuentes de verificación	Supuestos
3	Promover la participación del comité de co-gestión en el Consejo de Desarrollo urbano y rural departamental	Comité de Co-gestión y Patricia García							Sede del Consejo de Desarrollo	US \$ 500.00 (ASIGUA) Cofinanciamiento por definir de: MAGA 2 y cooperativas seleccionadas	Miembros del Comité de Co-gestión participan en las reuniones del Consejo	Informes del Comité de Co-gestión	Se muestra apertura por parte del Consejo de Desarrollo
4	Concretizar convenio con Universidad Rafael Landívar sobre prácticas de sus estudiantes en las organizaciones agrícolas.	Comité de Cogestión y Patricia García							Universidad / AGEXPRONT	Información y coordinación por parte de ASIGUA	Las cooperativas seleccionadas cuentan con la asesoría de estudiantes de la URL en temas agrícolas y de exportación.	Convenio firmado. Informes de prácticas por parte de los estudiantes.	URL mantiene su programa de prácticas.
5	Fomentar la participación de nuevos grupos de agricultores de los tres municipios.	Ing. Harald Liere (MAGA 2) / Patricia García							En los tres municipios	1 M/H Exp. Local (MAGA 2)	Dos nuevos grupos de agricultores de los tres municipios se benefician del proyecto.	Reportes mensuales de actividades.	Existe apertura por parte de los grupos organizados de agricultores.
6	Concretizar convenio con la Universidad Del Valle sobre prácticas de estudiantes de Ingeniería en Alimentos y Biología en las organizaciones seleccionadas.	Comité de Co-gestión / Patricia García							Universidad / AGEXPRONT	Por definir	Las cooperativas seleccionadas cuentan con la asesoría de estudiantes de la UVG en temas agrícolas	Convenio firmado. Informes de prácticas por parte de los estudiantes.	UVG mantiene su programa de prácticas.
7	Fomentar la retroalimentación por parte de los miembros de las organizaciones de productores.	Representantes de las organizaciones ante el Comité de Co-gestión / Patricia García							Organizaciones agrícolas	Recursos de cada organización	La información fluye permanentemente entre los representantes y sus organizaciones.	Informes de los representantes en cada reunión del Comité	Los representantes de c/u de las organizaciones asisten regularmente a las reuniones del Comité

No.	Actividades	RESPONSABLES	Tiempo							Lugar	Recursos	Indicadores (variables)	Fuentes de verificación	Supuestos
8	Buscar nuevas fuentes de financiamiento.	Representantes de las organizaciones ante el Comité de Co-gestión / Patricia García								En la ciudad capital.	Representantes del Comité	Se logra una nueva fuente de financiamiento para este año.	Convenio firmado	La cooperación internacional se encuentra abierta a los proyectos agroindustriales y de desarrollo económico local
9	Realizar un taller sobre estudios de caso por parte de FUNDES.	Ing. Juan Antonio Calderón (MAGA 2)								AGEXPRONT	Por definir	Participación de 25 miembros de las cooperativas y asociaciones seleccionadas y del INACOO.	Informes de resultados del taller de capacitación.	Los miembros de las organizaciones seleccionadas participan en el taller.
10	Realizar tres seminarios-taller sobre procesos administrativos, contables y organizacionales: *Desarrollo organizacional, trabajo en equipo y liderazgo; *Administración básica (FUNDES / INTECAP). *Uso y manejo de equipo de oficina.	Ing. Harald Liere (MAGA 2) / Patricia García								AGEXPRONT	MAGA 2 US\$700.00	Participación de 20 miembros de las cooperativas y asociaciones seleccionadas.	Informes de resultados de los talleres de capacitación.	Los miembros de las organizaciones seleccionadas participan en el taller.
11	Realizar un estudio para el análisis de las necesidades de infraestructura para la comercialización de los productos identificados.	Ing. Harald Liere (MAGA 2) / Patricia García								AGEXPRONT	1 M/H Exp Local (H. Liere)	Se cuenta con un documento terminado.	Estudio terminado.	Se cuenta con el apoyo de las cooperativas y asociaciones seleccionadas.

RESULTADO 2:

Se inicia el proceso de capacitación y actualización de los pequeños y medianos productores de las organizaciones seleccionadas de los tres municipios.

No.	Actividades	RESPONSABLES	Tiempo	Lugar	Recursos	Indicadores (variables)	Fuentes de verificación	Supuestos
12	Llevar a cabo 7 días de campo sobre: buenas prácticas agrícolas, sistemas de riego, planes de fertilización, buenas prácticas manufactureras, normas HACCP, empaque y calidad.	Ing. Harald Liere (MAGA 2) / Patricia García		En las diferentes cooperativas y asociaciones seleccionadas.	MAGA 2- US\$1,800 00	Se cuenta con la participación de 75 agricultores seleccionados de las cooperativas y asociaciones seleccionadas.	Se cuenta con un informe final de resultados.	Las cooperativas participan, apoyan y se mantienen integradas.
13	Llevar a cabo un curso gerencial sobre exportaciones (EXPORTPYME)	Irma de Arias (AGEXPRONT) / Juan Antonio Calderón (MAGA 2)		AGEXPRONT	MAGA 2 US\$2,600 00	Participación de 5 miembros de alto nivel de las cooperativas y asociaciones seleccionadas.	Se cuenta con el registro de participantes. Cada uno de ellos ha preparado un proyecto a ser implementado en su respectiva cooperativa o asociación.	Los participantes seleccionados participan activamente en el curso.
14	Realizar un seminario-taller sobre agroindustria (conservas, deshidratados y aceites esenciales).	Ing. Harald Liere (MAGA 2) / Patricia García		En las instalaciones de una de las cooperativas (por definir).	Cofinanciamiento entre MAGA 2 y productores: US\$1,000.00	Participación de 15 productores de las cooperativas seleccionadas.	Se cuenta con el registro de participantes.	Los agricultores seleccionados participan activamente en el seminario-taller.

RESULTADO 3:

Se cuenta con una propuesta integral de servicios para los agricultores.

No.	Actividades	RESPONSABLES	Tiempo	Lugar	Recursos	Indicadores: (variables)	Fuentes de verificación	Supuestos
15	<i>Gestionar la realización de un convenio con el Ministerio de Agricultura para la utilización de las instalaciones ubicadas en El Paso, para la futura implementación de un Centro de Servicios para los Agricultores.</i>	Ing. Harald Liere (MAGA 2) / Comité de Co-gestión / Patricia García		AGEXPRONT / Ministerio de Agricultura	Por definir	Realización de reuniones entre representantes del Comité, coordinadores del proyecto y autoridades del Ministerio.	Convenio firmado.	El Comité de Co-gestión participa y se mantiene integrado.
16	Concretizar alianza estratégica con un laboratorio establecido y/o una universidad, para brindar y mantener el servicio.	Ing. Zsolt Gerendas (Comisión de Laboratorios) / Licda. Patricia García		AGEXPRONT	Por definir	Se realizan reuniones periódicas con la Comisión de Laboratorios.	Convenio firmado.	Se cuenta con el apoyo de la Comisión de Laboratorios de AGEXPRONT y con la participación de la Universidad en el Comité de Co-gestión.
17	Realizar estudio de factibilidad sobre los servicios a ser brindados en un Centro de Servicios para los Agricultores de la región.	Por definir.		En los tres municipios	1 M/H Exp. Local	Se lleva a cabo una investigación, tomando en cuenta las necesidades de los agricultores.	Se cuenta con informe final del estudio.	El Comité de Co-gestión se involucra y contribuye a la realización del estudio.
18	Concretizar convenio con la Universidad Galileo para la práctica de estudiantes de informática en el Centro de Servicios para los Agricultores.	Comité de Co-gestión / Patricia García		AGEXPRONT / Universidad Galileo	Por definir	Realización de reuniones periódicas entre los representantes de la Universidad Galileo y los miembros del Comité de Co-gestión.	Actas de las reuniones y convenio firmado.	La Universidad Galileo se interesa por el proyecto.

RESULTADO 4:

Se han identificado cuatro productos de los tres municipios que tienen mercado de exportación.

No.	Actividades	RESPONSABLES	Tiempo	Lugar	Recursos	Indicadores: (variables)	Fuentes de verificación	Supuestos
19	Actualizar el estudio sobre té de limón para el mercado local y realizar el estudio para el mercado externo.	Ing. Juan A. Calderón (MAGA 2)		AGEXPRONT	US\$1,000 00 (MAGA 2)	Se cuenta con un estudio terminado para mediados de junio.	Estudio terminado.	Se cuenta con suficiente información para la realización del estudio.
20	Realizar un estudio de mercado de plantas aromáticas (orégano y albahaca).	Ing. Juan A. Calderón (MAGA 2)		AGEXPRONT	US\$1,000 00 (MAGA 2)	Se cuenta con un estudio terminado para fines de junio.	Estudio terminado.	Se cuenta con suficiente información para la realización del estudio.
21	<i>Realizar un estudio de mercado de papaya maradol.</i>	Ing. Juan A. Calderón (MAGA 2)		AGEXPRONT	US\$1,000.00 (MAGA 2)	Se cuenta con un estudio terminado para fines de julio.	Estudio terminado.	Se cuenta con suficiente información para la realización del estudio.
22	Realizar un estudio de mercado de chile habanero procesado.	Ing. Juan A. Calderón (MAGA 2)		AGEXPRONT	US\$1,000 00 (MAGA 2)	Se cuenta con un estudio terminado para fines de julio.	Estudio terminado.	Se cuenta con suficiente información para la realización del estudio.
23	Realizar un estudio de mercado de limón persa.	Ing. Juan A. Calderón (MAGA 2)		AGEXPRONT	US\$1,000 00 (MAGA 2)	Se cuenta con un estudio terminado para fines de agosto.	Estudio terminado.	Se cuenta con suficiente información para la realización del estudio.

No.	Actividades	RESPONSABLES	Tiempo	Lugar	Recursos	Indicadores (variables)	Fuentes de verificación	Supuestos
24	Realizar un estudio de mercado de pithaya.	Ing. Juan A. Calderón (MAGA 2)		AGEXPRONT	US\$1,000 00	Se cuenta con estudio terminado para fines de septiembre.	Estudio terminado.	Se cuenta con suficiente información para la realización del estudio.
25	Realizar un estudio de factibilidad de agroindustria de limón para la elaboración de té.	Ing. Juan A. Calderón (MAGA 2)		AGEXPRONT	ONUFI: US\$1,600 00	Se cuenta con un estudio terminado para fines de julio.	Estudio terminado.	Se cuenta con suficiente información para la realización del estudio.
26	Establecer tres parcelas de adaptabilidad de cultivos de <i>papaya</i> , chiles picantes (habanero, serrano, cobanero), y aguacate.	Ing. Harald Liere / Productores / Patricia García		En las organizaciones agrícolas seleccionadas: -El Jicaro -El Paso -El Limón	Aguacate: US\$800 00 (MAGA 2) Papaya Cofinanciamiento entre productores de la Coop. El Paso y MAGA 2 (\$40,000 00) Chiles picantes: Coop. El Limón (US\$800 00)	Se han sembrado las parcelas para fines de julio.	Evaluación e informes de las parcelas.	Se cuenta con la participación y apoyo de las cooperativas seleccionadas.
27	Establecer una parcela de domesticación de orégano y albahaca silvestres. (Colección de plantas aromáticas).	Ing. Harald Liere / Productores / Patricia García		En la Asociación El Paso	MAGA 2: (US\$300 00)	Se ha sembrado la parcela para fines de julio.	Evaluación e informe de resultados de la parcela.	Se cuenta con la cooperación y apoyo de la Asociación El Paso.
28	Coordinar esfuerzos con el "Agricultural Research Fund" de AGEXPRONT, en cuanto a la siembra de parcelas demostrativas.	Ing. Luis Alvarez / Ing. Harald Liere		En las organizaciones agrícolas seleccionadas.	Por definir.	ARF evalúa las parcelas sembradas y presenta informes en coordinación con MAGA 2.	Evaluación e informes de resultados de las parcelas.	Se cuenta con el aval de la División de Desarrollo de AGEXPRONT.

No.	Actividades	RESPONSABLES	Tiempo							Lugar	Recursos	Indicadores: (variables)	Fuentes de verificación	Supuestos
29	Elaborar perfiles de los productos identificados con potencial de exportación.	Manuel Valdés (AGEXPRONT) / Ing. Juan A. Calderón / Patricia García								AGEXPRONT	ASIGUA US\$300 00	Se cuenta con 1 perfil por mes.	Perfiles elaborados.	Se cuenta con suficiente información para la elaboración de los perfiles
30	Divulgar los perfiles de producto en revistas del sector exportador, y a través de los Agregados Comerciales, de Inversión y Turismo.	Waleska Sterkel (PACIT) / Patricia García								AGEXPRONT	Por definir.	Se divulgan los perfiles elaborados en la revista DATA EXPORT en los meses de septiembre y octubre. Los perfiles son enviados a fines de septiembre a los Agregados Comerciales para su divulgación.	Perfiles publicados en la revista DATA EXPORT. Informes presentados por los Agregados Comerciales.	Se cuenta con todos los perfiles terminados para el mes de agosto.
31	Incluir los perfiles de producto en la página Web de AGEXPRONT.	Patricia García / Juan A. Calderón								AGEXPRONT	ASIGUA: US\$50 00	Se ingresa la información para fines de octubre.	Página Web de AGEXPRONT	Se cuenta con todos los perfiles terminados para el mes de agosto.
32	Elaborar una página Web del Proyecto.	Patricia García / Juan A. Calderón								AGEXPRONT	Por definir.	Se prepara la información a ser publicada para fines de septiembre.	Página Web del proyecto.	Se cuenta con financiamiento para la elaboración de la página, y con el apoyo de las organizaciones agrícolas seleccionadas.
33	Financiar el espacio de stand de la feria ANUGA 2001, y fomentar la participación de dos productores de las cooperativas seleccionadas.	Comité de Co-gestión / Patricia García								Colonia, Alemania.	ASIGUA Financiamiento del espacio del stand (US\$4,650 00)	Los productores seleccionados asisten regulamente a las reuniones de coordinación para participar en la feria.	Lista de asistentes a las reuniones de coordinación de la feria e informe de resultados de la participación.	Las organizaciones agrícolas seleccionadas se mantienen unidas y activas en el Comité de Co-gestión.

“Proyecto de Desarrollo de la Capacidad Exportable de grupos productivos de Morazán, Guastatoya, y El Júcaro”.

MAGA 2 / AGEXPRONT / ASIGUA/GTZ

**PROPUESTA DE PRACTICAS SUPERVISADAS
CICLO JULIO – NOVIEMBRE 2001**

El Proyecto de Desarrollo de la Capacidad Exportable de grupos productivos de tres municipios de El Progreso se inició en diciembre del 2000, coordinado por parte del Proyecto MAGA II / AGEXPRONT y del Proyecto “Fomento de las Exportaciones y del Sector Privado” ASIGUA/GTZ.

La *visión* del Proyecto es lograr que las organizaciones seleccionadas de pequeños y medianos productores de tres municipios del departamento de El Progreso sean competitivas en los mercados mundiales.

El *objetivo superior* del Proyecto es contribuir a alcanzar mayores niveles de desarrollo y empleo en la región nor-oriental del país; y el *objetivo específico*, es que las organizaciones seleccionadas de los tres municipios definan su visión empresarial y cuenten con un plan estratégico de diversificación productiva.

Los resultados esperados en el plazo de 1 año incluyen:

-Que las organizaciones agrícolas seleccionadas de los tres municipios cuenten con capacidad de gestión empresarial.

-Se inicia el proceso de capacitación y actualización de los pequeños y medianos productores de las organizaciones seleccionadas de los tres municipios.

-Se cuenta con una propuesta integral de servicios para los agricultores.

-Se han identificado cuatro productos de los tres municipios que tienen mercado de exportación.

Dentro de las actividades planificadas para el logro de estos resultados, buscamos la realización de convenios de cooperación con Universidades del país, para que los estudiantes de las carreras de Mercadotecnia, Administración de Empresas, Economía o Agronomía, realicen sus prácticas supervisadas o trabajos de tesis sobre temas relacionados con el Proyecto.

Esto será de gran beneficio para estos grupos productivos (cuya información adjunto a esta propuesta), ya que les permitirá contar con herramientas útiles que les ayuden a mejorar la calidad de sus productos y poderlos exportar.

A continuación presentamos la propuesta de apoyo por parte de estudiantes de la Carrera de Mercadotecnia, durante la realización de sus prácticas supervisadas de julio a noviembre de 2001:

Objetivo General: Los estudiantes contribuyen al desarrollo económico local de tres municipios de El Progreso, con un enfoque eminentemente social.

“Proyecto de Desarrollo de la Capacidad Exportable de grupos productivos de Morazán, Guastatoya, y El Jícaro”.

MAGA 2 / AGEXPRONT / ASIGUA/GTZ

Objetivo Específico: Los estudiantes aplican sus conocimientos en forma práctica en las organizaciones agrícolas seleccionadas de tres municipios de El Progreso.

Productos	Resultado esperado por parte de estudiantes (a nov. 2001)	Apoyo brindado a estudiantes	Grupo productivo involucrado	Observaciones
Pitahaya	Plan de mercadeo para el mercado europeo	Información por parte de Agexpront y de la Cooperativa El Limón	Coop. El Limón (Marajuma, Morazán)	Pitahaya en fresco y procesada.
Aguacate Hass	-Actualización de estudio de mercado ya existente para el mercado Centroamericano y Europeo. -Plan de Mercadeo.	Información por parte de Agexpront y del Grupo Unidos El Futuro	Grupo Unidos El Futuro * (El Pacayal, Morazán)	Aguacate en fresco y procesado.
Chile habanero	-Plan de mercadeo para el mercado Centroamericano y México.	Información por parte de AGEXPRONT.	Coop. Las Palmas (El Jícaro)	Chile habanero procesado (en salsa)
Té de limón (criollo)	-Plan de mercadeo para E.E.U.U. y Europa; si es posible, que incluya información sobre los costos de maquinaria requerida.	Información por parte de AGEXPRONT y Cooperativa El Limón	Coop. El Limón	
Orégano, albahaca y romero	-Plan de mercado de aceites esenciales para Europa (especialmente Alemania, Francia e Italia).	Información por parte de AGEXPRONT.	-Coop. El Limón -Asociación El Paso de los Jalapas (El Jícaro)	Si es posible, evaluar el costo de la maquinaria requerida.
Limón persa (en fresco)	Plan de mercadeo para E.E.U.U.	Información por parte de AGEXPRONT	-Coop. El Limón -Coop. Las Palmas	

*Este grupo está pendiente de proporcionar su perfil de organización.

“Proyecto de Desarrollo de la Capacidad Exportable de grupos productivos de Morazán, Guastatoya, y El Júcaro”.
MAGA 2 / AGEXPRONT / ASIGUA/GTZ

Cabe agregar que los estudiantes tendrán la oportunidad de visitar las plantaciones de los grupos productivos involucrados, y de entrevistarse directamente con ellos.

Los productos mencionados en esta propuesta fueron seleccionados en forma participativa con dichos grupos, y como parte de las actividades planificadas orientadas al desarrollo de éstos para su exportación, se ha iniciado la elaboración de estudios de mercado; es por ello que como un paso más nos será de gran utilidad contar con planes de mercadeo para cada uno de los productos. Adjuntamos un Informe de Avance de los estudios de mercado.

Atentamente,


Licda. Patricia García
Coordinadora de Proyecto
Apoyo al Mejoramiento
Productivo de El Progreso


Ing. Juan Antonio Calderón
Coordinador MAGA II

Resultados de las negociaciones con miembros de la Comisión de Laboratorios de AGEXPRONT

PRODUCTOS DE LA REGION	ANALISIS REQUERIDOS	LABORATORIOS INTERESADOS	ACUERDOS
-Limón deshidratado -Pitahaya -Orégano / albahaca -Aguacate Hass -Limón persa -Tomate -Melón -Chiles picantes -Conservas / mermeladas -Té de limón -Carambola -Guayaba -Sandía	-nutricional bacteriológico -agua -suelos -fitopatológico -aflatoxinas -nematos -entomológico	Labind (especialidad en control de calidad de aguas y alimentos) Contacto: Sra. Liseth Monney Contro-Lab (especialización en análisis microbiológicos) Contacto: Licda. Nancy Quan Agrilab (especialización en análisis de suelos) Contacto: Lic. Gerardo Pirir	Realización de un estudio de mercado por parte del Proyecto, con el apoyo de los laboratorios en cuanto a necesidades de información. Visita a las instalaciones ubicadas en El Jícaro, y la Cooperativa El Limón. Alianza entre los tres laboratorios (cada uno prestará servicios en base a su especialidad), por ser parte de la Comisión de Laboratorios de AGEXPRONT. Promoción de servicios y concientización hacia la población, por parte de cada laboratorio. Los tres laboratorios cuentan con servicios de asesoría, cursos de capacitación y charlas, que pondrán a disposición de los grupos productivos que forman parte del Proyecto. Los laboratorios interesados comunicaran al Comité de Cogestión qué tipo de infraestructura se requiere como mínimo.

PROGRAMA DE DIAS DE CAMPO

TEMA	CONTENIDOS	FECHA
Buenas prácticas agrícolas	-Salud e higiene en el manejo de los cultivos.	A partir del 20 de junio.
Buenas prácticas manufactureras	-Normas HACCP, empaque y calidad.	A partir del 20 de junio.
-Sistemas de riego (cítricos) -Planes de fertilización (cítricos) -Manejo de tejidos; podas (cítricos) -Curso sobre la siembra de pithaya		Finales de octubre (fecha a coordinar)
-Aceites esenciales		11 de enero 2002 (tentativamente en agosto)

PROGRAMA DE ESTABLECIMIENTO DE PARCELAS DEMOSTRATIVAS

TIPO DE CULTIVO	LUGAR	FECHA DE INICIO
Aguacate	El Pacayal, Morazán	26 de abril de 2001
Chiles picantes (habanero, serrano y cobanero)	Cooperativa Las Palmas	Principios de agosto
Colección de plantas medicinales: albahaca, orégano, romero y culantro.	Cooperativa El Limón, Marajuma Asociación El Paso, El Jícaro	Entre mediados y fines de octubre.

OTROS PROYECTOS DE INTERES PARA LOS GRUPOS PRODUCTIVOS

TIPO DE CULTIVO	LUGAR	FECHA DE INICIO
Tilapias	Coop. El Jícaro	Pendiente
Iguanas	Coop. El Limón	Se inició el proceso el 9 de mayo.

Seguimiento al Programa de Capacitación del Proyecto

<i>GRUPO</i>	<i>TEMAS</i>	<i>FECHA</i>	<i>LUGAR</i>	<i>SUGERENCIAS AL CONTENIDO</i>
Cooperativa Las Palmas	Desarrollo organizacional, trabajo en equipo y liderazgo	Pendiente	Instalaciones de la Cooperativa	
Miembros de las Juntas Directivas y Comités de Vigilancia de todos los grupos (20 personas: 5 de cada grupo)	Administración básica	24 de julio	Guaytán o el Hotel Guastatoya	-Interpretación de estados financieros; -arqueo de caja y manejo de caja chica; -atribuciones y funciones; -cómo elaborar actas; -consejos importantes sobre administración.
Idem	Recursos Humanos	14 de agosto	Idem	-Reclutamiento y selección; -Administración de recursos humanos; -charla sobre la Unión Solidarista.
Idem	Controles de almacén y bodega	21 de agosto	Idem	

Idem	Mercadeo y comercialización	24 de octubre	Idem	-Plan de negocios que incluya: contabilidad de costos, cómo elaborar presupuestos, aspectos sobre el precio del producto, y estrategia de promoción.
Cooperativa El Limón y Coop. Las Palmas	Métodos de cobranza	Tentativa: 1ra semana de octubre	Idem	-Tipos de cartas de crédito; -procedimientos



"Unidos por el Cambio" Proyecto de Cambio: Apoyo al Mejoramiento Productivo de tres municipios del Departamento de El Progreso, Guatemala

Patricia García

El Proyecto de Apoyo al Mejoramiento Productivo de los Municipios de El Júcaro, Morazán y Guastatoya, ubicados en el Departamento de El Progreso, Guatemala, es un claro ejemplo de que unidos los grupos productivos de una zona pueden identificar intereses comunes y compartir una visión de desarrollo, que los lleve a definir acciones coordinadas en beneficio de todos.

Las cooperativas El Limón, Las Palmas, El Júcaro, El Edén (conformada predominantemente por mujeres); y las Asociaciones El Paso, Palo Amontonado, y Unidos El Futuro, se han dedicado al cultivo de productos tradicionales, basando su economía, algunos de ellos, en un único producto. A pesar de esto, ellos siempre han tenido la preocupación por diversificarse y llegar a exportar sus productos, pero no se sienten preparados para afrontar este reto por sí solos. Es por ello que se mostraron entusiasmados al conocer de una iniciativa de la Asociación Gremial de Exportadores de Productos no Tradicionales -AGEXPRONT- (específicamente por parte de los Proyectos ASIGUA/GTZ "Fomento de las Exportaciones y del Sector Privado en Guatemala" y del Convenio MAGA/AGEXPRONT) para desarrollar estrategias de apoyo al mejoramiento productivo de El Progreso. Estos grupos respondieron a la convocatoria realizada y se comprometieron a conformar un Grupo de Cogestión en pro del desarrollo de sus municipios.

Como primer paso, se elaboró un diagnóstico participativo de la situación actual de los tres

municipios, del cual surgieron los objetivos del Proyecto:

-Objetivo Superior: Contribuir a alcanzar mayores niveles de desarrollo y empleo en la región nor-oriental de Guatemala.
-Objetivo Específico: Las organizaciones seleccionadas de tres Municipios del Departamento de El Progreso definen su visión empresarial y cuentan con un plan estratégico de diversificación.

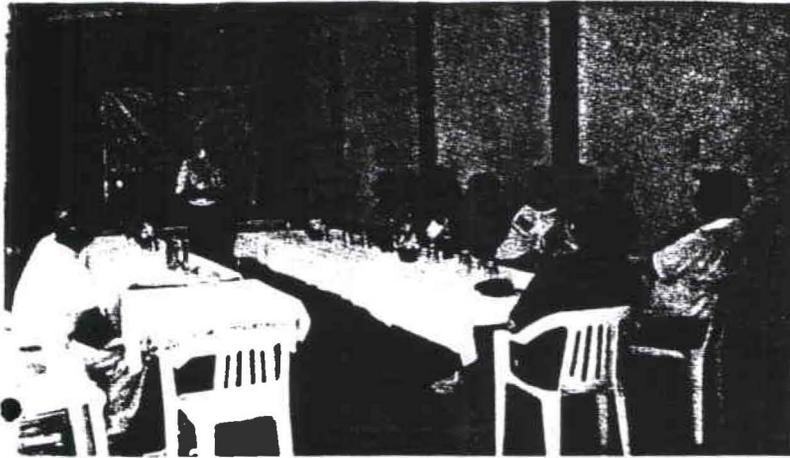
Asimismo, se conformaron los siguientes resultados a obtener en el plazo de un año:

- i) Se fortalece la capacidad de gestión empresarial de las organizaciones agrícolas seleccionadas de los tres municipios.
- ii) Se inicia el proceso de capacitación y actualización de los pequeños y medianos productores de las organizaciones seleccionadas de los tres municipios.
- iii) Se cuenta con una propuesta integral de servicios para los agricultores de los tres municipios.
- iv) Se han identificado cuatro productos para desarrollar en los tres municipios con potencial mercado de exportación.

A pesar del gran reto para alcanzar estos resultados tan ambiciosos en el plazo de un año, el entusiasmo demostrado por los líderes de las organizaciones participantes de este proyecto de cambio, ha sido decisivo para el éxito del mismo; ya que las estrategias planteadas son para lograr un desarrollo sostenido en el tiempo, tanto social y económico como ambiental. Las actividades planificadas para la consecución de estos

sigue en pág. 15

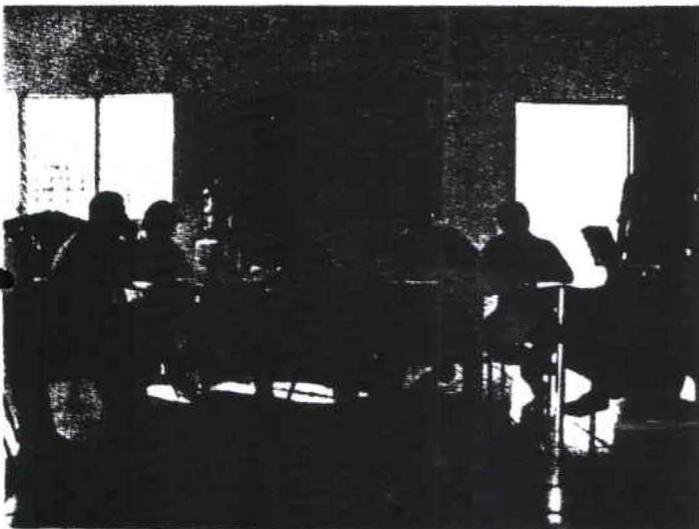
• me de pág. 14



Seminario de Capacitación, Liderazgo y trabajo en equipo. Grupos productivos Guastatoya El Progreso.

cambios, ha sido decisivo para el éxito del mismo; ya que las estrategias planteadas son para lograr un desarrollo sostenido en el tiempo, tanto social y económico como ambiental. Las actividades planificadas para la consecución de estos resultados se encuentran ya en su fase de implementación y finalizarán en diciembre del 2001.

El haberse organizado ha traído múltiples beneficios a estas organizaciones, entre los cuales se puede mencionar el haberse acercado al Consejo de Desarrollo Urbano y Rural Departamental de El Progreso, y así tener oportunidad de participar en la toma de decisiones en cuanto a la distribución de los recursos destinados a este Departamento, que generalmente han sido para obras de infraestructura y no para proyectos de desarrollo



Reunion del comité de gestión en las instalaciones de la Cooperativa de El Limón, Marajuma el Progreso.

económico local.

La visión de este proyecto de cambio es que las organizaciones seleccionadas de pequeños y medianos productores de estos tres municipios del Departamento de El Progreso, lleguen a ser competitivas en los

mercados internacionales. Es por ello que estos grupos se están capacitando en aspectos administrativos, contables, organizacionales y agroindustriales, a través de diversos cursos organizados en coordinación con AGEXPRONT, entre los cuales destaca el EXPORTPYME Agrícola. Ellos están conscientes de que para integrarse al mundo globalizado de hoy día es necesario contar con las herramientas que les permitan no sólo producir bajo los más

altos estándares de calidad, sino poder también comercializar sus productos eficientemente. Algunos de los productos identificados como potenciales para ser exportados son: aguacate hass, chile habanero procesado, papaya maradol, orégano y albahaca (en aceite esencial y fresco culinario), pitahaya, limón persa, y té de limón criollo deshidratado. Actualmente el Departamento de Información de AGEXPRONT realiza estudios de mercado de estos productos; asimismo, se han

establecido parcelas demostrativas de aguacate hass, y próximamente de chiles picantes y de plantas aromáticas (albahaca, romero, culantro y orégano).

Se ha considerado importante que estos grupos tengan acceso a la tecnología que les permita obtener la información que necesitan en relación a precios, mercados y proveedores, y además con servicios básicos de laboratorio, por lo que dentro de los componentes del proyecto se ha contemplado la futura implementación de un Centro de Acopio de Muestras, y de un Centro de Servicios de Información.

Este proyecto ha sido una especie de motor generador, que en un inicio ha despertado el interés de estos grupos, pero lo que realmente



se persigue es la sostenibilidad del Comité de Cogestión conformado, para que continúe intercambiando inquietudes, intereses, preocupaciones, experiencias y por supuesto esta visión de desarrollo que sin duda alguna lo llevará a seguir trabajando en pro de mejores condiciones de vida para todos sus miembros. También se espera que este Proyecto tenga un efecto multiplicador en otros municipios, y que al ver los resultados palpables de este proceso de cambio imiten la iniciativa y se conviertan en agentes de desarrollo dentro de sus comunidades



*Lic. Patricia García
Asistente Proyecto ASIGUA/GTZ
AGEXPRONT



LA MUNICIPALIDAD DE SANSARE.
Y
EL CONSEJO DEPARTAMENTAL DE DESARROLLO
URBANO Y RURAL - EL PROGRESO.

Por medio de la presente le convoca a la 7ta. Reunión Ordinaria del Consejo Departamental de Desarrollo, la cual se llevará a cabo el día **Jueves 27 de Septiembre del 2001**, a partir de las **9:00 horas** en las instalaciones del Turicentro Auri, de la Cabecera Municipal de Sansare.

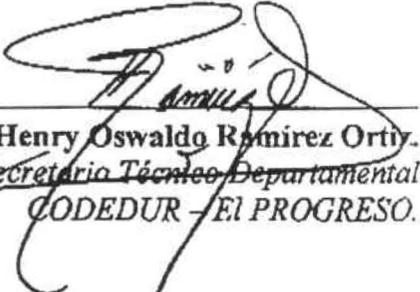
Entre los temas a tratar son:

- La labor que desempeñan El MARN, Defensores de la Naturaleza y CONAP, en el Manejo de la Reserva de la Biosfera de la Sierra de las Minas, Área de El Progreso.
- Proyecto De Fortalecimiento de la capacidad exportable de los grupos productivos de los municipios de El Júcaro, Guastatoya y Morazán. A cargo de AGEXPROT
- Levantamiento de la base de datos por municipio - UNICEF-SEGEPLAN- Interinstitucional El Progreso.
- Programa de fortalecimiento Municipal para la Administración del IUSI. Y otros temas de interés Departamental

Por lo que le agradece el tomar nota de la presente convocatoria y asistir a la misma.

Con las muestras de consideración respectivas.

Atentamente.


Lic. Henry Oswaldo Ramírez Ortiz.
Secretaría Técnica Departamental
CODEDUR - EL PROGRESO.

GUASTATOYA, 17 DE SEPTIEMBRE DEL AÑO 2001.

SI DESEA UN ESPACIO EN LA AGENDA, PUEDE SOLICITARLO al Telf. 9450088



Municipalidad de Sansare
Departamento de El Progreso.
Tel. 3034768



Consejo Departamental de
Desarrollo Urbano y Rural

Edif. De Gobernación Departamental.
Barrio las Joyas,
Ciudad de Guastatoya- El Progreso.
Tel. 945 0981



SEGEPLAN
Delegación Departamental

Edif. de Gobernación Departamental.
Barrio las Joyas,
Ciudad de Guastatoya- El Progreso.
Telefax. 945 0088
Email: region3@internet.net.gt



PLANIFICACION Y PROGRAMACION
SEGEPLAN

CONSEJO DEPARTAMENTAL DE
DESARROLLO URBANO Y
RURAL – EL PROGRESO
Región III, Nor-Oriente



7a.
Reunión
Ordinaria



Yuca.

Lugar: Turicentro Auri, Cabecera Municipal
de Sansare.

Fecha: 27 de Septiembre del año 2001

09:00 horas

Distinguidos Miembros e invitados al Consejo Departamental de Desarrollo:

Reciban ustedes la más cordial bienvenida a esta reunión, donde les reiteramos el realizar el mejor de los esfuerzos, así como el aportar lo mejor de sí para engrandecer a nuestra Nación y sentirnos Dignos y Orgullosos de Haber Nacido en Esta Patria GUATEMALA.. Es por ello que debemos aportar lo mejor para alcanzar el Desarrollo de este Bello Departamento de El Progreso.

Hagamos Honor a este Nombre.

Y QUE DIOS, NUESTRO SEÑOR NOS ILUMINE PARA ALCANZARLO.

Sinceramente,



**CONSEJO DEPARTAMENTAL DE
DESARROLLO URBANO Y RURAL**



Sansare 27 de Septiembre del año 2001

**Consejo Departamental de
Desarrollo Urbano y Rural**



AGENDA

- 1.- DETERMINACIÓN DEL CUORUM. Y APERTURA DE LA REUNION (Presidente del CODEDUR. Sr. Manuel Gilberto Calderón) 9:45 AM
- 2.- BIENVENIDA CARGO DEL SEÑOR ALCALDE MUNICIPAL DE SANSARE: Sr. Pablo Aguilar Morales. 9:50 AM.
- 3.- LECTURA DE LA AGENDA A TRATAR Y APROBACIÓN DE LA MISMA POR EL PLENO (Luis Ángel López Gerente del Consejo). 9:55 AM
- 4.- LECTURA DEL ACTA DE LA REUNION ANTERIOR 010-2001 (Lic. Henry Oswaldo Ramirez, Secretario del CODEDUR). APROBACIÓN y FIRMA DE LA MISMA POR PARTE DEL PLENO. 10:00 AM.
- 5.- Seguimiento de los compromisos de la Reunión Anterior. (Secretario del CODEDUR) 10:15 AM
- 6.- Exposición sobre resultados alcanzados en la ejecución del 'FSDC' por medio del Consejo Departamental (situación actual) a cargo del Sr. Luis Ángel López, Gerente del CODEDUR. 10 30 AM (10 Minutos)

7.- Exposición sobre " PROYECTO : APOYO A LAS POLÍTICAS PUBLICAS PARA LA REDUCCIÓN DE LA POBREZA" (UNICEF; ASIES, SEGEPLAN) A cargo del Dr. Fernando Leche, UNICEF) 10:40 AM (40 Minutos)

8.- Exposición sobre: El proyecto de fortalecimiento a la capacidad exportable de los grupos productivos de los municipios de El Jicaro,, Guastatoya y Morazán AGEXPROT. a cargo de la Licda. Patricia García Coordinadora del Proyecto. 11:20 AM (30 Minutos)

9.- Exposición sobre: La labor que desempeña el MARN, Defensores de la Naturaleza y CONAP en el manejo de la reserva de la biosfera de la Sierra de las Minas. Área del Dep. de El Progreso. A cargo del Lic. Leopoldo Pimentel. CONAP-Zacapa y acompañantes. 11:50 AM (30 Minutos).

10.- Exposición sobre: El Programa de Fortalecimiento Municipal para la Administración del IUSI " a cargo del Lic. Luis Alejandro conde Caal. Consultor del Programa. 12:20 AM (30 Minutos).

11.- Asuntos Varios : 12: 50 AM

Almuerzo. (Cortesía de la Alcaldía Municipal de Sansare) 13:15 PM.

....Juntos por el Desarrollo .