

#### *Capa de presentación*

Su misión es optimizar la experiencia de usuario para facilitar el uso del sistema en la mayor cantidad de plataformas y dispositivos actualmente en el mercado, para esto se dispone de tecnologías que ajustan el contenido de la información a diferentes tamaños de pantalla de forma automática, que aprovechan el recurso de tecnologías tipo TOUCH para aquellos dispositivos, como el caso de los teléfonos inteligentes, que hacen uso de pantallas táctiles para interactuar con las aplicaciones.

Para esta capa se usa un framework JavaScript llamado Vue, acompañado de otras tecnologías como el caso de OIDC, para la gestión de seguridad de usuarios, la aplicación fue diseñada entonces bajo el paradigma de un SPA<sup>3</sup> que ofrece un buen desempeño aun en dispositivos móviles de gama media y baja, minimizando las interacciones con el servidor web, aprovechando el recurso del cache local de cada dispositivo para intercambiar con la plataforma de servidor solamente datos codificados en JSON.

#### *Capa de seguridad*

Para la capa de seguridad se elige una plataforma basada en el protocolo Open ID Connect, que es una extensión de OAUTH 2.0, la que a su vez es la metodología de seguridad hoy día vigente en web y usada por las firmas mas grandes en la industria como Microsoft, Facebook, Google, Oracle, Amazon, etc.

Esta capa permite extenderse para conformar un SSO<sup>4</sup>, el cual por tanto puede convertirse en el centro neurálgico de la seguridad de todos los sistemas informáticos de una institución.

#### *Capa de datos*

Para esta capa se usan bases de datos no relacionales (Cassandra) para el almacenamiento de objetos de datos no estructurados como es el caso de los PDFs firmados electrónicamente, para su rápida recuperación.

Se elige Cassandra por ser una base de datos ampliamente utilizada en escenarios de necesidades de almacenamiento masivo de objetos de datos, con capacidad de crecer en clusters de manera virtualmente ilimitada.

Se usa también un almacenamiento de datos relacional (PostgreSQL) para la gestión de seguridad, conformada por usuarios, aplicaciones y roles, siendo la función del componente de seguridad no solo de autenticación sino también de autorización.

Se utiliza también la base de datos Oracle que tiene hoy día el Registro Mercantil como fuente de consulta de los diferentes auxiliares de comercio que permiten a los analistas hacer su labor en la confección de las certificaciones, en la mencionada base de datos se dejará registro también de la

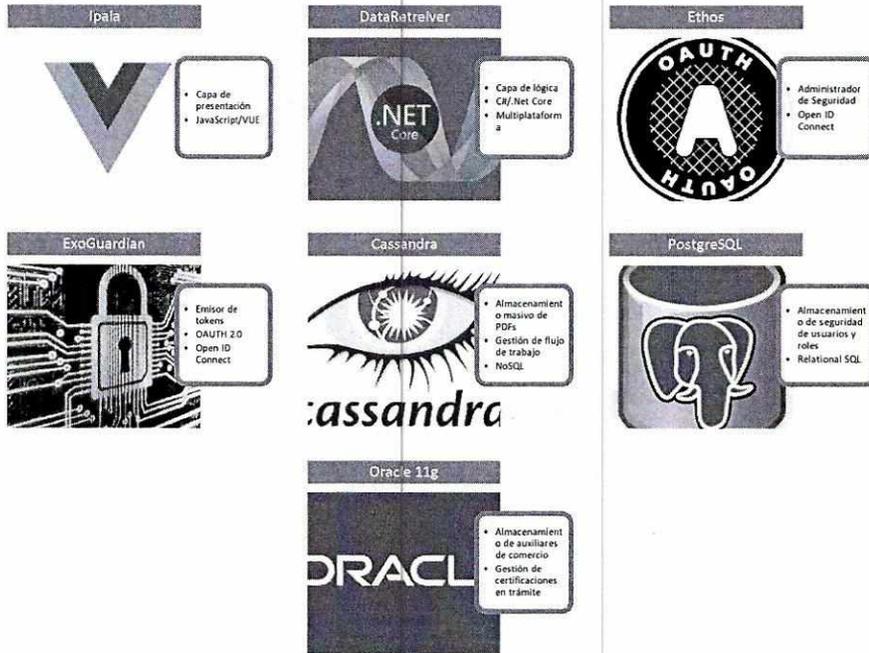
---

<sup>3</sup> Single Page Application

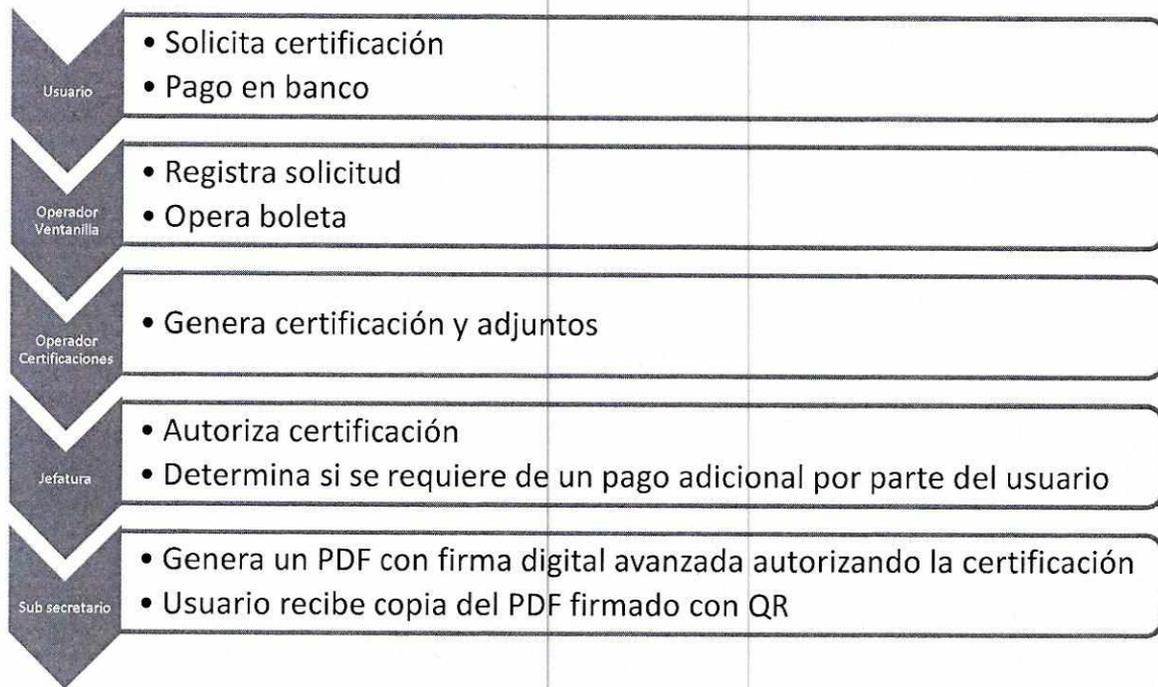
<sup>4</sup> Single Sign On

certificación a ser emitida, en las tablas y campos que usa el sistema que a día de hoy se encuentra vigente en la institución.

### Componentes



Secuencia



Justificación de la importancia del sistema en relación al Doing Business

En los últimos 10 años el proyecto Doing Business ha recopilado información sobre Guatemala, mostrando datos consistentes en 8 indicadores (la información sobre electricidad e insolvencia se ha manejado desde el año 2012).

La peor posición del país de los últimos 10 años se dio en el año 2009, ocupando el puesto 112 de 180 economías y la mejor en el año 2015, ocupando la posición 73 de 189 economías.

Actualmente Guatemala muestra una mejora notable en los indicadores de Apertura de un negocio, Permisos de Construcción, Pago de Impuestos y Comercio transfronterizo, sin embargo, muchas otras economías han trabajado en reformas que impactan directamente en el clima de negocios y que provocan una competencia constante y cada vez más difícil a nivel mundial.

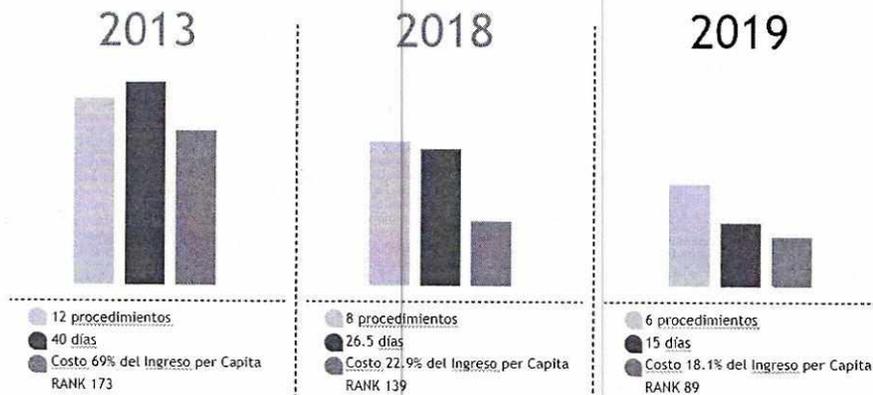
A continuación, se presentan los datos del indicador de Apertura de un Negocio del reporte Doing Business para Guatemala en los últimos 10 años; el puesto de Guatemala cambia principalmente por el avance de otras economías que desarrollan reformas para indicadores específicos y por cambios metodológicos que realiza el Banco Mundial.

Contrato No. PNC-108-041-186-2019  
Renglón de Contratación 186

Índice Doing Business Guatemala	2009	2010	2011	2012	2013	2014 (ant-ajustado)	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Puesto General</i>	112	110	101	97	93	79 - 71	73	85	88	97	98
Apertura de un Negocio	147	156	162	165	173	145 - 107	98	101	119	139	89

Es importante ver el caso de éxito de la inscripción de sociedades, Guatemala inició un proceso de reforma en el año 2012, lanzando la página [minegocio.gt](http://minegocio.gt) en el año 2013, luego de 5 años de trabajo, el indicador pasó a ser el mejor indicador de Guatemala en distancia a la frontera.

## DOING BUSINESS



Contrato No. PNC-108-041-186-2019  
Renglón de Contratación 186

Reformas 2018:

La estrategia utilizada durante el año 2018 para la mejora del Doing Business se enfocó en la determinación de la posición de cada indicador del reporte, la definición del caso de estudio, razones de la baja de posiciones (si hubieren) en el reporte 2018, las acciones a realizar y el posible resultado en la posición de Guatemala tras realizar las acciones propuestas.

Como parte de ello, se elaboró un caso de estudio donde se define a una empresa “tipo” a aquella con las siguientes características.

Es una Sociedad Anónima, opera en la ciudad de Guatemala, se dedica al comercio o industria, tiene de 10 a 50 empleados, tiene una escritura de 10 páginas, su capital inicial es de 10 veces el GNI de Guatemala (Q.299,410.00).

Finalmente, dentro de la estrategia para mejorar el indicador (Acciones Doing Business 2020) se hace referencia a la conclusión del sistema de certificaciones en línea para mejorar nuestra posición en el apartado de emisión de certificaciones, por lo cuál este sistema es clave dentro de la estrategia planteada para mejorar la posición del país dentro del indicador.



---

Ing. Jossue Samayoa Portillo  
Consultor

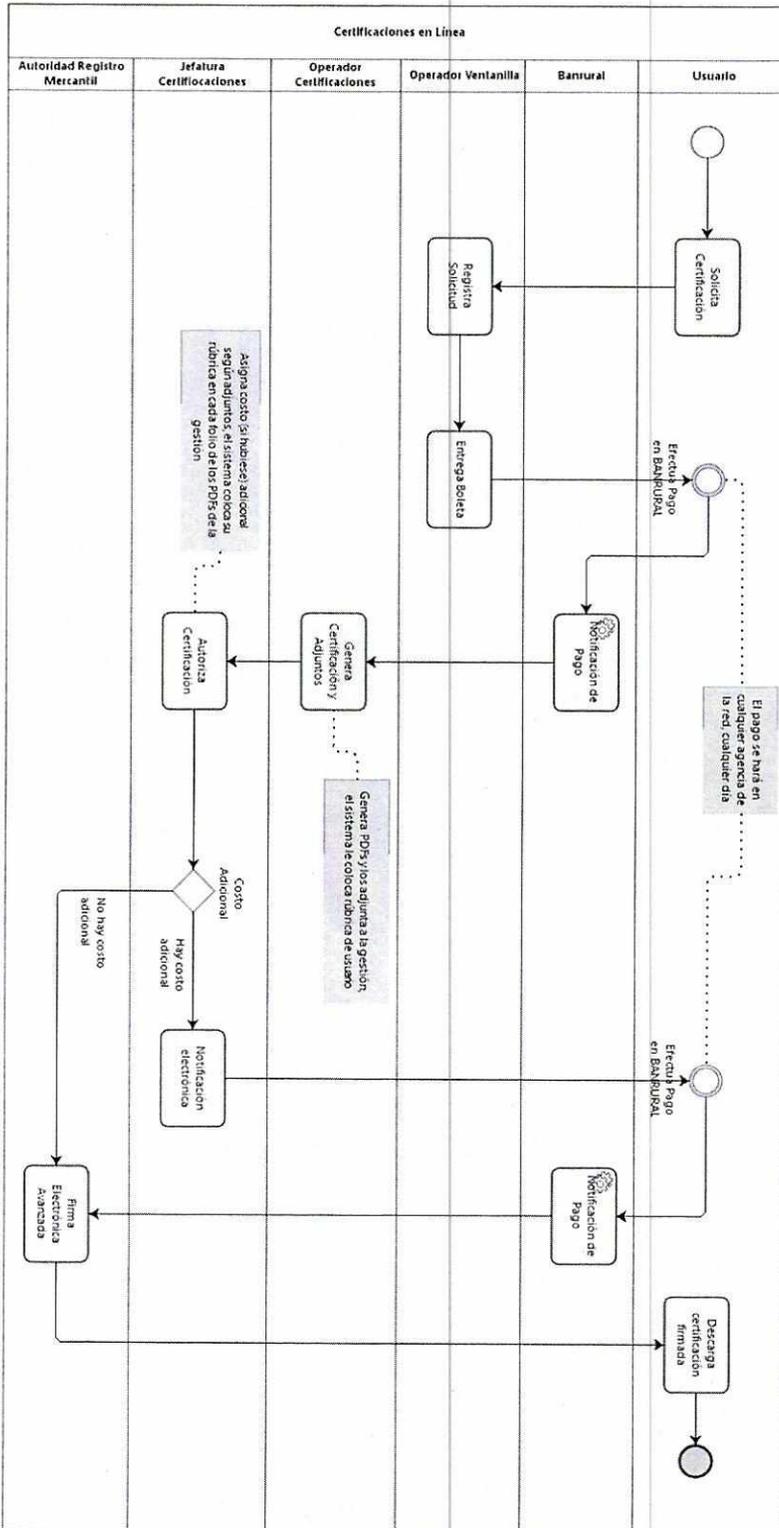
---

Licda. Francisca de Jesús Cárdenas Morán  
Directora Ejecutiva del Programa Nacional de  
Competitividad

ANEXOS

Contrato No. PNC-108-041-186-2019  
 Renglón de Contratación 186

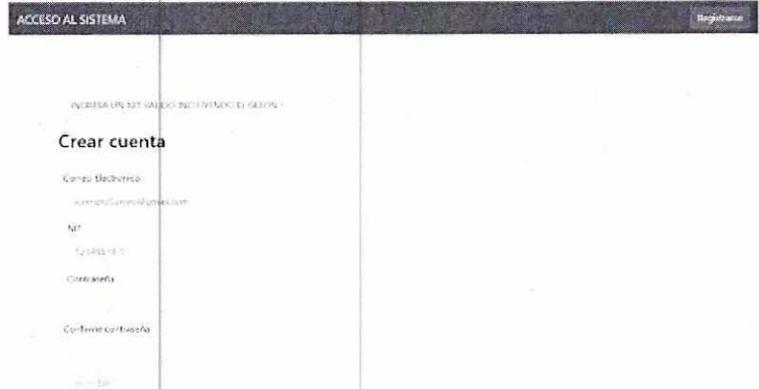
Anexo 1 - Flujo del proceso



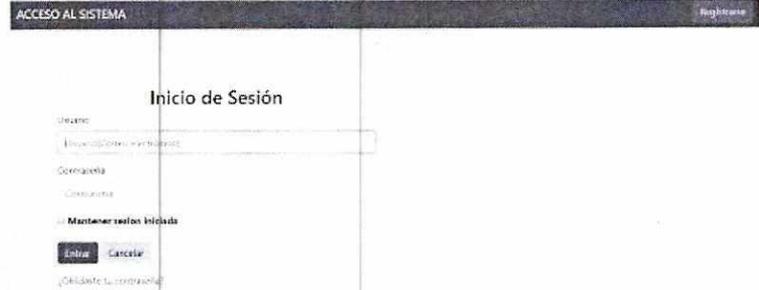
Anexo 2 - Presentación del sistema en formato PowerPoint



**Registro de usuarios**  
 El usuario se registra en el sistema.

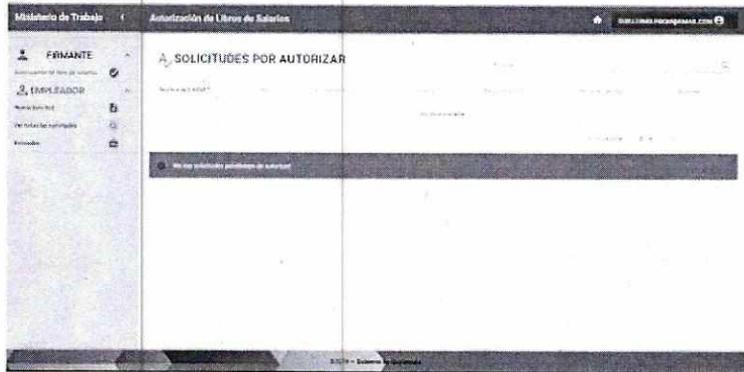


**Inicio de sesión**  
 Habiéndose registrado, el usuario accede al sistema con sus credenciales de acceso



Pantalla de firmantes de solicitudes

Seleccionan solicitudes y las firman.



Ejemplo, solicitud visible del lado del autorizador



## CERTIFICACIÓN DE RECEPCIÓN DE PRODUCTOS

Por este medio hago **CONSTAR** que he recibido y leído el Producto abajo indicado de los servicios prestados dentro de la contratación titulada:

**Asesoría técnica en procesos e investigación de la desnutrición crónica como prioridad en materia de competitividad**

Que realizó:

Nombre o título de los servicios de asesoría

**Natalie Fahsen Paetau**

Nombre de la persona contratada

Como parte de los servicios de asesoría prestados al Programa Nacional de Competitividad, el cual recibo a entera conformidad porque cumplen con los Términos de Referencia del Contrato No.:

**PNC-108-042-189-2019**

Por lo que se solicita trasladar a donde corresponda para continuar con el proceso respectivo de pago, por la cantidad de: **Q 9,080.00**

Se adjunta el Producto No.: **2.**

Titulado: **Propuesta de plan de trabajo, que permita orientar y definir acciones éticas y culturalmente pertinentes relacionadas a la desnutrición crónica infantil entre instituciones del sector público y privado.**

Impreso en: \_\_\_\_\_  
Cantidad en hojas

SI  
Indicar si se adjunta en CD

Fecha de entrega del Producto: **24 de abril del 2019**

Revisión Técnica I **Andrea Patricia Velásquez Monge Analitísquez**

Nombre y Firma

Revisión Técnica II **Ingrid A. Zelaya Florián**

Nombre y Firma

SUBDIRECTORA EJECUTIVA  
Programa Nacional de Competitividad  
MINISTERIO DE ECONOMIA

Aprobación del Producto:

Firma y sello:

**Jesus Cardenas**  
DIRECTORA EJECUTIVA  
Programa Nacional de Competitividad  
MINISTERIO DE ECONOMIA

- Producto 2 -

Propuesta de plan de trabajo, que permita orientar y definir acciones éticas y culturalmente pertinentes relacionadas a la desnutrición crónica infantil entre instituciones del sector público y privado

Por Natalie Fahsen

Natalie Fahsen

Guatemala, 24 de Abril del 2019

Aprobado por:

  
Francisca de Jesús Cárdenas Moré.  
DIRECTORA EJECUTIVA  
Programa Nacional de Competitividad  
MINISTERIO DE ECONOMÍA

# Índice

Lista de tablas	4
Lista de abreviaturas	4
Resumen ejecutivo	5
Introducción	7
Definición de desnutrición crónica infantil	9
Magnitud de la desnutrición crónica infantil	10
Panorama actual de desnutrición crónica infantil en Guatemala	10
Historia del abordaje de la DCI en Guatemala	11
Antecedentes teóricos	13
Pertinencia cultural en salud	14
Disparidades en salud	14
Lineamientos generales de pertinencia cultural en salud	15
Investigación ética en salud	17
Historia de la protección de los sujetos humanos en investigación	17
Panorama de ética en investigación en Guatemala	18
Resolución de la problemática	19
Desarrollo de Intervenciones culturalmente pertinentes relacionadas con desnutrición crónica infantil	20
Determinación de áreas de intervención a nivel municipal y comunitario	21
Apertura social y organización comunitaria	22
Rendición de cuentas	23
Empoderamiento de líderes y miembros de la comunidad	23
Desarrollo de investigación ética relacionada con desnutrición crónica infantil	24
Condiciones básicas para la realización de la investigación	25
Valor social y científico	25
Respeto de los derechos humanos	25
Diseño de la investigación	26
Distribución equitativa de beneficios y cargas	26
Capacidad de respuesta	26
Evaluación de riesgos y beneficios de participación	26
Consentimiento informado	27
Modificaciones y dispensas del consentimiento informado	28
Participantes vulnerables	28
Uso de materiales biológicos y datos relacionados	29
Uso de datos obtenidos en entornos en línea y de herramientas digitales	29
Protecciones especiales	30

Niños y adolescentes	30
Adultos que no tienen capacidad de dar consentimiento informado	31
Mujeres	31
Mujeres durante el embarazo y la lactancia	32
Ejecución de la investigación	33
Involucramiento de la comunidad	33
Formación en investigación ética	34
Atención de las necesidades de salud de los participantes	34
Reembolso y compensación para los participantes	34
Rendición pública de cuentas	34
Relevancia para la investigación en desnutrición crónica infantil	35
Plan de trabajo que asegure que la investigación realizada en Guatemala en temas relacionados con la desnutrición crónica infantil, entre otros similares, se adhieran a la ética y pertinencia cultura	37
Diseño e implementación de acciones culturalmente pertinentes en temas relacionados con la desnutrición crónica infantil	38
Diseño e implementación de investigación ética en temas relacionados con la desnutrición crónica infantil	41
Conclusiones	44
Referencias	46

# Lista de tablas

Tabla 1:	<u>Plan de diseño e implementación de acciones culturalmente pertinentes en temas relacionados con la desnutrición crónica infantil</u>	39
Tabla 2:	<u>Plan de diseño e implementación de investigación ética en temas relacionados con la desnutrición crónica infantil</u>	42

# Lista de abreviaturas

CEI	Comité(s) de Ética en Investigación
DCI	Desnutrición Crónica Infantil
PRS	Políticas y Regulaciones para Crecimiento Económico
SAN	Seguridad Alimentaria y Nutricional
PH0	Plan Hambre Cero
OPS	Organización Panamericana de la Salud
OMS	Organización Mundial de la Salud
PRDC	Programa para la Reducción de la Desnutrición Crónica
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
V100D	Ventana de los 1,000 días de oportunidad
INSAN	Inseguridad Alimentaria y Nutricional
INCAP	Instituto de Nutrición para Centroamérica y Panamá
MSPAS	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de Guatemala
CIOMS	Consejo de Organizaciones Internacionales de las Ciencias Médicas
SESAN	Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
POLSAN	Política Nacional de Seguridad Alimentaria Nutricional
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
SINASAN	Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional
CONSAN	Consejo Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional
COCODE	Consejo Comunitario de Desarrollo
COMUDE	Consejos Municipales de Desarrollo
COMUSAN	Comisión Municipal de Seguridad Alimentaria y Nutricional
SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
CONASAN	Comisión Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional

# Resumen ejecutivo

La desnutrición crónica es una forma de retardo en el crecimiento que ocurre a lo largo del tiempo, contrario a la desnutrición aguda.<sup>1</sup> Este fallo en el crecimiento empieza antes del nacimiento y es causado por una nutrición materna deficiente.<sup>2</sup> La situación se agrava si durante los primeros 1000 días de vida de la criatura afectada, existe un balance incorrecto en la ingestión de alimentos y/o el niño/la niña se expone a un ambiente propenso a infecciones.<sup>3</sup>

La desnutrición crónica infantil (DCI) afecta enormemente tanto al desarrollo de la persona como al progreso del país.<sup>4</sup> Al afectar la capacidad intelectual y cognitiva de las personas, disminuye su rendimiento escolar y el aprendizaje de habilidades para la vida.<sup>5</sup> Por lo tanto, limita la capacidad del niño o la niña de convertirse en un adulto que pueda contribuir, a través de su evolución profesional, al progreso de su comunidad y de su país.<sup>6</sup> Actualmente, Guatemala ocupa el primer lugar en América Latina y el sexto puesto en el mundo en cuanto a DCI, ya que 49,8% de los niños guatemaltecos sufren de DCI.<sup>7</sup> En otras palabras, la DCI afecta a uno de cada dos niños menores de cinco años en Guatemala.<sup>8</sup> Han habido diferentes esfuerzos a nivel nacional para contrarrestar la DCI en Guatemala.<sup>9</sup> Estos esfuerzos muchas veces han sido dispersos y no han tenido el impacto esperado.<sup>10</sup>

La sociedad guatemalteca está conformada por diversas culturas, lo cual hace que existan diferentes formas de concebir la salud, de mantenerla y restablecerla.<sup>11</sup> La ineficacia de algunas intervenciones de promoción de la salud realizadas hasta el momento en Guatemala puede ser el resultado de una incongruencia de los supuestos sociales y culturales entre los proveedores de salud y los beneficiarios. Los promotores de salud deben considerar los determinantes culturales de la salud de sus beneficiarios y a adaptar los programas de salud pública en función de sus motivaciones y recursos.<sup>12</sup> En relación al abordaje de la DCI en Guatemala, se ha identificado que el empoderamiento de la población a través de la sensibilización sobre la problemática, la identificación de las posibles soluciones y la participación activa para ejecutarlas, son aspectos clave de pertinencia cultural que se deben tomar en cuenta durante tales intervenciones.<sup>13</sup> Además, se reconoce la importancia de vincular a todos los actores relacionados con el tema, para que de forma conjunta, coordinada y simultánea se haga un uso más eficiente de los recursos.<sup>14</sup>

---

<sup>1</sup> Valid Nutrition. *Definition of Malnutrition*

<sup>2</sup> Valid Nutrition. *Definition of Malnutrition*

<sup>3</sup> Valid Nutrition. *Definition of Malnutrition*

<sup>4</sup> UNICEF. *En Guatemala el 49,8% de los niños sufre desnutrición crónica*

<sup>5</sup> CNRDC (2016). *Estrategia para la prevención de la desnutrición crónica, 2016-2020*

<sup>6</sup> CNRDC (2016). *Estrategia para la prevención de la desnutrición crónica, 2016-2020*

<sup>7</sup> UNICEF. *En Guatemala el 49,8% de los niños sufre desnutrición crónica*

<sup>8</sup> UNICEF. *En Guatemala el 49,8% de los niños sufre desnutrición crónica*

<sup>9</sup> Alianza por la Nutrición et. al (2014). *El futuro es hoy*

<sup>10</sup> Alianza por la Nutrición et. al (2014). *El futuro es hoy*

<sup>11</sup> Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, et. al (2012). *Normas con Pertinencia Cultural*

<sup>12</sup> Garcia, A. (2006). *Is Health Promotion Relevant Across Cultures and the Socioeconomic Spectrum?*

<sup>13</sup> Alianza por la Nutrición et. al (2014). *El futuro es hoy*

<sup>14</sup> Alianza por la Nutrición et. al (2014). *El futuro es hoy*

El progreso hacia un mundo en donde todos podamos gozar de buena salud y una atención de salud óptimas también depende de los conocimientos adquiridos a través de todo tipo de investigaciones, incluida la investigación con seres humanos.<sup>15</sup> Aunque el valor social y científico es la justificación fundamental para realizar una investigación, los investigadores, patrocinadores de investigación, comités de ética de la investigación y autoridades de salud, tienen la obligación moral de asegurar que toda investigación se realice de tal manera que preserve los derechos humanos y respete, proteja y sea justa con los participantes en el estudio y las comunidades donde se realiza la investigación.<sup>16</sup> Guatemala viene acrecentando progresivamente su capacidad de llevar a cabo investigación valiosa. Esto conlleva la importancia de asegurar que Guatemala cuente con Comités de Ética en Investigación capaces de revisar protocolos de investigación para proteger los derechos y el bienestar de los participantes de las comunidades guatemaltecas vulnerables que participan en los mismos.

La justificación ética para realizar investigaciones relacionadas con la DCI en Guatemala radica en su valor social. El generar el conocimiento para mitigar esta condición y sus consecuencias, es de gran valor, tanto para las personas que pudieran llegar a estar afectadas como para el país. Sin embargo, la investigación relacionada con DCI en Guatemala involucra varios aspectos que la convierten en una investigación altamente sensible. La investigación relacionada con DCI involucra tanto a mujeres en edad fértil, como a embarazadas, madres, fetos y niños. Todos estos grupos son comúnmente considerados como vulnerables ante la sociedad de investigadores. Por lo tanto, los comités de ética de la investigación deben revisar la necesidad de brindar protección especial a los derechos y bienestar de los grupos nombrados anteriormente e incluir tales protecciones cuando sea necesario. Asimismo, debido a que la prevalencia e incidencia de la DCI en Guatemala es alta en departamentos en donde radica la pobreza, es importante hacer énfasis especial en la distribución equitativa de beneficios y cargas, y en generar el conocimiento para promover la salud de la población participante.

Se recomienda realizar un análisis retrospectivo de la estrategia de reducción de la DCI que se ha utilizado en Guatemala hasta el momento.<sup>17</sup> Se debe analizar la institucionalidad existente y los esfuerzos del sector privado, sociedad civil y cooperación internacional, con el fin de incorporar nuevos elementos al abordaje de la DCI, como la ética y la pertinencia cultural.<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> CIOMS. *Pautas Éticas Internacionales para la Investigación Relacionada con la Salud con Seres Humanos*

<sup>16</sup> CIOMS. *Pautas Éticas Internacionales para la Investigación Relacionada con la Salud con Seres Humanos*

<sup>17</sup> Alianza por la Nutrición et. al (2014). *El futuro es hoy*

<sup>18</sup> Alianza por la Nutrición et. al (2014). *El futuro es hoy*

# Introducción

La problemática de la desnutrición crónica infantil (DCI) ha sido abordada desde hace varias décadas en Guatemala.<sup>19</sup> El sector público, privado, sociedad civil y cooperación internacional han logrado resultados positivos. Sin embargo, sus esfuerzos muchas veces han sido dispersos y no han tenido el impacto esperado.<sup>20</sup> Esto se debe a que ha faltado un mayor entendimiento de las causas de la DCI y una más eficiente coordinación de las acciones.<sup>21</sup> El desafío se vuelve aún más difícil si se toma en cuenta los factores socioculturales de las poblaciones afectadas por DCI, como la identidad étnica o racial, las prácticas culturales y la situación socioeconómica. Estos factores son muchas veces causantes de las disparidades en salud y por lo tanto, pueden ser la clave para mejorar los esfuerzos de promoción de la salud.<sup>22</sup> El reto para los promotores de salud es transmitir mensajes de promoción de la salud de una manera que todo tipo de personas consideren relevante.<sup>23</sup> Para ello, las intervenciones de promoción de la salud deben basarse en el conocimiento de los efectos culturales y a su vez ser personalizadas y adaptadas a la situación personal de cada beneficiario.<sup>24</sup>

El progreso hacia un mundo en donde todos podamos gozar de buena salud y una atención de salud óptimas también depende de los conocimientos adquiridos a través de todo tipo de investigaciones, incluida la investigación con seres humanos.<sup>25</sup> Los profesionales de la salud, investigadores, formuladores de políticas, funcionarios de salud pública, empresas farmacéuticas, entre otros, confían en los resultados de las investigaciones para llevar a cabo actividades y tomar decisiones que afectarán la salud individual y pública.<sup>26</sup> Por consiguiente, los investigadores, patrocinadores de investigación, comités de ética de la investigación y autoridades de salud deben asegurarse de que los estudios propuestos cuenten con solidez científica y puedan generar información valiosa.<sup>27</sup> Sin embargo, el valor social de la investigación no puede legitimar que los participantes en el estudio o las comunidades anfitrionas sean sometidos a maltratos o injusticias.<sup>28</sup> Es responsabilidad de las autoridades gubernamentales a cargo de la investigación relacionada con la salud de seres humanos el asegurarse de que tal investigación se someta a una revisión ética y científica por parte de comités de ética de la investigación competentes e independientes, y que sea realizada por equipos de investigación competentes.

---

<sup>19</sup> Alianza por la Nutrición et. al (2014). *El futuro es hoy*

<sup>20</sup> Alianza por la Nutrición et. al (2014). *El futuro es hoy*

<sup>21</sup> Alianza por la Nutrición et. al (2014). *El futuro es hoy*

<sup>22</sup> Garcia, A. (2006). *Is Health Promotion Relevant Across Cultures and the Socioeconomic Spectrum?*

<sup>23</sup> Garcia, A. (2006). *Is Health Promotion Relevant Across Cultures and the Socioeconomic Spectrum?*

<sup>24</sup> Garcia, A. (2006). *Is Health Promotion Relevant Across Cultures and the Socioeconomic Spectrum?*

<sup>25</sup> CIOMS. *Pautas Éticas Internacionales para la Investigación Relacionada con la Salud con Seres Humanos*

<sup>26</sup> CIOMS. *Pautas Éticas Internacionales para la Investigación Relacionada con la Salud con Seres Humanos*

<sup>27</sup> CIOMS. *Pautas Éticas Internacionales para la Investigación Relacionada con la Salud con Seres Humanos*

<sup>28</sup> CIOMS. *Pautas Éticas Internacionales para la Investigación Relacionada con la Salud con Seres Humanos*

El presente documento presenta un plan de trabajo que asegura que las acciones y la investigación realizadas en Guatemala en temas relacionados con la desnutrición crónica infantil, entre otros similares, se adhieran a la ética y pertinencia cultural con el fin de proteger a las comunidades vulnerables del país que participan en las mismas. El objetivo de este trabajo es proveer conocimiento para la toma de decisiones de las instituciones del sector público y privado al respecto de las intervenciones en DCI con el fin de asegurar una mayor recepción y, por ende, un impacto optimizado de las mismas. Además, se busca proveer conocimiento a grupos de investigadores al respecto del diseño e implementación de estudios de investigación ética en temas relacionados con DCI, para asegurar una mayor apertura por parte de los participantes y, por ende, la adquisición de conocimientos óptima por parte de los investigadores.

## Definición de desnutrición crónica infantil

La desnutrición crónica es una forma de retardo en el crecimiento que ocurre a lo largo del tiempo, contrario a la desnutrición aguda.<sup>29</sup> Este fallo en el crecimiento empieza antes del nacimiento y es causado por una nutrición materna deficiente.<sup>30</sup> La situación se agrava si durante los primeros 1000 días de vida de la criatura afectada (280 días de la concepción + 720 días después del nacimiento), existe un balance incorrecto en la ingestión de alimentos y/o el niño/la niña se expone a un ambiente propenso a infecciones.<sup>31</sup> A este período se le ha denominado "La Ventana de los 1,000 días de oportunidad (V100D)".<sup>32</sup> La desnutrición crónica se puede prevenir si se toman medidas oportunas durante este período.<sup>33</sup> De lo contrario, la DCI puede resultar en un fallo irreversible de el desarrollo cognitivo y físico.<sup>34</sup>

La DCI es multicausal. Es decir, es el resultado de una amplia gama de condiciones sociales y económicas.<sup>35</sup> El marco conceptual de las causas de la desnutrición crónica, difundido por el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF, por sus siglas en inglés), plantea tres grandes grupos de causas:<sup>36</sup>

- Causas inmediatas: Relacionadas con la ingesta inadecuada de alimentos y micronutrientes así como con las enfermedades de tipo infeccioso.<sup>37</sup> En Guatemala, el inadecuado consumo en cantidad y calidad de los alimentos, así como la prevalencia de enfermedades diarreicas agudas e infecciones respiratorias agudas, constituyen las causas inmediatas de la DCI.<sup>38</sup>
- Causas subyacentes: Relacionadas con la inseguridad alimentaria y nutricional (INSAN) en el hogar, que está asociada con la poca disponibilidad de alimentos, la falta de acceso a ellos y su uso inadecuado.<sup>39</sup> En Guatemala, el desconocimiento de la población, así como un cuidado infantil inadecuado, consumo de agua insalubre, falta de hábitos de higiene, alimentación inadecuada, inequitativa y monótona en la familia, forman parte de las causas subyacentes de la DCI.<sup>40</sup>
- Causas básicas: Relacionadas con las estructuras políticas, económicas e ideológicas en la sociedad que regulan el acceso a los recursos, la educación y las oportunidades y que finalmente determinan la pobreza de las familias.<sup>41</sup> En Guatemala, el limitado acceso a los servicios de salud durante el embarazo y en los primeros 24 meses de vida, constituye una de las causas básicas de la DCI.<sup>42</sup>

---

<sup>29</sup> Valid Nutrition. *Definition of Malnutrition*

<sup>30</sup> Valid Nutrition. *Definition of Malnutrition*

<sup>31</sup> Valid Nutrition. *Definition of Malnutrition*

<sup>32</sup> Alianza por la Nutrición et. al (2014). *El futuro es hoy*

<sup>33</sup> Alianza por la Nutrición et. al (2014). *El futuro es hoy*

<sup>34</sup> Valid Nutrition. *Definition of Malnutrition*

<sup>35</sup> CNRDC (2016). *Estrategia para la prevención de la desnutrición crónica, 2016-2020*

<sup>36</sup> CNRDC (2016). *Estrategia para la prevención de la desnutrición crónica, 2016-2020*

<sup>37</sup> CNRDC (2016). *Estrategia para la prevención de la desnutrición crónica, 2016-2020*

<sup>38</sup> Alianza por la Nutrición et. al (2014). *El futuro es hoy*

<sup>39</sup> CNRDC (2016). *Estrategia para la prevención de la desnutrición crónica, 2016-2020*

<sup>40</sup> Alianza por la Nutrición et. al (2014). *El futuro es hoy*

<sup>41</sup> CNRDC (2016). *Estrategia para la prevención de la desnutrición crónica, 2016-2020*

<sup>42</sup> Alianza por la Nutrición et. al (2014). *El futuro es hoy*

## Magnitud de la desnutrición crónica infantil

La DCI afecta enormemente tanto al desarrollo de la persona como al progreso del país.<sup>43</sup> Al afectar la capacidad intelectual y cognitiva de las personas, disminuye su rendimiento escolar y el aprendizaje de habilidades para la vida.<sup>44</sup> Por lo tanto, limita la capacidad del niño o la niña de convertirse en un adulto que pueda contribuir, a través de su evolución profesional, al progreso de su comunidad y de su país.<sup>45</sup> La desnutrición desacelera el crecimiento económico y perpetúa la pobreza por tres vías:<sup>46</sup>

- Pérdidas directas de productividad derivadas del mal estado de salud y nutrición;
- Pérdidas indirectas resultantes del deterioro de las funciones cognitivas y la falta de escolaridad, y
- Pérdidas originadas en el aumento de los costos de la atención de salud y nutrición.

## Panorama actual de desnutrición crónica infantil en Guatemala

Actualmente, Guatemala ocupa el primer lugar en América Latina y el sexto puesto en el mundo en cuanto a DCI, ya que 49,8% de los niños guatemaltecos sufren de DCI.<sup>47</sup> En otras palabras, la DCI afecta a uno de cada dos niños menores de cinco años en Guatemala.<sup>48</sup> En algunas regiones de Guatemala rural, en donde la mayor parte de la población es de origen maya, los índices de DCI alcanzan el 80%.<sup>49</sup> Además, en Guatemala existe un 34% de mortalidad infantil, cuya principal causa es la desnutrición crónica.<sup>50</sup>

---

<sup>43</sup> UNICEF. *En Guatemala el 49,8% de los niños sufre desnutrición crónica*

<sup>44</sup> CNRDC (2016). *Estrategia para la prevención de la desnutrición crónica, 2016-2020*

<sup>45</sup> CNRDC (2016). *Estrategia para la prevención de la desnutrición crónica, 2016-2020*

<sup>46</sup> CNRDC (2016). *Estrategia para la prevención de la desnutrición crónica, 2016-2020*

<sup>47</sup> UNICEF. *En Guatemala el 49,8% de los niños sufre desnutrición crónica*

<sup>48</sup> UNICEF. *En Guatemala el 49,8% de los niños sufre desnutrición crónica*

<sup>49</sup> UNICEF. *En Guatemala el 49,8% de los niños sufre desnutrición crónica*

<sup>50</sup> UNICEF. *En Guatemala el 49,8% de los niños sufre desnutrición crónica*

## Historia del abordaje de la DCI en Guatemala

La problemática de la INSAN y la DCI ha sido abordada desde hace varias décadas en Guatemala.<sup>51</sup> En 1974 las autoridades de gobierno identificaron por primera vez la necesidad de abordar la temática.<sup>52</sup> En este año fue creado el Instituto de Nutrición para Centroamérica y Panamá (INCAP) como un centro de investigación científica para dar asistencia técnica a los Ministerios de Salud de Guatemala, de otros países de Centroamérica y de Panamá en temas relacionados con la nutrición.<sup>53</sup> Desde ese entonces, el INCAP busca determinar los problemas nutricionales de la región para encontrarles soluciones prácticas a través de la investigación.<sup>54</sup>

En 1976 aparecen los primeros indicios para la institucionalización de la alimentación y nutrición en Guatemala, a través de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN).<sup>55</sup> La SEGEPLAN es un ente del Estado, que asesora técnicamente a las instituciones públicas en los procesos de políticas públicas, la planificación y la evaluación del Plan y la Política Nacional de Desarrollo.<sup>56</sup>

En 1990 se consolidó la Comisión Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (CONASAN), quien produjo el “Plan de Acción de Alimentación y Nutrición 1993-1996”.<sup>57</sup> Seis años más tarde, la CONASAN elaboró la propuesta de “Política Nacional de Seguridad Alimentaria Nutricional” (POLSAN), la cual permitió desarrollar el “Plan de Acción en Alimentación y Nutrición 1996-2000”.<sup>58</sup> En el año 2000, se reformuló la POLSAN bajo la conducción del Gabinete Social de la Presidencia.<sup>59</sup>

Fue hasta el 2005 que se aprobó la Ley del Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional, mediante el cual se crea el Sistema Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SINASAN).<sup>60</sup> La SINASAN dio vida al Consejo Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (CONSAN), responsable de impulsar las acciones de la POLSAN que busquen combatir la INSAN, la pobreza extrema y fortalecer la seguridad alimentaria y nutricional del país.<sup>61</sup> Además, se creó la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN) en calidad de ente coordinador de la articulación de los programas y proyectos de las distintas instituciones nacionales e internacionales vinculadas con la Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN) del país.<sup>62</sup>

---

<sup>51</sup> Alianza por la Nutrición et. al (2014). *El futuro es hoy*

<sup>52</sup> Alianza por la Nutrición et. al (2014). *El futuro es hoy*

<sup>53</sup> CNRDC (2016). *Estrategia para la prevención de la desnutrición crónica, 2016-2020*

<sup>54</sup> CNRDC (2016). *Estrategia para la prevención de la desnutrición crónica, 2016-2020*

<sup>55</sup> CNRDC (2016). *Estrategia para la prevención de la desnutrición crónica, 2016-2020*

<sup>56</sup> SEGEPLAN. *Misión*

<sup>57</sup> Alianza por la Nutrición et. al (2014). *El futuro es hoy*

<sup>58</sup> Alianza por la Nutrición et. al (2014). *El futuro es hoy*

<sup>59</sup> Alianza por la Nutrición et. al (2014). *El futuro es hoy*

<sup>60</sup> Alianza por la Nutrición et. al (2014). *El futuro es hoy*

<sup>61</sup> SESAN (2008). *Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional*

<sup>62</sup> CNRDC (2016). *Estrategia para la prevención de la desnutrición crónica, 2016-2020*

En 2006 se diseñó el Programa para la Reducción de la Desnutrición Crónica (PRDC), el cual tuvo un enfoque preventivo, integral y potenciador de las capacidades familiares, comunitarias y nacionales.<sup>63</sup> En 2008 el PRDC se convirtió en la primera Estrategia Nacional para la Reducción de la Desnutrición Crónica.<sup>64</sup> Para asegurar el cumplimiento de la Política de Seguridad Alimentaria y Nutricional, se elaboró y aprobó el Plan Estratégico de Seguridad Alimentaria y Nutricional 2009-2012, el cual establece compromisos vinculantes entre las instituciones miembros del CONSAN.<sup>65</sup> El Plan fue actualizado en 2011 y su vigencia fue ampliada hasta el año 2016.<sup>66</sup>

En el 2012 el gobierno lanza la estrategia denominada Plan Hambre Cero (PH0), con el objetivo de acelerar la reducción de la desnutrición crónica infantil en niños menores de 5 años así como la desnutrición aguda.<sup>67</sup> El PH0 constituyó un compromiso conjunto de todos los sectores de la sociedad guatemalteca y del Estado para erradicar el hambre y la desnutrición en sus diversas manifestaciones, contando con el acompañamiento de la comunidad internacional.<sup>68</sup> En el PH0 se propuso crear las condiciones necesarias y suficientes para reactivar los sistemas alimentarios locales sostenibles, que permitan garantizar la seguridad alimentaria y nutricional a largo plazo de toda la población guatemalteca.<sup>69</sup> El Plan del PH0 fue la hoja de ruta del Gobierno, para hacer operativo el PH0.<sup>70</sup> Desde ese entonces, las propuestas en el Scaling up Nutrition, los Objetivos de Desarrollo del Milenio y las acciones de la V1000D, han servido de marco de referencia a las autoridades de gobierno para el abordaje de la DCI.<sup>71</sup>

En resumen, han habido diferentes esfuerzos a nivel nacional para implementar acciones en SAN y para contrarrestar la DCI en Guatemala.<sup>72</sup> Estos esfuerzos han procurado involucrar sin mucho éxito a diferentes instituciones y actores.<sup>73</sup> Debido a esta falta de coordinación no ha sido posible alcanzar los resultados esperados, el trabajo ha sido poco efectivo.<sup>74</sup> Además, se han dispersado los recursos y las acciones se han duplicado.<sup>75</sup> Los resultados de las Encuestas Nacionales de Salud Materno Infantil (ENSMI) permiten apreciar que la desnutrición crónica en niños menores de cinco años ha disminuido un 17% en 49 años, de 63.5% en 1966 a 46.5% en 2014-15.<sup>76</sup> A la luz de esta experiencia se justifica realizar intervenciones que han probado ser efectivas para acelerar la reducción de la DCI.<sup>77</sup> A lo largo de este documento, se presentará el rol que la pertinencia cultural pueden llegar a tener en la efectividad de las intervenciones que procuran reducir las tasas de DCI y fortalecer la SAN en Guatemala.

---

<sup>63</sup> SESAN (2016). *Programa para la Reducción de la Desnutrición Crónica*

<sup>64</sup> CNRDC (2016). *Estrategia para la prevención de la desnutrición crónica, 2016-2020*

<sup>65</sup> Alianza por la Nutrición et. al (2014). *El futuro es hoy*

<sup>66</sup> Alianza por la Nutrición et. al (2014). *El futuro es hoy*

<sup>67</sup> Alianza por la Nutrición et. al (2014). *El futuro es hoy*

<sup>68</sup> SESAN (2015). *Plan Operativo Anual de la SESAN*

<sup>69</sup> SESAN (2015). *Plan Operativo Anual de la SESAN*

<sup>70</sup> SESAN (2015). *Plan Operativo Anual de la SESAN*

<sup>71</sup> Alianza por la Nutrición et. al (2014). *El futuro es hoy*

<sup>72</sup> Alianza por la Nutrición et. al (2014). *El futuro es hoy*

<sup>73</sup> Alianza por la Nutrición et. al (2014). *El futuro es hoy*

<sup>74</sup> Alianza por la Nutrición et. al (2014). *El futuro es hoy*

<sup>75</sup> Alianza por la Nutrición et. al (2014). *El futuro es hoy*

<sup>76</sup> CNRDC (2016). *Estrategia para la prevención de la desnutrición crónica, 2016-2020*

<sup>77</sup> Alianza por la Nutrición et. al (2014). *El futuro es hoy*

# Antecedentes teóricos

El objetivo de este capítulo es el de responder las siguientes preguntas: ¿Cuál es la relación entre la adherencia a la pertinencia cultural de las acciones y una mayor recepción por parte de los beneficiarios? ¿Por qué es importante la ética en investigación?

Esto se logra a través de la evidencia de la veracidad de las siguientes premisas, presentada en los siguientes capítulos.

1. Las acciones culturalmente pertinentes aseguran una mayor recepción.
2. A pesar de que la investigación en seres humanos da resultados provechosos para la sociedad, que no pueden ser procurados mediante otros métodos de estudio, se deben conservar los siguientes principios básicos para poder satisfacer conceptos morales, éticos y legales.

# Pertinencia cultural en salud

## Disparidades en salud

La "cultura" es un término que se refiere al conjunto heredado de reglas implícitas y explícitas que guían la manera en que los miembros de un grupo ven, sienten e interactúan con el mundo.<sup>78</sup> Las creencias individuales y de grupo sobre el control personal, la espiritualidad, los roles familiares y los patrones de comunicación contribuyen a la expresión cultural.<sup>79</sup> La mayoría de las personas pertenecen a más de una cultura basada en su origen étnico o en el lugar donde viven y trabajan.<sup>80</sup> Los profesionales de la salud y los pacientes pueden tener creencias, valores o perspectivas diferentes sobre la salud, la enfermedad, y la forma de manejar la salud.<sup>81</sup> Por lo tanto, los proveedores de servicios de salud se sienten muchas veces atrapados entre las percepciones y necesidades de salud de la población.<sup>82</sup> Esto se debe a que gran parte de lo que los prestadores de servicios de salud suponen sobre la promoción de la salud, puede no ser válido para muchos pacientes.<sup>83</sup>

La pertinencia cultural en la promoción de la salud en poblaciones multiculturales es un tema importante para los profesionales de la salud, los investigadores y los líderes políticos que están interesados en desarrollar, ofrecer y evaluar intervenciones inclusivas y culturalmente apropiadas.<sup>84</sup> En el pasado, estos actores han implementado intervenciones de promoción de la salud para diversos grupos de personas y han reportado grados mixtos de éxito.<sup>85</sup> Estos impactos desproporcionados se llaman "disparidades en salud".<sup>86</sup> Los factores socioculturales, como la identidad étnica o racial, las prácticas culturales y la situación socioeconómica, son causantes de estas disparidades en salud y por lo tanto, pueden ser la clave para mejorar los esfuerzos de promoción de la salud.<sup>87</sup>

La ineficacia de algunas intervenciones de promoción de la salud puede ser el resultado de una incongruencia de los supuestos sociales y culturales entre los proveedores de la intervención de promoción de la salud y los beneficiarios.<sup>88</sup> Por lo tanto, no se debe suponer que la salud es un valor universal que puede ser promovido de manera uniforme en todas las poblaciones.<sup>89</sup> Los promotores de salud deben considerar los determinantes culturales de la salud de sus pacientes y a adaptar los programas en función de las motivaciones y los recursos de sus pacientes.<sup>90</sup>

---

<sup>78</sup> Garcia, A. (2006). *Is Health Promotion Relevant Across Cultures and the Socioeconomic Spectrum?*

<sup>79</sup> Garcia, A. (2006). *Is Health Promotion Relevant Across Cultures and the Socioeconomic Spectrum?*

<sup>80</sup> Garcia, A. (2006). *Is Health Promotion Relevant Across Cultures and the Socioeconomic Spectrum?*

<sup>81</sup> Garcia, A. (2006). *Is Health Promotion Relevant Across Cultures and the Socioeconomic Spectrum?*

<sup>82</sup> Garcia, A. (2006). *Is Health Promotion Relevant Across Cultures and the Socioeconomic Spectrum?*

<sup>83</sup> Garcia, A. (2006). *Is Health Promotion Relevant Across Cultures and the Socioeconomic Spectrum?*

<sup>84</sup> Garcia, A. (2006). *Is Health Promotion Relevant Across Cultures and the Socioeconomic Spectrum?*

<sup>85</sup> Garcia, A. (2006). *Is Health Promotion Relevant Across Cultures and the Socioeconomic Spectrum?*

<sup>86</sup> Garcia, A. (2006). *Is Health Promotion Relevant Across Cultures and the Socioeconomic Spectrum?*

<sup>87</sup> Garcia, A. (2006). *Is Health Promotion Relevant Across Cultures and the Socioeconomic Spectrum?*

<sup>88</sup> Garcia, A. (2006). *Is Health Promotion Relevant Across Cultures and the Socioeconomic Spectrum?*

<sup>89</sup> Garcia, A. (2006). *Is Health Promotion Relevant Across Cultures and the Socioeconomic Spectrum?*

<sup>90</sup> Garcia, A. (2006). *Is Health Promotion Relevant Across Cultures and the Socioeconomic Spectrum?*

Ciertamente, no todos los comportamientos y creencias pueden ser explicados por la cultura.<sup>91</sup> Muchos otros factores pueden determinar los comportamientos y creencias.<sup>92</sup> Por ejemplo, el comportamiento humano puede estar influido por factores individuales (como la edad, el género, la inteligencia, la educación y la experiencia), factores socioeconómicos (como la clase social, la ocupación y las fuentes de los sistemas de apoyo social) y factores ambientales (incluidos los entornos naturales y construidos y las exposiciones).<sup>93</sup>

El objetivo de la pertinencia cultural relacionada con salud es crear un sistema de atención de salud que sea capaz de brindar la más alta calidad de atención a cada beneficiario sin importar su raza, etnia, cultura, situación socioeconómica o idioma.<sup>94</sup> Sin embargo, es necesario tener cuidado de que la identificación de miembros de culturas particulares no los etiquete en un conjunto de determinantes que omita creencias, sentimientos y experiencias individuales, los cuales pueden resultar importantes para el éxito de las intervenciones de promoción de la salud.<sup>95</sup> Por lo tanto, la prestación eficaz de servicios de salud se refiere tanto a las estrategias enfocadas en el individuo como a las políticas generales de pertinencia cultural a nivel grupal.<sup>96</sup>

### Lineamientos generales de pertinencia cultural en salud

La sociedad guatemalteca está conformada por diversas culturas, por lo tanto existen diferentes formas de concebir la salud, de mantenerla y restablecerla.<sup>97</sup> La aplicación de la pertinencia cultural en salud en Guatemala, busca que los servicios de salud sean conceptualizados, organizados e implementados, tomando como referencia los valores de la cosmovisión de los pueblos indígenas, de tal forma que respeten la forma de vida de los mismos.<sup>98</sup> A continuación se presentan los "Lineamientos Generales de Pertinencia Cultural en Salud"<sup>99</sup> del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de Guatemala (MSPAS) (2012).

#### Actitud del proveedor de salud:

El personal de salud debe mostrar disposición y comprensión al atender a todas y todos los pacientes que consulten servicios de salud.

#### Respeto a los actores de los sistemas de salud indígenas:

En las comunidades indígenas existen diversos actores que prestan servicios de salud de acuerdo a la cultura de estos pueblos. Estos actores resuelven diversas patologías a nivel comunitario y constituyen un gran aporte para el mantenimiento y restablecimiento de la salud. Por lo tanto, es necesario respetar su práctica y reconocer su aporte al sistema de salud.

---

<sup>91</sup> Garcia, A. (2006). *Is Health Promotion Relevant Across Cultures and the Socioeconomic Spectrum?*

<sup>92</sup> Garcia, A. (2006). *Is Health Promotion Relevant Across Cultures and the Socioeconomic Spectrum?*

<sup>93</sup> Garcia, A. (2006). *Is Health Promotion Relevant Across Cultures and the Socioeconomic Spectrum?*

<sup>94</sup> Betancourt, J. R., et. al (2005). *Cultural competence and health care disparities: key perspectives and trends*

<sup>95</sup> Garcia, A. (2006). *Is Health Promotion Relevant Across Cultures and the Socioeconomic Spectrum?*

<sup>96</sup> Garcia, A. (2006). *Is Health Promotion Relevant Across Cultures and the Socioeconomic Spectrum?*

<sup>97</sup> Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, et. al (2012). *Normas con Pertinencia Cultural*

<sup>98</sup> Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, et. al (2012). *Normas con Pertinencia Cultural*

<sup>99</sup> Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, et. al (2012). *Normas con Pertinencia Cultural*

#### Uso del vestuario indígena por los proveedores de salud:

Los trabajadores de salud de ascendencia indígena, deben tener la opción de utilizar su vestuario mientras prestan servicios de salud, ya que esto puede generar confianza en el paciente. Sin embargo, cuando el proveedor de salud realice servicios en sala de operaciones o aislamiento debe vestirse con la ropa especial para estas áreas.

#### Respeto a los elementos simbólicos que portan los pacientes de los pueblos indígenas:

El abordaje de la salud desde los pueblos indígenas está sustentado en las tres dimensiones: lo material, lo energético y lo social. Estas dimensiones se manifiesta a través de diversas expresiones, muchas veces representadas en amuletos. El proveedor de los servicios debe respetar esta forma de expresión. En caso de procedimientos especiales médicos o quirúrgicos, el proveedor de salud puede retirarlos con respeto y con previa explicación en forma clara y en el idioma materno del usuario sobre el motivo.

#### Atención a los pacientes en el idioma materno:

Investigaciones han demostrado que la comunicación entre el proveedor y el paciente está relacionada con la satisfacción del paciente, el cumplimiento de las instrucciones médicas y los resultados del tratamiento en su salud.<sup>100</sup> El poder expresarse en el idioma materno durante la provisión de un servicio de salud garantiza la confianza y mejora la comunicación entre el paciente y el proveedor. En el caso de proveedores que no hablan ningún Idioma Indígena, podrán auxiliarse de facilitadores culturales.

#### Uso del vestuario indígena de los usuarios en los servicios de salud:

Los proveedores de salud deben respetar a los usuarios que decidan utilizar su vestuario durante la atención y servicio de salud. En caso de la realización de procedimientos especiales que ameritan el cambio de vestimenta se le explicará en forma clara y en su idioma materno, el motivo por el cual se procede a dicha acción.

#### Atención al usuario:

Se recomienda, en la medida de lo posible, que la mujer sea atendida por otra mujer y el hombre por otro hombre.

#### Acompañamiento de persona de confianza del paciente:

Para que los servicios sean culturalmente pertinentes, es necesario comprender el valor cultural de la compañía, permitiendo que una persona de confianza acompañe al paciente en el proceso de atención y en el servicio, siguiendo las normas específicas de bioseguridad.

#### Realización de procedimientos acordes a la cultura de los pueblos indígenas:

Muchos de los procedimientos de la Medicina Occidental no son aceptados por los pueblos indígenas, porque se sienten agredidos por ellos. Ejemplos de estos procedimientos son el baño, el rasurado, la realización de tactos, la posición del parto horizontal y la aplicación de enemas. En el caso de procedimientos que son necesarios para una buena evaluación del usuario, se deben realizar con la debida explicación sobre la necesidad de realizarlos en el idioma materno del paciente y de forma clara.

---

<sup>100</sup> Betancourt, J. R., et. al (2005). *Cultural competence and health care disparities: key perspectives and trends*

## Investigación ética en salud

Algunos eventos recientes han enfatizado en el plano internacional la importancia de la bioética.<sup>101</sup> La aparición de nuevas enfermedades plantea el reto de determinar si es éticamente aceptable usar intervenciones, que no se han evaluado anteriormente en seres humanos, con el fin de mitigar la enfermedad.<sup>102</sup> Además, en respuesta a los compromisos con el acceso universal a la salud y la cobertura universal de salud asumidos por la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Panamericana de la Salud (OPS), los países de todo el mundo están afrontando el reto de decidir cómo establecer prioridades de una manera ética a la hora de avanzar hacia estas metas.<sup>103</sup><sup>104</sup> Estos eventos, junto con las complejidades cada vez mayores planteadas por las nuevas tecnologías y por la diversidad de las sociedades contemporáneas, han llevado a que aumenten las solicitudes de orientación sobre bioética, como disciplina que procura aclarar los problemas éticos que surgen en relación con la salud.

105

### Historia de la protección de los sujetos humanos en investigación

La historia de la protección de los sujetos humanos que participan en estudios de investigación comenzó en 1947 con el Código de Nuremberg, desarrollado para el Tribunal Militar de Nuremberg.<sup>106</sup> El Código de Nuremberg nace como respuesta a la experimentación humana llevada a cabo por los nazis y presenta principios básicos que rigen la conducta ética de la investigación en seres humanos.<sup>107</sup> Recomendaciones similares fueron hechas por la Asociación Médica Mundial en la Declaración de Helsinki.<sup>108</sup> La misma orienta a médicos en la conducta de investigación biomédica con seres humanos.

En los Estados Unidos, una serie de abusos realizados a través de investigación condujeron a la promulgación de la Ley Nacional de Investigación de 1974, creada por la Comisión Nacional para la Protección de los Sujetos Humanos de la Investigación Biomédica y del Comportamiento.<sup>109</sup> En 1978, la Comisión publicó los "Principios y lineamientos éticos para la protección de los seres humanos en la investigación", también conocidos como el "Informe Belmont".<sup>110</sup> El Informe Belmont identifica tres principios éticos fundamentales para toda investigación en seres humanos: el respeto por las personas, la beneficencia y la justicia. Los reglamentos básicos que rigen la protección de los sujetos humanos en estudios de investigación apoyados o realizados por el Departamento de Salud y Servicios Humanos de los Estados Unidos (HHS, por sus siglas en inglés) se publicaron por primera vez en 1974.

---

<sup>101</sup> OMS. *Ethical considerations for use of unregistered interventions for Ebola viral disease*

<sup>102</sup> OMS. *Ethical considerations for use of unregistered interventions for Ebola viral disease*

<sup>103</sup> OPS. *Estrategia para el acceso universal a la salud y la cobertura universal de salud*

<sup>104</sup> OPS. *Cómo tomar decisiones justas en el camino hacia la cobertura universal de salud*

<sup>105</sup> OPS (2012). *Bioética: hacia la integración de la ética en el ámbito de la salud*

<sup>106</sup> U.S. Department of Health & Human Services. *Historical basis for the current human research regulations*

<sup>107</sup> U.S. Department of Health & Human Services. *Historical basis for the current human research regulations*

<sup>108</sup> U.S. Department of Health & Human Services. *Historical basis for the current human research regulations*

<sup>109</sup> U.S. Department of Health & Human Services. *Historical basis for the current human research regulations*

<sup>110</sup> U.S. Department of Health & Human Services. *Historical basis for the current human research regulations*

Actualmente, las regulaciones del HHS están codificadas en 45 CFR parte 46 y ofrecen protecciones básicas a los sujetos humanos que participan en investigaciones biomédicas y de comportamiento realizadas o apoyadas por el HHS.<sup>111</sup> En 1991, 14 departamentos y agencias federales de los Estados Unidos decidieron adoptar las reglas del HHS para la protección de sujetos humanos.<sup>112</sup> Desde entonces, este conjunto de regulaciones para la Protección de Sujetos Humanos es, informalmente conocida como la "Regla Común" y es reconocido a nivel mundial.<sup>113</sup>

## Panorama de ética en investigación en Guatemala

Guatemala viene acrecentando progresivamente su capacidad de llevar a cabo investigación valiosa. Esto conlleva la importancia de asegurar que la investigación sea realizada de una manera ética, es decir, asegurando la protección del bienestar de quienes participan en investigaciones, y asegurando la integridad científica y la adherencia a estándares éticos internacionales. Para lograr esto, todas las propuestas para realizar investigaciones relacionadas con la salud en las que participen seres humanos deben presentarse a un comité de ética de la investigación que va evaluar su aceptabilidad ética.<sup>114</sup> El investigador debe obtener la aprobación o autorización de este comité antes de empezar la investigación.<sup>115</sup> En el caso de las investigaciones con patrocinio de un país externo, la revisión ética debe tener lugar tanto en el país anfitrión como en el país de la institución patrocinadora.<sup>116</sup> Por lo tanto, es necesario que Guatemala cuente con Comités de Ética en Investigación (CEI) capaces de revisar protocolos de investigación para proteger los derechos y el bienestar de los participantes de las comunidades guatemaltecas vulnerables que participan en los mismos.

La Unidad de Ensayos Clínicos del MSPAS es el único ente que puede acreditar CEIs en Guatemala. Por lo tanto, el reglamento de ensayos clínicos rige un componente importante de la investigación en Guatemala. Sin embargo, es preciso asegurar la gobernanza de la investigación más allá de los ensayos clínicos con farmacéuticos y dispositivos.

Actualmente, Guatemala cuenta con 6 CEIs acreditados ante el MSPAS.<sup>117</sup> Sin embargo, la mayoría de los mismos no están abiertos al público general. Es decir, solo revisan investigación proveniente de sus instituciones. Existen esfuerzos por parte del Comité Nacional de Ética en Salud del MSPAS en conjunto con la OPS y OMS de crear una política nacional de ética de la investigación en salud. El fin de esta propuesta es el de establecer un sistema de ética de la investigación capaz de asegurar que toda la investigación realizada en Guatemala se lleva a cabo de una manera ética, y de catalizar la investigación ética en el país.

---

<sup>111</sup> U.S. Department of Health & Human Services. *Historical basis for the current human research regulations*

<sup>112</sup> U.S. Department of Health & Human Services. *Historical basis for the current human research regulations*

<sup>113</sup> U.S. Department of Health & Human Services. *Historical basis for the current human research regulations*

<sup>114</sup> CIOMS (2016). *Pautas Éticas Internacionales para la Investigación Relacionada con la Salud con Seres Humanos*

<sup>115</sup> CIOMS (2016). *Pautas Éticas Internacionales para la Investigación Relacionada con la Salud con Seres Humanos*

<sup>116</sup> CIOMS (2016). *Pautas Éticas Internacionales para la Investigación Relacionada con la Salud con Seres Humanos*

<sup>117</sup> MSPAS. *Comités de Ética en Investigación*

# Resolución de la problemática

El objetivo de este capítulo es responder a la pregunta ¿Cómo asegurar que las acciones y la investigación realizadas en temas relacionados con la desnutrición crónica infantil, se adhieran a la ética y pertinencia cultural para proteger a las comunidades vulnerables del país que participan en las mismas? Esto se logra a través de los siguientes puntos:

1. Desarrollo de Intervenciones culturalmente pertinentes relacionada con desnutrición crónica infantil
2. Desarrollo de investigación ética relacionada con desnutrición crónica infantil

## Desarrollo de Intervenciones culturalmente pertinentes relacionadas con desnutrición crónica infantil

La Alianza por la Nutrición, con el apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) a través del Proyecto Apoyo a Políticas y Regulaciones para Crecimiento Económico (PRS, por sus siglas en inglés), consultó a 41 organizaciones que han tenido experiencias exitosas en la reducción de la desnutrición crónica infantil a nivel local.<sup>118</sup> Este intercambio permitió conocer las iniciativas que se están desarrollando en campo y recolectar información al respecto de las mejores prácticas.<sup>119</sup> La información y las experiencias que estas organizaciones compartieron sirvieron de base para la elaboración de la Guía Comunitaria para la Prevención de la Desnutrición Crónica Infantil y Fortalecimiento de la Seguridad Alimentaria y Nutricional, llamada "El futuro es hoy".<sup>120</sup> La guía se basa en la información recolectada para proponer un abordaje integral con el fin de prevenir la problemática de la desnutrición crónica infantil. Además, la guía promueve alianzas y coordinaciones interinstitucionales para fortalecer la seguridad alimentaria y nutricional.<sup>121</sup> Asimismo, "El futuro es hoy" presenta actividades que han demostrado ser efectivas y de bajo costo y también proporciona herramientas que pueden facilitar el trabajo de los técnicos en el campo.<sup>122</sup>

La guía tiene relevancia para el presente trabajo pues contempla el rol de la pertinencia cultural en el abordaje de la DCI en Guatemala. Se menciona la importancia de empoderar a la población a través de la sensibilización sobre la problemática de la DCI, la identificación de las posibles soluciones y la participación activa para ejecutarlas.<sup>123</sup> Se reconoce la importancia de vincular a todos los actores relacionados con el tema, para que de forma conjunta, coordinada y simultánea se haga un uso más eficiente de los recursos.<sup>124</sup> Sin embargo, a la hora de diseñar una intervención, se deben de tomar en cuenta, además de las recomendaciones de la guía, los Lineamientos Generales de Pertinencia Cultural en Salud<sup>125</sup> del MSPAS (2012) anteriormente presentados.

A continuación se presentan cuatro aspectos clave que aseguran que intervenciones en el ámbito de la desnutrición crónica infantil en Guatemala se adhieran a la pertinencia cultural. Este capítulo se basa en la guía "El futuro es hoy"<sup>126</sup> de Alianza por la Nutrición (2014).

---

<sup>118</sup> Alianza por la Nutrición et. al (2014). *El futuro es hoy*

<sup>119</sup> Alianza por la Nutrición et. al (2014). *El futuro es hoy*

<sup>120</sup> Alianza por la Nutrición et. al (2014). *El futuro es hoy*

<sup>121</sup> Alianza por la Nutrición et. al (2014). *El futuro es hoy*

<sup>122</sup> Alianza por la Nutrición et. al (2014). *El futuro es hoy*

<sup>123</sup> Alianza por la Nutrición et. al (2014). *El futuro es hoy*

<sup>124</sup> Alianza por la Nutrición et. al (2014). *El futuro es hoy*

<sup>125</sup> Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, et. al (2012). *Normas con Pertinencia Cultural*

<sup>126</sup> CIOMS. *Pautas Éticas Internacionales para la Investigación Relacionada con la Salud con Seres Humanos*

## 1. Determinación de áreas de intervención a nivel municipal y comunitario

El analizar la información proveniente de las comunidades (data cualitativa y cuantitativa) antes de seleccionar las áreas de intervención es el primer paso para abordar la DCI de una manera culturalmente pertinente. Esto asegura que no se está seleccionando una intervención al azar, ni se está imponiendo actividades no deseadas por los beneficiarios. Además, ayuda a que se diseñe una intervención especializada a las necesidades de la población con la que se va a trabajar. La determinación del área de intervención se debe hacer, tanto a nivel municipal como comunitario.

### Nivel municipal:

Como primer paso se debe identificar los municipios que reúnen las condiciones necesarias para implementar intervenciones para abordar la DCI. Una vez identificados los municipios, es necesario acercarse a los actores municipales para iniciar un proceso de sensibilización y coordinación previo a la implementación. Paralelamente es importante recolectar información estadística del grado de conflictividad del municipio, la prevalencia de DCI y de INSAN y la pobreza en la que viven las comunidades. Esta información permite conocer las condiciones del municipio donde se busca implementar acciones.

Se recomienda coordinar una reunión de acercamiento con las autoridades municipales para presentar la propuesta de intervención para reducir la DCI y fortalecer la SAN y recibir su retroalimentación. Los actores invitados podrían ser los siguientes:

- Autoridades locales: Alcalde, Concejo Municipal, los Consejos Municipales de Desarrollo (COMUDE) y la Comisión Municipal de Seguridad Alimentaria y Nutricional del Municipio de Guatemala (COMUSAN). Si no es posible en sensibilizar a estos actores, se identifican líderes clave en el municipio que estén dispuestos a apoyar la intervención.
- Otros actores: Organismos gubernamentales y no gubernamentales.

Este proceso de aproximación a los actores municipales permite alcanzar los siguientes resultados:

- Contar con el apoyo de los actores clave para realizar un preseleccionado de comunidades potenciales para implementar la intervención
- Peseleccionar las comunidades potenciales para implementar la intervención
- Mapear a los actores claves con potencial para realizar alianzas de coordinación

### Nivel comunitario:

De la lista preliminar de comunidades que podrían participar en la intervención, será necesario seleccionar aquellas que reúnan las condiciones necesarias para desarrollar la intervención. Las actividades a desarrollar son las siguientes:

1. Diagnóstico técnico comunitario para conocer la situación actual, las condiciones y los recursos existentes en las comunidades preseleccionadas para identificar la viabilidad de implementar la intervención.
2. Priorización de comunidades a intervenir.
3. Coordinación interinstitucional para la implementación conjunta de la intervención en las comunidades priorizadas.
4. Firma de carta de entendimiento con las organizaciones que expresen su voluntad e interés de coordinar acciones en el campo.

## 2. Apertura social y organización comunitaria

Una vez sensibilizados los actores locales y líderes comunitarios, se debe elaborar el plan de acción comunitario con el apoyo de todos los actores clave. También se recomienda capacitar en temas de ciudadanía responsable, prevención de la desnutrición crónica infantil y la importancia de la seguridad alimentaria. Esto se debe a que, si una comunidad entiende la problemática de la DCI y sus consecuencias, estará más dispuesta a participar y a trabajar para prevenirla.

Acciones:

1. Sensibilización de actores a nivel comunitario: El propósito es sensibilizar a la comunidad y lograr que las familias de la comunidad asuman responsabilidad en la implementación de acciones de prevención de la DCI y fortalecimiento de la SAN. El resultado a alcanzar con esta acción será lograr la aprobación de la comunidad y asegurar su compromiso. Los pasos a seguir son:
  - A. Se debe convocar a líderes comunitarios a reuniones de sensibilización, para compartirles los objetivos y las características de la intervención y su implementación.
  - B. Se debe pedir el apoyo de los líderes para que se convoque a las familias de la comunidad a una Asamblea Comunitaria.
  - C. Se debe realizar la Asamblea Comunitaria, en donde se podrá sensibilizar a la comunidad sobre la problemática de la DCI y proponer la implementación de acciones para prevenirla.
  - D. Se debe conformar o fortalecer las comisiones del Consejo Comunitario de Desarrollo (COCODE), quienes podrán tener un rol clave en la implementación. Cada comisión comunitaria debe estar integrada por personas de la comunidad, que sean reconocidas por sus habitantes.
2. Diagnóstico comunitario participativo y plan de acción comunitario: El propósito es identificar los recursos que están disponibles y los que hacen falta para poder desarrollar y ejecutar el plan de acción comunitario. Los pasos a seguir son:
  - A. Diagnóstico comunitario participativo con líderes y actores comunitarios para identificar los recursos disponibles (tangibles e intangibles) y los que se deben complementar o gestionar para hacer posible la implementación de la intervención.
  - B. A través del plan de acción comunitario, se identifican conjuntamente con la comunidad las metas que se quieren alcanzar y las acciones a desarrollar, estableciendo en cada caso cómo las llevarán a la práctica, quiénes serán los responsables, los recursos necesarios y el tiempo que tomará. También se elabora el presupuesto integrado a nivel de la familia y la comunidad.
3. Identificación de viviendas para realizar acciones demostrativas: El objetivo es trasladar conocimientos y buenas prácticas a las familias de las comunidades. Para lograr eso, se deben realizar acciones demostrativas que se desarrollarán en las familias que decidan facilitar su vivienda. Las acciones demostrativas servirán para ejemplificar y compartir buenas prácticas con el resto de las familias de la comunidad.

### 3. Rendición de cuentas

Los avances en el proceso y los resultados finales deben presentarse para que puedan trascender las buenas prácticas y lecciones aprendidas. Las personas que integran las comisiones comunitarias y los técnicos del proyecto, serán los responsables de presentar los avances y resultados del plan de acción comunitario al COCODE, a la asamblea comunitaria y a las autoridades municipales. Además, se pedirá retroalimentación de la intervención. Este ejercicio fortalece la confianza entre las personas que implementan el programa y entre las familias de la comunidad que participan en el.

### 4. Empoderamiento de líderes y miembros de la comunidad

Como se ha manifestado anteriormente, la guía busca empoderar a los líderes comunitarios y familias de la comunidad, para que asuman la responsabilidad de velar y trabajar por su propio desarrollo social, nutricional y económico. Esto asegurará que los miembros de la comunidad desarrollen habilidades y destrezas para continuar implementando las acciones, y gozarán de credibilidad y confianza para gestionar cualquier iniciativa que se propongan. Esto se logra a través de los siguientes pasos.

#### 1. Promoción de la autogestión:

En esta fase se promueve que los miembros y actores de la comunidad sean capaces de desarrollar capacidades, habilidades y destrezas para tener claros sus objetivos y conseguir de forma creativa e innovadora lo que se han propuesto. Se considera que una comunidad ya posee la capacidad de autogestión cuando existe una participación activa de las familias, especialmente en la toma de decisiones consensuadas en la Asamblea Comunitaria.

#### 2. Promoción de sostenibilidad:

El término de sostenibilidad se aplica a una comunidad cuando ésta ya alcanzó un nivel de desarrollo en el que puede continuar por sí sola, sin necesidad de apoyo externo para gestión o incidencia. Al concluir la intervención se debe levantar un acta en la que quede definido el compromiso y las responsabilidades que asumirá la comunidad, incluido al COCODE y las comisiones comunitarias, entre otros, para seguir trabajando juntos en la reducción de las tasas de DCI y el fortalecimiento de la SAN.

## Desarrollo de investigación ética relacionada con desnutrición crónica infantil

El Consejo de Organizaciones Internacionales de las Ciencias Médicas (CIOMS) es una organización internacional, fundada en 1949 con apoyo de la OMS y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).<sup>127</sup> El CIOMS dio inicio a su labor sobre la ética en la investigación biomédica a fines de los años setenta.<sup>128</sup> Desde entonces se dispuso, en cooperación con la OMS, a desarrollar pautas, cuyo objetivo es proporcionar principios éticos aceptados a nivel internacional, aplicados en la revisión ética de los protocolos de investigación relacionados con la salud en entornos de escasos recursos.<sup>129</sup>

A continuación se presenta la información más relevante al respecto de las pautas éticas pertinentes al tipo de investigación que se realiza en el ámbito de la desnutrición crónica infantil, u otros temas similares, en Guatemala. Este capítulo se basa en el documento "Pautas Éticas Internacionales para la Investigación Relacionada con la Salud con Seres Humanos"<sup>130</sup> de CIOMS (2016).

Al final del capítulo se presenta un análisis de la relevancia de cada pauta para la investigación relacionada con desnutrición crónica infantil, y con temas afines, en Guatemala.

---

<sup>127</sup> CIOMS. *Pautas Éticas Internacionales para la Investigación Relacionada con la Salud con Seres Humanos*

<sup>128</sup> CIOMS. *Pautas Éticas Internacionales para la Investigación Relacionada con la Salud con Seres Humanos*

<sup>129</sup> CIOMS. *Pautas Éticas Internacionales para la Investigación Relacionada con la Salud con Seres Humanos*

<sup>130</sup> CIOMS. *Pautas Éticas Internacionales para la Investigación Relacionada con la Salud con Seres Humanos*

## Condiciones básicas para la realización de la investigación

### **Valor social y científico**

La justificación ética para realizar investigaciones relacionadas con la salud en donde participen seres humanos radica en su valor social y científico. Este valor se basa en la perspectiva de generar el conocimiento y los medios necesarios para proteger y promover la salud de las personas. El valor social de una investigación puede ser difícil de cuantificar, pero generalmente se sustenta en tres factores:

1. La calidad de la información que ha de producirse,
2. Su pertinencia para abordar problemas de salud importantes, y
3. Su contribución a la formulación o evaluación de intervenciones, políticas o prácticas que promuevan la salud de la persona o la salud pública.

Para que una investigación relacionada con la salud tenga valor científico, es esencial que su diseño sea científicamente sólido y que ofrezca un medio para generar información que de otra manera no podría obtenerse.

### **Respeto de los derechos humanos**

Aunque el valor social y científico es la justificación fundamental para realizar una investigación, los investigadores, patrocinadores de investigación, comités de ética de la investigación y autoridades de salud, tienen la obligación moral de asegurar que toda investigación se realice de tal manera que preserve los derechos humanos y respete, proteja y sea justa con los participantes en el estudio y las comunidades donde se realiza la investigación. Este respeto se manifiesta en los requisitos de obtener un consentimiento informado por parte del participante previo al comienzo de la investigación, de asegurar que los riesgos se minimicen y sean razonables en relación con la importancia de la investigación, entre otros requisitos. La investigación también debe ser sensible a las cuestiones de equidad. Esta inquietud se manifiesta a la hora de decidir cómo se distribuyen los riesgos, las cargas y los beneficios previstos de cada estudio, y quién tendrá acceso al conocimiento y las intervenciones resultantes.

## Diseño de la investigación

### Distribución equitativa de beneficios y cargas

La investigación con participantes humanos normalmente requiere que algunas personas o grupos están expuestos a riesgos y cargas con el propósito de generar el conocimiento necesario para proteger y promover la salud de una población. Por lo tanto, se debe asegurar de que el beneficio y las cargas de la investigación se distribuyan equitativamente. La inclusión de diferentes grupos sociales ayuda a asegurar que la investigación se realice de una manera social y éticamente aceptable.

Una distribución equitativa requiere:

- Que los participantes provengan de la zona geográfica donde puedan aplicarse los resultados de la investigación.
- Que la investigación no se centre desproporcionadamente en las necesidades de salud de una clase limitada de personas, sino que procure en cambio abordar las diversas necesidades de salud de distintas clases o grupos.
- Que los grupos invitados a participar en la investigación sean seleccionados por razones científicas y no porque sean fáciles de reclutar debido a su difícil situación social o económica o la facilidad con que pueden manipularse.

### Capacidad de respuesta

En entornos cuyos recursos son limitados, la población puede ser vulnerable a la explotación por parte de los investigadores. En estos casos, se debe asegurar de que la investigación responda a las necesidades o prioridades de salud de las comunidades o poblaciones donde se realizará la investigación. Para que una investigación sea ética, se debe analizar es la capacidad de respuesta de la investigación a las necesidades o prioridades de salud. Por ejemplo, podría surgir una inquietud acerca de la capacidad de respuesta si la intervención sugerida por la investigación tiene características que dificultan su ejecución en esa comunidad debido a la falta de recursos. En este caso, el conocimiento que se obtendría con la investigación podría utilizarse primordialmente en beneficio de poblaciones distintas de aquellas que participaron en la investigación y por lo tanto, la investigación plantea graves inquietudes relativas a la justicia, que requiere una distribución justa de los beneficios y las cargas de la investigación.

### Evaluación de riesgos y beneficios de participación

Como mencionado anteriormente, los participantes en una investigación relacionada con la salud a menudo se ven expuestos a una variedad de intervenciones o procedimientos, muchos de los cuales entrañan algún riesgo. En términos generales, el riesgo ha de entenderse como el estimado de dos factores: 1. Cuán probable es que un participante sufra un daño físico, psicológico, social o de otro tipo, y 2. Cuál es la magnitud o importancia de ese daño.

Antes de invitar a los posibles participantes a sumarse a un estudio, el investigador, el patrocinador y el comité de ética de la investigación deben asegurarse de que los riesgos para los participantes se minimicen y se equilibren apropiadamente en relación con la perspectiva de obtener un posible beneficio individual.

Los posibles beneficios para los participantes pueden maximizarse si:

- Se trabaja con las poblaciones que pueden sacar mayor provecho de la intervención en estudio.
- Los datos o las muestras se publican y se ponen a disposición de investigaciones futuras. Sin embargo, compartir datos o muestras puede entrañar riesgos (estigmatización o exposición a discriminación) para los participantes, especialmente cuando no existen medidas adecuadas para proteger la confidencialidad.

## Consentimiento informado

Los investigadores tienen el deber de dar a los posibles participantes de una investigación la información pertinente y la oportunidad de dar su consentimiento voluntario e informado para participar en una investigación. El consentimiento informado debería entenderse como un proceso, en donde los participantes tienen el derecho de retirarse del estudio en cualquier punto sin sanción alguna. En algunas circunstancias, un investigador debe obtener permiso de una institución o de un líder comunitario u otra autoridad designada para realizar una investigación. Sin embargo, en ningún caso el permiso de un líder comunitario u otra autoridad sustituye el consentimiento informado individual.

El consentimiento informado es voluntario si la decisión de una persona de participar está exenta de influencia indebida. Una variedad de factores puede afectar la voluntariedad con que se da el consentimiento. Algunos de estos factores pueden ser internos de los participantes, como alguna enfermedad grave o vivir en extrema pobreza, mientras que otras influencias pueden ser externas, como una relación de dependencia entre participantes e investigadores.

Durante el proceso de consentimiento informado, los investigadores tienen el deber de:

- Proporcionar información relevante acerca de la investigación en un lenguaje sencillo en el idioma local a través de una presentación oral de la información y documentos impresos;
- Solicitar y obtener el consentimiento después de comprobar que el posible participante comprende adecuadamente los hechos importantes;
- Abstenerse de engañar u ocultar información pertinente injustificadamente o de ejercer influencia indebida;
- Asegurarse de que se ha dado al posible participante el tiempo suficiente para considerar si participa;
- Obtener de cada posible participante un formulario firmado como evidencia de su consentimiento informado. En caso de que la persona no tenga capacidad para tomar la decisión, un tutor legal u otro representante debidamente autorizado debe firmar;
- Proveer a todos los posibles participantes una hoja impresa informativa que puedan llevarse;
- Renovar el consentimiento informado de cada participante si se produce un cambio sustantivo en las condiciones o los procedimientos de la investigación, o si surge nueva información que podría afectar la voluntad de los participantes de continuar en ella.

La información que recibe el posible participante debe incluir, entre otros datos:

- Información acerca de los objetivos, métodos, fuentes de financiamiento, posibles conflictos de intereses y afiliaciones institucionales del investigador,
- Información de los beneficios previstos y posibles riesgos del estudio y el malestar que pudiera causar la participación en el estudio.

## Modificaciones y dispensas del consentimiento informado

La dispensa del consentimiento permite a los investigadores realizar estudios sin obtener completamente el consentimiento informado. Una modificación del consentimiento informado implica hacer cambios al proceso correspondiente. Las dispensas o modificaciones del consentimiento informado requieren justificación y aprobación. Un comité de ética de la investigación puede aprobar una modificación o dispensa del consentimiento informado para una investigación si:

- no sería factible o viable realizar la investigación sin dicha dispensa o modificación;
- la investigación tiene un valor social importante; y
- a investigación entraña apenas riesgos mínimos para los participantes.
- la existencia de un formulario de consentimiento firmado pudiera entrañar un riesgo para el participante, como en estudios que tienen que ver con algún comportamiento ilegal.

A veces es necesario ocultar información en el proceso de consentimiento para asegurar la validez de la investigación. En una investigación relacionada con la salud, esto normalmente implica ocultar información sobre la finalidad de ciertos procedimientos específicos. En estos casos, debe pedirse a los posibles participantes que acepten no estar al tanto de la finalidad de algunos procedimientos hasta que concluya la investigación. En otros casos, no puede decirse a los participantes que se ha omitido alguna información hasta que se hayan recolectado los datos.

## Participantes vulnerables

Algunos grupos y personas vulnerables pueden tener más posibilidades de sufrir abusos o daño adicional durante su participación en una investigación. Si las personas reúnen una o más de las características mencionadas a continuación, los comités de ética de la investigación deben revisar la necesidad de brindar protección especial a sus derechos y bienestar e incluir tales protecciones cuando sea necesario:

- Capacidad de dar consentimiento: Tener una capacidad limitada para dar o denegar consentimiento para participar en una investigación. Ejemplos de estas personas pueden ser niños y adolescentes o adultos que padecen de una enfermedad mental, entre otros.
- Relaciones jerárquicas: Sentir compromiso de participar en una investigación por estar en una relación de subordinación. En este caso, el consentimiento para ofrecerse como voluntario puede estar indebidamente influenciado por la expectativa de trato preferencial si la persona acepta participar en el estudio, o de temor a la desaprobación si se rehúsa. Ejemplos de estas personas pueden ser los estudiantes de medicina y enfermería, el personal subordinado de hospitales y laboratorios o los miembros de las fuerzas armadas o la policía, entre otros.
- Institucionalización: Estar en una relación de dependencia con cuidadores o guardias de una institución. Ejemplos de estas personas pueden ser los residentes de hogares para convalecientes o ancianos, pacientes psiquiátricos y prisiones, entre otros.
- Sexo femenino: Estar en alguna de las siguientes situaciones o en una similar.
  - Haber sido víctima de violencia sexual o violencia infligida por la pareja;
  - Querer abortar o haber abortado en jurisdicciones donde esa práctica es ilegal;

- Vivir en un contexto cultural donde no se le permite a la mujer dar ella misma el consentimiento para participar en una investigación;
- Estar embarazada.
- Otro: Las siguientes personas tradicionalmente se han considerado vulnerables.
  - Personas beneficiarias de asistencia social, personas pobres y desempleadas;
  - Personas que perciben la participación como el único medio para obtener acceso a la atención médica;
  - Algunas minorías étnicas y raciales;
  - Personas sin hogar, nómadas o refugiadas;
  - Personas con alguna discapacidad;
  - Personas con enfermedades estigmatizadas o incurables;
  - Personas con debilidad física, por ejemplo debido a la edad;
  - Personas políticamente indefensas; y
  - Miembros de comunidades poco familiarizadas con los conceptos médicos modernos;
  - Miembros de comunidades de recursos limitados, con falta de acceso a la atención médica.

Entre las protecciones especiales para estos grupos cabría mencionar:

- No permitir que la investigación conlleve más que riesgos mínimos en el caso de procedimientos que no ofrecen ningún beneficio individual posible para los participantes;
- Complementar el consentimiento del participante con el permiso de familiares, tutores legales u otros representantes apropiados; o
- Requerir que la investigación se lleve a cabo solo cuando esté dirigida a condiciones que afecten específicamente a estos grupos.

### **Uso de materiales biológicos y datos relacionados**

Cuando se recolectan materiales biológicos y datos relacionados para fines de investigación, debe obtenerse el consentimiento informado específico de la persona de quien se obtiene el material originalmente para un uso particular o para un uso no especificado. Se deben tomar medidas para proteger la confidencialidad de la información vinculada al material, para lo cual deben compartir solo datos anónimos o codificados con los investigadores y limitar el acceso de terceros al material.

### **Uso de datos obtenidos en entornos en línea y de herramientas digitales**

Cuando los investigadores usan el entorno virtual y herramientas digitales para obtener datos para una investigación relacionada con la salud, deberían aplicar medidas de protección de la privacidad para resguardar a las personas de la posibilidad de que se revele directamente su información personal.

## Protecciones especiales

### Niños y adolescentes

La participación de niños y adolescentes es imprescindible para la investigación de enfermedades y condiciones de la infancia. Ellos ameritan una consideración especial para salvaguardar sus derechos y su bienestar por parte de los investigadores y los comités de ética de la investigación. Esto se debe a que sus fisiologías particulares y su desarrollo emocional pueden ponerlos en mayor riesgo de sufrir daños en el transcurso de una investigación. Por otro lado, los niños y adolescentes tienden a no poder proteger sus propios intereses porque su capacidad para dar consentimiento informado aún está desarrollándose.

Los niños y adolescentes que son legalmente menores no pueden dar un consentimiento informado legalmente válido, pero pueden dar su asentimiento. Dar asentimiento quiere decir que el niño o el adolescente participa significativamente en la discusión de la investigación conforme a sus capacidades. El asentimiento debe considerarse un proceso y no es la simple ausencia de disasentimiento. El proceso de obtener el asentimiento debe tener en cuenta no solo la edad del niño o adolescente, sino también sus circunstancias individuales, experiencias de vida, madurez emocional y psicológica, capacidades intelectuales y situación familiar. El asentimiento nunca es suficiente para permitir la participación en la investigación a menos que sea complementada por el permiso de uno de los padres, un tutor legal u otro representante debidamente autorizado. Si los niños llegan a la edad adulta establecida por la ley del país en donde se encuentran durante la investigación, deberá obtenerse su consentimiento para continuar su participación. En general, la negativa de un niño o adolescente a participar o continuar en una investigación debe respetarse, a menos que, en circunstancias excepcionales, esa participación se considere su mejor opción médica.

En el caso de las intervenciones o procedimientos de investigación que pudieran beneficiar a niños o adolescentes, los riesgos deben minimizarse y ser superados por los posibles beneficios individuales. En las intervenciones o procedimientos de investigación que no llevan a posibles beneficios individuales para los participantes, se aplican dos condiciones:

- Las intervenciones y procedimientos deben estudiarse en adultos cuando estén dirigidas hacia condiciones que afectan a ambos grupos, a menos que los datos necesarios no puedan obtenerse sin la participación de niños y adolescentes; y
- Los riesgos no deben ser mayores que los riesgos mínimos.

En ciertas circunstancias, los comités de ética de la investigación pueden conceder una exención del permiso de los padres. Por ejemplo, ciertas personas que no han alcanzado la edad general para consentir están autorizadas para consentir sin el acuerdo o el conocimiento de sus padres o tutores, por ejemplo, cuando están casados, cuando una mujer está embarazada o cuando ellos mismos son padres o viven de manera independiente. Otro ejemplo sería el caso en donde el conocimiento del tema de la investigación por parte de los padres puede colocar a los niños o los adolescentes en riesgo de que sus padres los interroguen, los intimiden o hasta les causen daño.

## Adultos que no tienen capacidad de dar consentimiento informado

Los adultos sin capacidad de dar consentimiento informado ameritan una consideración especial por parte de los investigadores y los comités de ética de la investigación. Antes de emprender la investigación con estos adultos, el investigador y el comité de ética de la investigación deben asegurarse de que:

- Un representante legalmente autorizado de la persona que no tiene capacidad de dar consentimiento informado ha dado permiso, y
- Se ha obtenido el asentimiento del sujeto en la medida en que lo ha permitido la capacidad de esa persona, luego de haber recibido información sobre la investigación adecuada al nivel de capacidad del sujeto para comprender dicha información. La negativa del sujeto a participar o continuar en una investigación debe respetarse, a menos que, esa participación se considere su mejor opción médica.

Para las intervenciones o los procedimientos que puedan beneficiar a adultos que no tienen capacidad de dar consentimiento informado, los riesgos deben minimizarse y ser menores que los posibles beneficios individuales. En las intervenciones o los procedimientos que no tengan posibles beneficios individuales para los participantes, se aplican dos condiciones:

- Las intervenciones y procedimientos deberían estudiarse primero en personas que pueden dar consentimiento; y
- Los riesgos no deben ser mayores que los riesgos mínimos.

## Mujeres

En muchas sociedades las mujeres siguen siendo socialmente vulnerables en la realización de estudios. Por ejemplo, pueden sufrir negligencia o daño debido a su condición de sometimiento a una autoridad, su vacilación o incapacidad para hacer preguntas y una tendencia cultural a negar o tolerar dolor y sufrimiento. Cuando las mujeres en estas situaciones son posibles participantes en una investigación, los investigadores, patrocinadores y comités de ética deben tener especial cuidado en el diseño de la investigación y la evaluación de los riesgos y beneficios.

Las mujeres en edad fértil deben ser informadas con antelación sobre la posibilidad de riesgos para el feto si quedan embarazadas durante su participación en una investigación. Cuando la participación en la investigación pudiera ser peligrosa para el feto o la mujer si quedase embarazada, los patrocinadores e investigadores deben garantizar el acceso a pruebas de embarazo y a métodos anticonceptivos efectivos antes y durante la investigación, así como a la práctica segura y legal de aborto.

## Mujeres durante el embarazo y la lactancia

Es indispensable diseñar investigaciones para mujeres embarazadas y lactantes a fin de aprender sobre los riesgos actualmente desconocidos y los posibles beneficios individuales para ellas, así como para el feto o el lactante. Sin embargo, la participación de embarazadas en una investigación es sensible por el hecho de que puede presentar riesgos y posibles beneficios individuales tanto para el feto como para la mujer. Asimismo, la participación de mujeres durante la lactancia en una investigación biomédica puede de igual manera entrañar riesgos para el lactante. Por lo tanto, la investigación con mujeres durante el embarazo y la lactancia sólo debe iniciarse después de considerar cuidadosamente los mejores datos disponibles de investigaciones preclínicas en modelos de animales durante el embarazo y en mujeres no embarazadas. Los investigadores y los comités de ética de la investigación deben asegurarse de que los posibles participantes en una investigación sean debidamente informados acerca de los riesgos para las mujeres, sus hijos, sus fetos y/o su descendencia futura.

Para las intervenciones o procedimientos de investigación que tienen el potencial de beneficiar ya sea a las mujeres embarazadas o lactantes, o a su feto o su bebé, los riesgos deben minimizarse y ser inferiores los posibles beneficios individuales. Para las intervenciones o procedimientos de investigación que no tengan posibles beneficios individuales los riesgos no deben ser mayores que los riesgos mínimos.

Los investigadores deben incluir en los protocolos de investigación con embarazadas un plan para monitorear el resultado del embarazo con respecto a la salud de la mujer y feto. Una investigación que tenga el potencial de causar daño al feto debería conducirse únicamente en entornos donde las mujeres tengan garantizado el acceso a un aborto seguro, oportuno y legal en caso de que la participación en la investigación haga que el embarazo resulte no deseado. Esta regla podría restringir la realización de investigaciones potencialmente valiosas en países donde las mujeres no pueden tener acceso garantizado a un aborto. En tales casos, los proyectos de investigación pueden realizarse solo si un comité de ética de la investigación local determina que la investigación tiene un valor social de peso para las embarazadas y se les informa a las mujeres sobre las restricciones existentes contra el aborto y las posibles opciones para someterse a un aborto en otro país.

## Ejecución de la investigación

### Involucramiento de la comunidad

Los investigadores, patrocinadores, autoridades de salud e instituciones pertinentes deben trabajar conjuntamente con los posibles participantes y las personas clave de sus comunidades en un proceso participativo que incluya el diseño, desarrollo, ejecución y monitoreo de la investigación, así como en la disseminación de sus resultados. Esto asegura el valor social y ético de la investigación propuesta a través de los siguientes aspectos:

1. Muestra respeto tanto hacia los posibles participantes de la investigación como hacia sus tradiciones y normas.
2. Permite a los investigadores aprender acerca de las culturas de las comunidades y su comprensión de conceptos relacionados con la investigación.
3. Contribuye a educar a la comunidad sobre conceptos clave que son fundamentales para entender la finalidad y los procedimientos de la investigación.
4. Asegura la relevancia de la investigación propuesta para la comunidad afectada, así como su aceptación por parte de esta.
5. Asegura el reclutamiento eficiente y la retención de participantes.
6. Promueve el buen funcionamiento del estudio ya que puede facilitar la planificación de los arreglos logísticos necesarios para realizar la investigación y proporcionar información sobre creencias de salud, normas culturales y prácticas de la comunidad.

El proceso de inclusión debe ser plenamente colaborativo y transparente e incorporar a una amplia gama de participantes, incluidos los posibles sujetos del estudio, líderes de la comunidad, ONGs, autoridades regulatorias, dependencias gubernamentales, consejos comunitarios o cualquier otra persona o entidad que pueda afectar o verse afectada por la realización o el resultado del proyecto de investigación. Es importante asegurar la diversidad de puntos de vista dentro del proceso de consulta.

En la reunión se debería consultar a la comunidad de la cual se reclutarán a los participantes acerca de sus prioridades de investigación y su voluntad para participar en la preparación y realización del estudio. De ser factible, la comunidad debería participar en el debate y la preparación de los documentos de investigación, como los del consentimiento informado, para conseguir que sean comprensibles y apropiados para los posibles participantes. Sin embargo, no debe permitirse a la comunidad insistir en la inclusión u omisión de ciertos procedimientos que podrían amenazar la validez científica de la investigación. Al mismo tiempo, el equipo de investigación debe ser sensible a las normas culturales de las comunidades a fin de apoyar las asociaciones de colaboración, preservar la confianza y asegurar la relevancia.

Los investigadores y los comités de ética de la investigación deberán ser conscientes de que el proceso del involucramiento de la comunidad también ha de pasar por una revisión de los aspectos éticos.

## **Formación en investigación ética**

Los patrocinadores, investigadores y comités de ética de la investigación deben asegurarse de que todo el personal de investigación esté capacitado para desempeñarse competentemente y con integridad. Esto incluye recibir formación y capacitación en ética en investigación. Por lo tanto, se espera que los patrocinadores empleen y, de ser necesario, brinden capacitación a las personas que han de actuar como, por ejemplo, investigadores, asistentes y coordinadores de investigación y responsables del manejo de datos.

## **Atención de las necesidades de salud de los participantes**

Los investigadores y patrocinadores deben adoptar las disposiciones adecuadas para atender las necesidades de salud de los participantes durante una investigación y de ser necesario, durante cuando concluya la investigación. En algunos casos, los investigadores y patrocinadores pueden estar obligados a dar acceso continuo a intervenciones que hayan demostrado un beneficio importante en el estudio. La obligación de atender las necesidades de salud de los participantes corresponde al investigador y el patrocinador. Sin embargo, la prestación de la atención puede incluir a otros; por ejemplo, las autoridades de salud locales, las empresas aseguradoras, los miembros de las comunidades de donde provienen los participantes u organizaciones no gubernamentales.

## **Reembolso y compensación para los participantes**

Los participantes en una investigación deberían recibir un reembolso razonable de los costos directos en que incurran durante la investigación, como gastos de viaje. También debería de recibir una compensación - monetaria o no monetaria - igualmente razonable por los inconvenientes y el tiempo en la investigación. La compensación podría incluir servicios de salud gratuitos no relacionados con la investigación, seguro médico, materiales didácticos u otros beneficios. Sin embargo, la compensación no debe ser tan elevada como para inducir a los posibles participantes a consentir en participar en la investigación contra su mejor juicio.

Asimismo, los patrocinadores e investigadores deben asegurarse de que los participantes que sufran algún daño físico, psicológico o social por participar en la investigación, reciban tratamiento y rehabilitación gratuitos por tales daños, así como compensación por salarios perdidos, según corresponda. En caso de muerte a raíz de la participación en la investigación, los dependientes del participante tienen derecho a compensación.

## **Rendición pública de cuentas**

La rendición pública de cuentas es necesaria para hacer realidad el valor social y científico de una investigación relacionada con la salud. Por consiguiente, los investigadores, patrocinadores, comités de ética de la investigación, financiadores, y directores y editores de publicaciones tienen la obligación de cumplir con la ética de la publicación establecida para la investigación y sus resultados. Tanto los resultados negativos y no concluyentes como los resultados positivos de todos los estudios deberían publicarse o de alguna otra forma hacerse del conocimiento público. Sin embargo, compartir datos o muestras puede entrañar riesgos (estigmatización o exposición a discriminación) para los participantes, especialmente cuando no existen medidas adecuadas para proteger la confidencialidad.

A continuación se presenta un análisis de la relevancia de cada pauta elaborada anteriormente para la investigación relacionada con desnutrición crónica infantil, y con temas afines, en Guatemala.

### Relevancia para la investigación en desnutrición crónica infantil

A corto plazo la DCI provoca muerte y discapacidad, y a largo plazo, afecta la capacidad intelectual, la productividad y la economía del país.<sup>131</sup> La justificación ética para realizar investigaciones relacionadas con la DCI en Guatemala radica en su valor social. El generar el conocimiento para mitigar esta condición y sus consecuencias, es de gran valor tanto para las personas que pudieran llegar a estar afectadas como para el país. Por otro lado, la justificación ética para exponer a los participantes de investigación relacionada con DCI a riesgos, es la perspectiva de generar el conocimiento para promover la salud de la población participante. Un ejemplo de esta justificación es que los conocimientos generados pueden ayudar a las madres y padres participantes, así como a futuras generaciones, a evitar tener un hijo que vaya a padecer de DCI en el futuro. Sin embargo, compartir conocimientos adquiridos en una investigación puede entrañar ciertos riesgos (estigmatización o exposición a discriminación) para los participantes, especialmente cuando no existen medidas adecuadas para proteger la confidencialidad. Por lo tanto, se debe presentar especial atención a la manera en la que se comparten los resultados de la investigación relacionada con DCI.

Es probable que una investigación relacionada con DCI involucre tanto a mujeres en edad fértil, como a embarazadas, madres, fetos y niños. Todos estos grupos son comúnmente considerados como vulnerables ante la sociedad de investigadores. Por lo tanto, los comités de ética de la investigación deben revisar la necesidad de brindar protección especial a los derechos y bienestar de los grupos nombrados anteriormente e incluir tales protecciones cuando sea necesario.

En cuanto a cuestiones de equidad, es necesario que los participantes de investigaciones relacionadas con DCI tengan acceso al conocimiento generado a raíz de la investigación y a las intervenciones resultantes de los estudios. Debido a que la prevalencia e incidencia de la DCI en Guatemala es alta en departamentos en donde radica la pobreza, es importante hacer énfasis especial en la distribución equitativa de beneficios y cargas. Es decir, hay que asegurarse que los grupos, comunidades e individuos invitados a participar en la investigación sean seleccionados por razones científicas y no porque sean fáciles de reclutar debido a su difícil situación económica. Asimismo, antes de realizar una investigación relacionada con DCI en una comunidad que se encuentra en entornos de escasos recursos, los investigadores deben asegurarse de que la población participante tenga la capacidad de adoptar la intervención sugerida una vez finalizada la investigación.

Los participantes de una investigación deberían recibir una compensación - monetaria o no monetaria - por su participación en la investigación. Debido a que es muy probable que los individuos invitados a participar en la investigación provengan de entornos de escasos recursos, se debe prestar especial atención al tema de la compensación. La misma no debe ser tan elevada como para inducir a los posibles participantes a consentir en participar en la investigación contra su mejor juicio.

---

<sup>131</sup> CNRDC (2016). *Estrategia para la prevención de la desnutrición crónica, 2016-2020*

Los índices más alto de DCI se dan en Guatemala rural, en donde la mayor parte de la población es de origen maya. Por lo tanto, lo más probable es que una investigación relacionada con DCI tome lugar en un departamento de Guatemala en donde el idioma materno no es el español. Por lo tanto, los investigadores tienen el deber de dar a los posibles participantes de la investigación toda la información pertinente a la investigación en su idioma materno.

Para asegurar la relevancia de la investigación propuesta para la comunidad afectada por DCI, así como su aceptación por parte de la misma, los investigadores deben trabajar conjuntamente con los posibles participantes de investigación relacionada con DCI y las personas clave de sus comunidades en un proceso participativo que incluya el diseño, desarrollo, ejecución y monitoreo de la investigación, así como en la disseminación de sus resultados.

## Plan de trabajo que asegure que la investigación realizada en Guatemala en temas relacionados con la desnutrición crónica infantil, entre otros similares, se adhieran a la ética y pertinencia cultura

Este capítulo presenta un plan de trabajo - dividido en dos partes -, el cual contiene los aspectos éticos y de pertinencia cultural que intervenciones e investigaciones relacionadas con DCI deberían de incluir para proteger a las comunidades vulnerables que participan en las mismas. El contenido de ambos planes surge en base a un análisis de los antecedentes teóricos presentados anteriormente y de los puntos desarrollados durante la resolución de la problemática. Incorporando las actividades sugeridas en el plan de trabajo, actores Guatemaltecos de diversos sectores podrían asegurar que las actividades relacionados con la DCI en Guatemala, se adhieren a la ética y pertinencia cultural. De esta manera se puede alcanzar una mayor recepción por parte de los beneficiarios, lo cual podría tener como resultado un impacto optimizado en la población.

## Diseño e implementación de acciones culturalmente pertinentes en temas relacionados con la desnutrición crónica infantil

El objetivo de este plan es proveer conocimiento al respecto de los aspectos relacionados a la pertinencia cultural que se necesitan tomar en cuenta en una intervención relacionados a la DCI. Con este plan se busca facilitar la toma de decisiones de las instituciones del sector público y privado al respecto del diseño e implementación culturalmente pertinente de las intervenciones en DCI, con el fin de asegurar una mayor recepción y, por ende, un impacto optimizado en la población. El plan excluye ciertas fases del funcionamiento ideal de una intervención integral para abordar la DCI, como por ejemplo, la fase de monitoreo y evaluación. Sin embargo, por limitaciones en la magnitud de este trabajo, se decidió enfatizar solamente en las acciones relacionadas a la pertinencia cultural. Se sugiere revisar la guía "El futuro es hoy"<sup>132</sup> de Alianza por la Nutrición (2014) para obtener una imagen completa de las fases que una intervención integral debe de tener.

---

<sup>132</sup> CIOMS. *Pautas Éticas Internacionales para la Investigación Relacionada con la Salud con Seres Humanos*

Plan de diseño e implementación de acciones culturalmente pertinentes en temas relacionados con la desnutrición crónica infantil

Actividad	Justificación	Responsables	Involucrados	Pasos necesarios
<p>1. Capacitación al personal y los actores clave de la intervención para promover el respeto de las diferentes creencias, valores o perspectivas sobre la salud, la enfermedad, y la forma de manejar la salud.</p>	<p>La sociedad guatemalteca está conformada por diversas culturas lo que hace que existan diversas formas de concebir la salud, de mantenerla y restablecerla. La salud no es un valor universal que puede ser promovido de manera uniforme en todas las poblaciones.</p>	<p>Coordinador de la intervención</p>	<p>Personal y actores clave de la intervención</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilitar procesos de formación, capacitación y exposición para el personal y los actores clave de la intervención con el objetivo de conocer y entender la cultura de los pueblos indígenas con los que se va a trabajar, así como su concepción de la salud y sus formas de vida.</li> </ul>
<p>2. Determinación de áreas de intervención a nivel municipal y comunitario</p>	<p>Un análisis exhaustivo que tenga como fin encontrar el área de intervención ideal para una comunidad asegura que no se está seleccionando una intervención al azar, ni se están imponiendo actividades no deseadas por los beneficiarios. Además, ayuda a que se diseñe una intervención especializada a las necesidades de la población con la que se va a trabajar.</p>	<p>Coordinador de la intervención</p>	<p>Alcalde, Consejos Municipales de Desarrollo (COMUDE) y Comisión Municipal de Seguridad Alimentaria y Nutricional del Municipio de Guatemala (COMUSAN), organismos gubernamentales y no gubernamentales y líderes municipales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar los municipios que reúnen las condiciones necesarias para implementar intervenciones para abordar la DCI.</li> <li>- Acercarse a los actores municipales para iniciar un proceso de sensibilización y coordinación previo a la implementación.</li> <li>- Recolectar información estadística del grado de conflictividad del municipio, la prevalencia de DCI y de INSAN y la pobreza en la que viven las comunidades.</li> <li>- Preseleccionar comunidades con las que se va a trabajar.</li> <li>- Realizar un diagnóstico técnico comunitario para conocer mejor la situación actual, las condiciones y los recursos existentes en las comunidades preseleccionadas para identificar la viabilidad de implementar la intervención.</li> <li>- Priorización de comunidades a intervenir.</li> <li>- Coordinación interinstitucional para la implementación conjunta de la intervención en las comunidades priorizadas.</li> </ul>

<p>Creación de apertura social y promoción de organización comunitaria</p>	<p>Si una comunidad está sensibilizada al respecto de la problemática de la DCI y sus consecuencias, estará más dispuesta a participar y a trabajar para prevenirla. El proceso participativo de la creación de un plan de acción comunitario asegura la aprobación del programa por parte de la comunidad y su compromiso en la realización.</p>	<p>Coordinador de la intervención</p>	<p>Líderes comunitarios, familias de la comunidad, Comisiones del Consejo Comunitario de Desarrollo (COCODE)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitar y empoderar a los actores comunitarios sobre la problemática de la DCI y la importancia de la SAN.</li> <li>- A través de una Asamblea Comunitaria, sensibilizar de actores a nivel comunitario para lograr que las familias de la comunidad asuman responsabilidad en la implementación de acciones de prevención de la DCI y fortalecimiento de la SAN.</li> <li>- Realizar un diagnóstico comunitario participativo con las familias para la creación de un plan de acción comunitario que tome en cuenta los recursos disponibles e identifique los que hacen falta.</li> <li>- Realizar acciones demostrativas con familias que decidan facilitar su vivienda para ejemplificar y compartir buenas prácticas con el resto de las familias de la comunidad.</li> </ul>
<p>4. Rendición de cuentas con la comunidad</p>	<p>El ejercicio de compartir resultados de los avances de la ejecución del plan de acción comunitario y de recibir retroalimentación de los actores clave de la comunidad, fortalece la confianza entre las personas que implementan el trabajo y entre las familias de la comunidad que participan.</p>	<p>Coordinador de la intervención, comisiones comunitarias</p>	<p>COCODE, miembros de la comunidad, autoridades municipales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convocar rutinariamente a autoridades e instituciones locales y a los miembros de la comunidad para proveer retroalimentación del proceso de la intervención.</li> <li>- Presentar a las autoridades e instituciones locales y a los miembros de la comunidad los resultados finales de la intervención para que puedan trascender las buenas prácticas y lecciones aprendidas.</li> </ul>
<p>5. Empoderamiento de líderes y miembros de la comunidad</p>	<p>Empoderar a los líderes comunitarios y familias de la comunidad asegura que los mismos desarrollen habilidades y destrezas para continuar implementando las acciones sin ayuda de un tercero, y gocen de credibilidad y confianza para gestionar cualquier iniciativa que se propongan.</p>	<p>Coordinador de la intervención, comisiones comunitarias</p>	<p>COCODE, miembros de la comunidad, autoridades municipales y comisiones comunitarias</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover la participación directa de cada una de las familias, especialmente en la toma de decisiones consensuadas en la Asamblea Comunitaria.</li> <li>- Levantar un acta durante la Asamblea Comunitaria en la que quede definido el compromiso y las responsabilidades que asumirá cada actor de la comunidad para seguir trabajando juntos en la reducción de las tasas de DCI y el fortalecimiento de la SAN.</li> </ul>

Tabla 1: Plan de diseño e implementación de acciones culturalmente pertinentes en temas relacionados con la desnutrición crónica infantil

## Diseño e implementación de investigación ética en temas relacionados con la desnutrición crónica infantil

El objetivo de este capítulo es proveer conocimiento a grupos de investigadores al respecto del diseño e implementación de estudios de investigación ética en temas relacionados a DCI. Con este plan se busca facilitar la toma de decisiones de los investigadores para asegurar una mayor apertura de los participantes y, por ende, la adquisición de conocimientos óptima por parte de los investigadores. El plan excluye ciertas pautas del diseño e implementación ideal de una investigación ética. Sin embargo, por limitaciones en la magnitud de este trabajo, se decidió enfatizar solamente en las pautas éticas que podrían ser relevantes para investigación relacionada con DCI en Guatemala. Se sugiere revisar "Pautas Éticas Internacionales para la Investigación Relacionada con la Salud con Seres Humanos"<sup>133</sup> de CIOMS (2016) para obtener una imagen completa de las pautas que una investigación ética debe de seguir.

---

<sup>133</sup> CIOMS. *Pautas Éticas Internacionales para la Investigación Relacionada con la Salud con Seres Humanos*

Plan de diseño e implementación de investigación ética en temas relacionados con la desnutrición crónica infantil

Actividad	Justificación	Responsables	Involucrados	Pasos necesarios
1. Justificación ética para realizar investigaciones	El generar el conocimiento para mitigar la DCI y sus consecuencias, es de gran valor tanto para las personas que pudieran padecer de DCI en el futuro y sus familias, como para el país.	Investigadores, patrocinadores de investigación	Comités de ética en investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar conocimientos que puedan ayudar a futuras generaciones de esa misma comunidad a prevenir la DCI.</li> <li>- Compartir los resultados de la investigación relacionada con DCI con los participantes de la investigación de una manera que no entrañe riesgos de estigmatización o discriminación.</li> </ul>
2. Involucramiento comunitario	Un proceso participativo en la fase organizatoria del estudio de DCI asegura la relevancia de la investigación propuesta para la comunidad, así como la aceptación por parte de los participantes.	Investigadores, patrocinadores de investigación	Comités de ética en investigación, participantes en la investigación y autoridades de salud	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajar conjuntamente con los posibles participantes de investigación relacionada con DCI y las personas clave de sus comunidades en la planificación del diseño, desarrollo, ejecución y monitoreo de la investigación, así como en la diseminación de sus resultados.</li> </ul>
3. Protección especial a los derechos y bienestar de los participantes	Es probable que una investigación relacionada con DCI involucre tanto a mujeres en edad fértil, como a embarazadas, madres, fetos y niños. Todos estos grupos son comúnmente considerados como vulnerables ante la sociedad de investigadores.	Investigadores, patrocinadores de investigación	Comités de ética en investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar la necesidad de brindar protección especial a los derechos y bienestar de los grupos nombrados anteriormente e incluir tales protecciones cuando sea necesario.</li> </ul>
4. Consentimiento informado en el idioma materno de los participantes	Los índices más alto de DCI se dan en Guatemala rural, en donde la mayor parte de la población es de origen maya. Por lo tanto, lo más probable es que una investigación relacionada con DCI tome lugar en un departamento de Guatemala en donde el idioma materno de los participantes no es el español.	Investigadores, patrocinadores de investigación	Comités de ética en investigación, participantes en la investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar a los posibles participantes de la investigación toda la información pertinente a la investigación en su idioma materno.</li> <li>- Aclarar cualquier duda que pueda surgir durante el proceso de consentimiento informado así como durante la investigación y una vez finalizada la misma.</li> </ul>

<p>5. Equidad, justicia y distribución equitativa de beneficios y cargas</p>	<p>En entornos cuyos recursos son tan limitados, la población puede ser vulnerable a la explotación por parte de los investigadores. Debido a que la prevalencia e incidencia de la DCI en Guatemala es alta en departamentos en donde radica la pobreza, es importante hacer énfasis especial la equidad, la justicia y la distribución equitativa de beneficios y cargas de los participantes de la investigación.</p>	<p>Investigadores, patrocinadores de investigación</p>	<p>Comités de ética en investigación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asegurar que los grupos, comunidades e individuos invitados a participar en la investigación sean seleccionados por razones científicas y no porque sean fáciles de reclutar debido a su difícil situación económica.</li> <li>- Asegurar que el conocimiento que se obtendrá con la investigación podrá utilizarse en beneficio de poblaciones que participaron en la investigación.</li> <li>- Asegurar que la población participante tenga la capacidad de adoptar la intervención sugerida una vez finalizada la investigación.</li> </ul>
<p>6. Compensación - monetaria o no monetaria - por participación en investigación</p>	<p>Debido a que es muy probable que los individuos invitados a participar en la investigación provengan de entornos de escasos recursos, se debe prestar especial atención al tema de la compensación.</p>	<p>Investigadores, patrocinadores de investigación</p>	<p>Comités de ética en investigación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveer una compensación que no sea tan elevada como para inducir a los posibles participantes a consentir en participar en la investigación contra su mejor juicio.</li> </ul>

Tabla 2: Plan de diseño e implementación de investigación ética en temas relacionados con la desnutrición crónica infantil

# Conclusiones

La DCI es un grave problema de salud mundial.<sup>134</sup> A corto plazo la DCI provoca muerte y discapacidad, y a largo plazo, afecta la capacidad intelectual, la productividad y la economía del país.<sup>135</sup> Hoy en día se cuenta con el ejemplos de países que han logrado la reducción significativa de las tasas de DCI en un corto tiempo. Por ejemplo, El Perú logró, en menos de diez años, que sus altas tasas de retraso en el crecimiento entre niños y niñas menores de 5 años, se redujeran a menos de la mitad - de 28% en el año 2008 a 13% en el año 2016.<sup>136</sup> Sin embargo, El Perú no es el único país que está realizando grandes avances en ese ámbito. Viet Nam, Bangladesh, Senegal y Etiopía son algunos de los otros países que han logrado acelerar el ritmo de reducción del retraso en el crecimiento.<sup>137</sup> Son estos sucesos los que llevan al análisis de 1. Qué han hecho estos países para avanzar en la reducción de la DCI con tal rapidez y la magnitud?, y 2. Qué necesita hacer Guatemala para lograr lo mismo?

Los esfuerzos en el abordaje de la DCI en Guatemala muchas veces han sido dispersos y no han tenido el impacto esperado.<sup>138</sup> La sociedad guatemalteca está conformada por diversas culturas, lo cual hace que existan diversas formas de concebir la salud, de mantenerla y restablecerla.<sup>139</sup> La ineficacia de algunas intervenciones de promoción de la salud realizadas hasta el momento en Guatemala puede ser el resultado de una incongruencia de los supuestos sociales y culturales entre los proveedores de la intervención de promoción de la salud y los beneficiarios. En este sentido, es necesario realizar un análisis retrospectivo de la estrategia de reducción de la DCI que se ha utilizado en Guatemala hasta el momento.<sup>140</sup> Se debe analizar la institucionalidad existente y los esfuerzos del sector privado, sociedad civil y cooperación internacional, con el fin incorporar nuevos elementos al abordaje de la DCI.<sup>141</sup> Los nuevos elementos podrían estar relacionados con la ética y pertinencia cultural, debido al impacto positivo que los mismos han probado tener en intervenciones e investigación en salud. PRONACOM podría apoyar en la articulación del plan de trabajo propuesto en este trabajo, con los sectores anteriormente mencionados.

El presente documento buscó proveer conocimiento al respecto del diseño y implementación ideal de acciones e investigaciones éticas y culturalmente pertinentes. En los primeros capítulos de este trabajo, se plantearon los aspectos más relevantes de ética y pertinencia cultural que han probado ser efectivos en intervenciones e investigación en salud.<sup>142</sup><sup>143</sup> En base a esto, se creó un plan de trabajo el cual contiene un análisis de estos aspectos en relación a intervenciones e investigaciones relacionadas con DCI.

---

<sup>134</sup> CNRDC (2016). *Estrategia para la prevención de la desnutrición crónica, 2016-2020*

<sup>135</sup> CNRDC (2016). *Estrategia para la prevención de la desnutrición crónica, 2016-2020*

<sup>136</sup> Banco Mundial (2017). *Dando la talla*

<sup>137</sup> Banco Mundial (2017). *Dando la talla*

<sup>138</sup> Alianza por la Nutrición et. al (2014). *El futuro es hoy*

<sup>139</sup> Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, et. al (2012). *Normas con Pertinencia Cultural*

<sup>140</sup> Alianza por la Nutrición et. al (2014). *El futuro es hoy*

<sup>141</sup> Alianza por la Nutrición et. al (2014). *El futuro es hoy*

<sup>142</sup> Alianza por la Nutrición et. al (2014). *El futuro es hoy*

<sup>143</sup> CIOMS (2016). *Pautas Éticas Internacionales para la Investigación Relacionada con la Salud con Seres Humanos*

Incorporando las actividades sugeridas en el plan de trabajo, las cuales protegen los derechos y el bienestar de los participantes, se podría asegurar que las actividades realizadas en Guatemala relacionados con la DCI, se adhieran a la ética y pertinencia cultural. Por lo tanto, se sugiere tener presente los aspectos del plan de trabajo durante la toma de decisiones de las instituciones del sector público y privado al respecto de actividades relacionadas con DCI, o con temas similares. De esta manera se podría alcanzar una mayor recepción por parte de los beneficiarios del programa y, por ende, un impacto optimizado en la población. Además, el plan de trabajo puede ser aprovechado por grupos de investigadores, ya que el documento puede servir como guía para el diseño e implementación de estudios de investigación ética, en temas relacionados a la DCI. Esto podría asegurar una mayor apertura por parte de los participantes y, por ende, la adquisición de conocimientos óptima de los investigadores. Es así como la aplicación de la ética y pertinencia cultural en las actividades relacionadas con DCI, podría presentar un gran aporte para cambiar la realidad de esta condición en Guatemala, contribuyendo a su reducción.

# Referencias

Alianza por la Nutrición, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) (2014). *El futuro es hoy: Guía comunitaria para la prevención de la desnutrición crónica infantil y fortalecimiento de la seguridad alimentaria y nutricional*. Recuperado en abril 2019, de <http://www.mejoremosguate.org/cms/es/que-estamos-haciendo/alianza-por-la-nutricion>

Banco Mundial (2017). *Dando la talla*. Recuperado en marzo 2019, de <http://documents.worldbank.org/curated/en/891441505495680959/pdf/FINAL-Peru-Nutrition-Book-in-Spanish-Oct-11.pdf>

Betancourt, J. R., Green, A. R., Carrillo, J. E. & Park, E. R. (2005). *Cultural competence and health care disparities: key perspectives and trends*. *Health Affairs*, 24(2), Recuperado en abril 2019, de <https://doi.org/10.1377/hlthaff.24.2.499>

Comisión Nacional para la Reducción de la Desnutrición Crónica (CNRDC) (2016). *Estrategia para la prevención de la desnutrición crónica, 2016-2020*. Recuperado en marzo 2019, de <http://www.sesan.gob.gt/wordpress/wp-content/uploads/2017/07/Estrategia-para-la-Prevencion-de-la-Desnutricion-Cronica.pdf>

Consejo de Organizaciones Internacionales de las Ciencias Médicas (CIOMS) (2016). *Pautas Éticas Internacionales para la Investigación Relacionada con la Salud con Seres Humanos*. Recuperado en abril 2019, de [https://cioms.ch/wp-content/uploads/2018/01/CIOMS-EthicalGuideline\\_SP\\_WEB.pdf](https://cioms.ch/wp-content/uploads/2018/01/CIOMS-EthicalGuideline_SP_WEB.pdf)

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). *En Guatemala el 49,8% de los niños sufre desnutrición crónica*. Recuperado en febrero 2019, de <https://www.unicef.es/noticia/en-guatemala-el-498-de-los-ninos-sufre-desnutricion-cronica-maria-claudia-santizo-oficial>

García, A. (2006). *Is Health Promotion Relevant Across Cultures and the Socioeconomic Spectrum?*. *Family & Community Health*, 29(1), Recuperado en abril 2019, de [https://www.nursingcenter.com/journalarticle?Article\\_ID=622109&Journal\\_ID=289834&Issue\\_ID=622100](https://www.nursingcenter.com/journalarticle?Article_ID=622109&Journal_ID=289834&Issue_ID=622100)

Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS). *Comités de Ética en Investigación*. Recuperado en abril 2019, de <https://medicamentos.mspas.gob.gt/Archivos/Descargas/Comitedeetica.pdf>

Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social & Embajada de Suecia (2012). *Normas con Pertinencia Cultural*. Recuperado en abril 2019, de [https://www.paho.org/gut/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=570-2011-normas-con-pertinencia-cultural&category\\_slug=sfc-salud-reproductiva-materna-y-neonatal-nacional&Itemid=518](https://www.paho.org/gut/index.php?option=com_docman&view=download&alias=570-2011-normas-con-pertinencia-cultural&category_slug=sfc-salud-reproductiva-materna-y-neonatal-nacional&Itemid=518)

Organización Mundial de la Salud (OMS) (2014). *Ethical considerations for use of unregistered interventions for Ebola viral disease*. Recuperado en marzo 2019, de [http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/130997/1/WHO\\_HIS\\_KER\\_GHE\\_14.1\\_en\\_g.pdf?ua=1](http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/130997/1/WHO_HIS_KER_GHE_14.1_en_g.pdf?ua=1)

Organización Panamericana de la Salud (OPS) (2015). *Cómo tomar decisiones justas en el camino hacia la cobertura universal de salud*. Recuperado en marzo 2019, de [https://www.paho.org/hq/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&Itemid=270&gid=32603&lang=es](https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_docman&task=doc_view&Itemid=270&gid=32603&lang=es)

Organización Panamericana de la Salud (OPS) (2012). *Bioética: hacia la integración de la ética en el ámbito de la salud*. Recuperado en marzo de 2019, de [https://www.paho.org/hq/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=18419&Itemid=270&lang=es](https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=18419&Itemid=270&lang=es)

Organización Panamericana de la Salud (OPS) (2014). *Estrategia para el acceso universal a la salud y la cobertura universal de salud*. Recuperado en marzo 2019, de [https://www.paho.org/hq/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=27273&Itemid=270&lang=es](https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=27273&Itemid=270&lang=es)

Organización Panamericana de la Salud (OPS), Organización Mundial de la Salud (OMS) (2018). *Bioética: hacia la integración de la ética en el ámbito de la salud*. Recuperado en marzo 2019, de [https://www.paho.org/hq/index.php?option=com\\_docman&view=download&category\\_slug=56-directing-council-spanish-9965&alias=45995-cd56-inf-21-s-bioetica-995&Itemid=270&lang=es](https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_docman&view=download&category_slug=56-directing-council-spanish-9965&alias=45995-cd56-inf-21-s-bioetica-995&Itemid=270&lang=es)

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN). *Misión*. Recuperado en marzo 2019, de <https://www.segeplan.gob.gt/nportal/index.php/institucion/quienes-somos/mision>

Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN) (2015). *Plan Operativo Anual de la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional*. Recuperado en marzo 2019, de <http://www.sesan.gob.gt/wordpress/wp-content/uploads/2017/09/POA-SESAN-2015.pdf>

Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN) (2008). *Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional*. Recuperado en marzo 2019, de <http://www.sesan.gob.gt/wordpress/wp-content/uploads/2016/02/Ley-de-SAN.pdf>

Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SESAN) (2016). *Programa para la Reducción de la Desnutrición Crónica*. Recuperado en marzo 2019, de [https://www.paho.org/gut/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=153-programa-para-la-reduccion-de-la-desnutricion-cronica-2006-2016-guatemala&category\\_slug=desnutricion-cronica&Itemid=518](https://www.paho.org/gut/index.php?option=com_docman&view=download&alias=153-programa-para-la-reduccion-de-la-desnutricion-cronica-2006-2016-guatemala&category_slug=desnutricion-cronica&Itemid=518)

U.S. Department of Health & Human Services. *Historical basis for the current human research regulations*. Recuperado en abril 2019, de <https://www.hhs.gov/ohrp/regulations-and-policy/guidance/faq/45-cfr-46/index.html>

Valid Nutrition. *Definition of Malnutrition*. Recuperado en febrero 2019, de <https://www.validnutrition.org/malnutrition-definition/>

**CERTIFICACIÓN DE RECEPCIÓN DE PRODUCTOS**

Por este medio hago **CONSTAR** que he recibido y leído el producto abajo indicado de los servicios prestados dentro de la contratación titulada:

**ASESORIA EN DESARROLLO ECONOMICO TERRITORIAL DE SAN JOSE Y PANCHOY**

Nombre o título de los servicios de asesoría

Que realizó:

**Héctor René Gutiérrez Castellanos**

Nombre de la persona contratada

Como parte de los servicios de asesoría prestados al Programa Nacional de Competitividad del Ministerio de Economía, el cual recibo a entera conformidad porque cumplen con Términos de Referencia del Contrato de Servicios Profesionales PNC-108-043-189-2019

Por lo que se solicita trasladar a donde corresponda para continuar con el proceso respectivo de pago, por la cantidad de:

**Diecinueve mil quinientos quetzales exactos (19,500.00)**

Se adjunta el producto No. **UNO (01)**

Titulado: **PRODUCTO 1.**

El producto debe contener:

- 1.1 Verificación de la selección e inclusión de municipios en las ciudades intermedias
- 1.2 Identificación de Clústeres que aplican las ciudades intermedias.
- 1.3 Identificación de actores claves en cada uno de los clústeres identificados.
- 1.4 Planteamiento de indicadores de avance, adecuados para los distintos clústeres identificados

Impreso en: **75 hojas**

Cantidad en hojas

**Si**

Indicar si se adjunta en CD

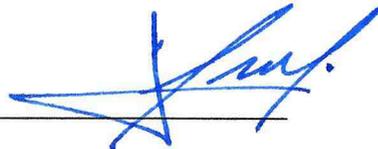
Fecha de entrega del producto: **01 de abril de 2019**

Aprobación del Producto:

Revisión Técnica 1

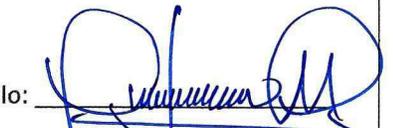
**JUAN PABLO LIGORRIA**

Nombre y Firma



Aprobación del Producto:

Firma y sello:



Francisca de Jesús Cárdenas Morán  
DIRECTORA EJECUTIVA  
Programa Nacional de Competitividad  
MINISTERIO DE ECONOMÍA

CONSTANCIA DE COLEGIADO ACTIVO 2019



**COLEGIO DE INGENIEROS  
AGRÓNOMOS DE GUATEMALA**

11 Ave. 12-28 Zona 2, Ciudad Nueva, Guatemala

SERIE E

No. 139875

El infrascrito Secretario del Colegio de Ingenieros Agrónomos de Guatemala, CERTIFICA: Haber tenido a la vista el informe de Tesorería, en el cual consta que el (la)

Ingeniero (a) <sup>Agrónomo (a)</sup>

**Héctor René Gutiérrez Castellanos**

es miembro de este Colegio Profesional, inscrito con el número **2022**

encontrándose en calidad de Colegiado Activo hasta el mes de

**Diciembre 2019**

De consiguiente goza de los privilegios y obligaciones que la Ley de Colegiación Profesional Obligatoria confiere a los miembros de este Colegio, habiendo satisfecho lo preceptuado en el Decreto 48-77 Ley del Timbre del Ingeniero Agrónomo relacionado con el pago del Impuesto del Timbre. A solicitud del (la) interesado (a), se extiende la presente en la ciudad de

**Ciudad de Guatemala, 18/01/2019 03:37:09 p.m.**

Emilito por Regalado, Karla(karlaregalado24)

1. Esta certificación es válida únicamente en papel seguridad.
2. Favor verificar la autenticidad de esta Certificación al PBX: 2504-2929

Junta Directiva

Ing. Agr. German Avigail Portillo Pazos  
Secretario

**PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD –PRONACOM-  
INFORME DE ASESORÍA.**

**PRODUCTO 1**

Verificación de la selección e inclusión de municipios en las ciudades intermedias,  
Identificación de Clústeres que aplican las ciudades intermedias,  
Identificación de actores claves en cada uno de los clústeres identificados,  
Planteamiento de indicadores de avance, adecuados para los distintos clústeres identificados

**POR**

**HECTOR RENE GUTIERREZ CASTELLANOS**

ASESORIA EN DESARROLLO ECONOMICO TERRITORIAL DE SAN JOSE Y PANCHOY  
Contrato de Servicios Profesionales PNC-108-043-189-2019



Héctor René Gutiérrez Castellanos

Firma del contratista

Vo.Bo.



Francisca de Jesús Cárdenas Morán  
Licda. Francisca Cárdenas  
DIRECTORA EJECUTIVA

Programa Nacional de Competitividad  
MINISTERIO DE ECONOMÍA

Firma y sello

**Abril de 2019**

MINISTERIO DE ECONOMÍA  
PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD DE GUATEMALA  
-PRONACOM-

**PRODUCTO 01**  
**ASESORIA EN DESARROLLO ECONOMICO TERRITORIAL DE SAN JOSE Y PANCHOY**  
**Contrato de Servicios Profesionales PNC-108-043-189-2019**

**RESUMEN EJECUTIVO**

Con el presente informe se busca satisfacer vacíos de información que permitan tomar decisiones en cuanto a la conformación de ciudades intermedias y con ello girar una perspectiva de implementación de Política Nacional de competitividad, la cual se sustenta en una estrategia conocida como "11-11-09". Once clúster, once prioridades y nueve territorios. Con el presente informe, se realiza un análisis en dos de los nueve territorios denominados "**Ciudad Turística Panchoy**" y "**Ciudad Portuaria San José**", ubicadas en los departamentos de Sacatepéquez y Escuintla respectivamente.

El análisis territorial aquí presentado, se espera pueda ser útil para la definición final de dichas ciudades intermedias y allanar la ruta para su implementación y el abordaje de los actores locales, clúster y otros actores relevantes, se plantea además un esquema de indicadores de seguimiento a la gestión de los clúster y su accionar productivo con referencia a procesos internos, comerciales y territoriales ajustados al proceso de gestión en cada ciudad intermedia.

La configuración actual de ciudades intermedias<sup>1</sup>, clúster, actores locales, sus relaciones y sinergias territoriales sin duda serán cambiantes conforme el avance en la dinámica de implementación e interiorización de las ciudades intermedias. Si bien es cierto; los planteamientos de política han sido bien fundamentados y orientan el camino para la construcción de un nuevo modelo de nación, en territorio su implementación requerirá de grandes esfuerzos.

Con estos planteamientos, se reconoce el grado de dificultad que implica invertir un arraigado modelo de relaciones productivas a un modelo innovador como el que se concibe con el modelo de ciudades intermedias, por ello, se ha hecho un gran esfuerzo para tratar de satisfacer los requerimientos hechos por el Programa Nacional de Competitividad al consultor en este primer capítulo de consultoría.

El presente informe corresponde al **PRODUCTO 01** de la presente asesoría según términos de referencia.



HECTOR RENÉ GUTIÉRREZ CASTELLANOS

Servicios profesionales prestados al Programa Nacional de Competitividad como ASESOR EN DESARROLLO ECONOMICO TERRITORIAL DE SAN JOSE Y PANCHOY según contrato de Servicios Profesionales PNC-108-043-189-2019

<sup>1</sup> Actualmente a nivel conceptual

## TABLA GENERAL DE CONTENIDO

TITULO	Pagina.
1.1 Verificación de la selección e inclusión de municipios en las ciudades intermedias.	1
1.2 Identificación de Clústeres que aplican las ciudades intermedias.	40
1.3 Identificación de actores claves en cada uno de los clústeres identificados.	52
1.4 Planteamiento de indicadores de avance, adecuados para los distintos clústeres identificados.	64



## 1.1 VERIFICACIÓN DE LA SELECCIÓN E INCLUSIÓN DE MUNICIPIOS EN LAS CIUDADES INTERMEDIAS

**HECTOR RENE GUTIERREZ CASTELLANOS**  
ASESORIA EN DESARROLLO ECONOMICO TERRITORIAL DE SAN JOSE Y PANCHOY  
Contrato de Servicios Profesionales PNC-108-043-189-2019

## CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN:	3
2.	ASPECTOS METODOLOGICOS	4
3.	ACERCA DE LAS CIUDADES INTERMEDIAS	5
4.	CIUDAD TURISTICA PANCHOY	6
4.1	Antigua Guatemala	7
4.2	Jocotenango	8
4.3	Pastores	9
4.4	Santa María de Jesús	10
4.5	Ciudad Vieja	12
4.6	San Antonio Aguas Calientes	14
4.7	Santa Catarina Barahona	16
5.	EVALUACIÓN DE PERTINENCIA “CIUDAD INTERMEDIA VALLE DE PANCHOY”	17
5.1	Movilidad vial:	17
5.2	Cultura e Identidad:	18
5.3	Acceso a la Educación:	18
5.4	Acceso a Servicios Públicos:	19
5.5	Productividad agrícola, pecuaria y forestal:	19
5.6	Manufacturas y Artesanías:	20
5.7	Turismo y Servicios Turísticos:	20
5.8	Conclusión de la Evaluación de Pertinencia	21
6.	PROPUESTA DE INTEGRACIÓN DE “CIUDAD INTERMEDIA VALLE DE PANCHOY”	21
7.	CIUDAD PORTUARIA SAN JOSE	23
7.1	Puerto de San José	23
7.2	Iztapa	25
7.3	La Gomera	26
7.4	Masagua	27
7.5	Santa Lucía Cotzumalguapa	28
7.6	Escuintla	30
8.	EVALUACIÓN DE PERTINENCIA DE “CIUDAD PORTUARIA SAN JOSÉ”	32
8.1	Movilidad vial:	32
8.2	Cultura e Identidad:	33
8.3	Acceso a la Educación:	33
8.4	Acceso a Servicios Públicos:	34
8.5	Productividad agrícola, pecuaria y forestal:	34
8.6	Manufacturas y Artesanías:	35
8.7	Turismo y Servicios Turísticos:	35
8.8	Conclusión de la Evaluación de Pertinencia	36
9.	PROPUESTA DE INTEGRACIÓN DE “CIUDAD PORTUARIA SAN JOSE”	37

## 1. INTRODUCCIÓN:

En el presente capítulo se realiza una revisión/verificación de los “argumentos”, que dieron origen a la selección de municipios que integran las ciudades intermedias “Ciudad Portuaria San José” y “Ciudad Turística Valle de Panchoy” en observancia de lo propuesto por el Plan Nacional de Desarrollo –PND-, Katún, Nuestra Guatemala 2032 (Guatemala Urbana y Rural), la Política Nacional de Competitividad, los procesos metodológicos de su definición e información de contexto para contribuir a soportar o sustentar la pertinencia de los municipios incluidos en observancia de lineamientos de la PNCom.

Cabe resaltar que ambas “Ciudades intermedias” se integran por municipios de un mismo departamento y que ambos departamentos corresponden a una misma región, la “Región V”, sin embargo; esta verificación se enfoca al logro de argumentos que fortalecen la orientación y planteamientos de desarrollo contenidos en el PND y la PNCom. En éste contexto, se puede citar el caso del municipio de “La Gomera” cuyo potencial económico y productivo dio un vuelco significativo a partir del año 2014, cuando de su territorio fuera segregado el municipio de “Sipacate”.

La lógica conduce a incluir en la Ciudad Portuaria San José al nuevo municipio de “Sipacate”, sin embargo, se debe plantear si aún permanece en ésta el municipio de “La Gomera” o bien dejar de ser ambos municipios relevantes para ésta ciudad portuaria, desvinculándolas del proceso.

En el análisis y dentro del proceso de implementación de la Política Nacional de Competitividad -PNCom-, es preciso tener en cuenta las dinámicas territoriales y la gestión de una visión de desarrollo definida por cada ciudad intermedia, a considerarse como una innovadora unidad de planificación estratégica en cuyo enfoque de desarrollo integral, deberá proponerse en el “largo plazo”, su contribución y desbordamiento inclusivo de sus beneficios a los municipios o regiones colindantes no considerados en su planteamiento inicial.

Por ello, es preciso contar con argumentos consistentes que permitan definir con claridad la inclusión o no de determinados municipios o territorios en las conocidas “ciudades intermedias” siendo éstas componentes fundamentales de las estrategias de implementación de la política denominada 11-11-9 y cuyo fin es mejorar la competitividad e incrementar la productividad nacional con crecimiento económico inclusivo, acelerado y sostenible. Que se resume como 11 clúster, 11 prioridades y 9 ciudades intermedias, siendo cada uno de ellos un lineamiento estratégico de política.

## 2. ASPECTOS METODOLOGICOS

El planteamiento de verificación de la selección e inclusión de municipios en las ciudades intermedias Valle de Panchoy San José es análogo al realizado para la definición de “Planes Estratégicos Metropolitanos” –PEM- propuesta por Evelyn L. Córdova L. Asesora Técnica de PRONACOM en julio de 2017 y “Caracterización del Nodo Valle de Panchoy”.

El enfoque metodológico propone un marco cualitativo y un marco cuantitativo, el primero con referencia a información técnica disponible y el segundo con base a indicadores de referencia documental para determinar los siguientes criterios<sup>2</sup>:

- a. Complementariedad entre los territorios en cuanto a funcionalidad y prestación de servicios, de acuerdo a condiciones actuales o potenciales
- b. Afinidad geográfica, cercanía o conectividad vial
- c. Proyección de crecimiento del área urbana, tendencia
- d. Afinidad ambiental, complementariedad de la gestión ambiental de sus recursos
- e. Vinculación socio-cultural, afinidad y vinculación al territorio
- f. Problemáticas comunes, que puedan ser resueltas como conglomerado urbano
- g. Otros indicadores económicos

Para realizar el presente análisis, además de recorridos de campo, se revisó documentación de respaldo, principalmente los Planes de Desarrollo Municipal, realizados por cada municipalidad con el apoyo de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia.

Se revisó planteamiento metodológico utilizado para la “Caracterización Del Nodo Valle De Panchoy” elaborado por PRONACOM en el año 2017, además el Plan Nacional Katún, Nuestra Guatemala 2032, los Diagnósticos de Desarrollo Económico Municipal disponibles (SEGEPLAN 2013) y la herramienta INFORM Guatemala 2017 (Index For Risk Management) para evaluación de riesgo-país.

Se realiza una reflexión para mejor definición de las ciudades intermedias y en adelante la descripción de los municipios que conforman las ciudades intermedias que corresponden a “Ciudad turística Panchoy” y “Ciudad Portuaria San José” seguido de un análisis cuantitativo que busca verificar la pertenencia de los municipios actualmente incluidos a cada ciudad intermedia.

Por último y en consideración de la evaluación de pertinencia se realiza una propuesta que fundamentada en los resultados obtenidos y argumentos objetivos permitan sostener o re-estructurar las propuestas de ciudades intermedias y así canalizar con la mayor eficiencia posible los esfuerzos y recursos técnicos y financieros necesarios para el impulso de la competitividad territorial.

Se comprende que las ciudades intermedias corresponden a “núcleos” de desarrollo que permitirán beneficios en sus zonas de influencia geográfica y estratégica. Se visualiza como estratégica aquella función que va más allá del ámbito geográfico, es decir lo relativo a relaciones comerciales y clúster vinculados al territorio como beneficiarios indirectos del impulso económico local en los territorios conocidos como “Ciudades Intermedias Valle de Panchoy y San José”

---

<sup>2</sup> Adaptados de la propuesta PEM

### 3. ACERCA DE LAS CIUDADES INTERMEDIAS

La Política Nacional de Competitividad (2018-2032) hace referencia a las ciudades intermedias como “lugares propicios para el desarrollo” centros o núcleos con cierto grado de especialización de servicios y con áreas de influencia más reducidas con respecto a las de un área metropolitana, siendo ciudades que están vinculadas mediante redes de infraestructura y facilidad para conectar a otros puntos a nivel local, regional e incluso nacional.

Plantea que las ciudades intermedias tienen capacidad de canalizar sus necesidades mediante distintos niveles administrativos de sus gobiernos locales y departamentales, lo que les permite priorizar acciones y proyectos sujetos a la realidad y necesidades de la población.

Además, las ciudades intermedias son regularmente homogéneas en cuanto a su diversidad étnica o cultural y poseen vínculos históricos que les proveen mayor identidad con potencial para la construcción y consolidación del tejido social, con ello alcanzar mayores niveles de gobernabilidad y desarrollo. Se plantea alto potencial de llegar a ser ciudades modelo, ordenadas, resilientes, incluyentes, sostenibles y competitivas.

El Plan Nacional Katún, propuso como ciudades intermedias aquellas con poblaciones entre diez y cien mil habitantes y por su parte la Agenda Urbana –AU-, señaló que las ciudades intermedias son conglomerados que funcionan como articuladores del territorio que, dependiendo de su emplazamiento; tienen función de intermediar entre otras ciudades y áreas rurales y, de forma interna; las dinámicas y actividades que en ellas se desarrollan.

La PNCom, al retomar los territorios propuestos adiciona el potencial productivo vinculado a clúster priorizados en la política misma y define las nueve ciudades intermedias de la siguiente forma:

- Ciudad Turística Panchoy
- Ciudad Portuaria San José
- Ciudad de los Altos
- Ciudad Nor-Occidente
- Ciudad Las Verapaces
- Ciudad Turística de Petén
- Ciudad de Oriente
- Ciudad Portuaria Puerto Barrios
- Ciudad Guatemática

La PNCom, establece que el principal objetivo de las estrategias de competitividad es impulsar la productividad y competitividad en las ciudades intermedias como un medio para avanzar a la descentralización, acercar las oportunidades de desarrollo a más territorios del país y que esto impacte en una mejor calidad de vida de los guatemaltecos, tanto en esas ciudades como en sus áreas de influencia.

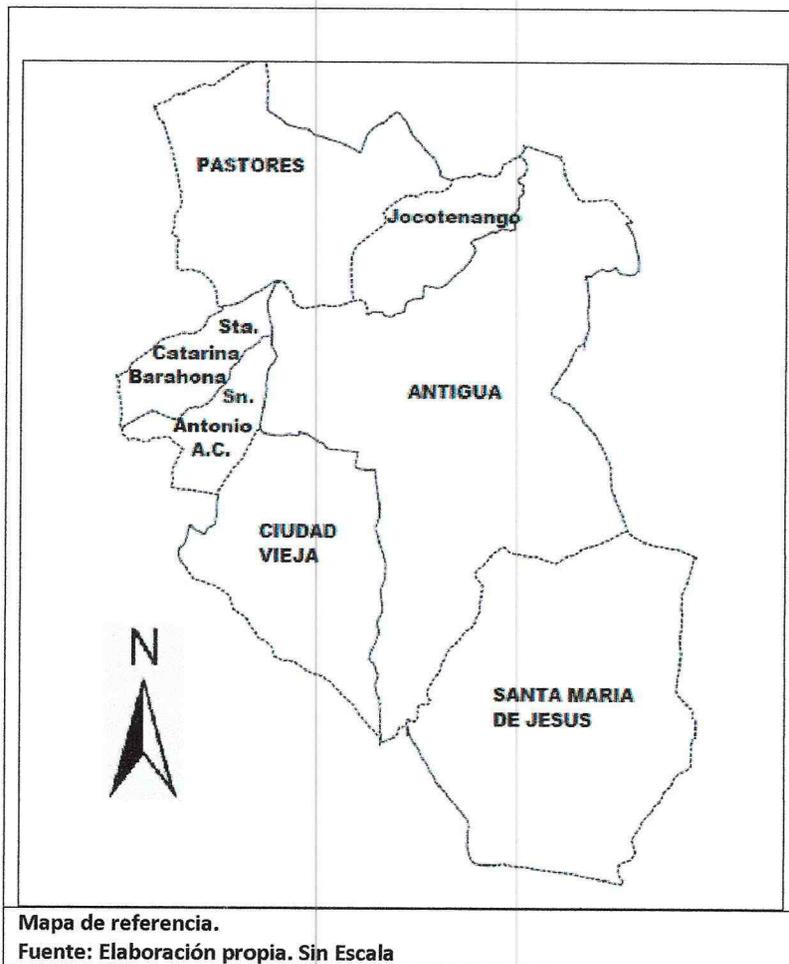
Tales enunciados de política proveen elementos clave para verificar argumentos de integración de los municipios que integran la Ciudad Turística de Panchoy y Ciudad Portuaria San José.

#### 4. CIUDAD TURISTICA PANCHOY

En la Agenda Nacional de Competitividad y Agenda Urbana la denominada "Ciudad Turística Panchoy" se identificó como "Ciudad Turística de Antigua Guatemala", sin embargo, análisis posteriores concluyeron que esa definición o nombre le da un enfoque reducido a ésta ciudad intermedia y no representa la totalidad del territorio o municipios que la integran, por ello que al incluir el criterio de productividad la PNCom lo propone, siendo ahora más inclusivo respecto a su definición inicial.

**Tabla 1. Datos generales, municipios Ciudad Turística Panchoy.**

CIUDAD INTERMEDIA		MUNICIPIOS	HABITANTES	EXTENSION (K2)
CIUDAD TURÍSTICA VALLE DE PANCHOY DEPARTAMENTO DE SACATEPEQUEZ (Total 239 k2).	1	Antigua	46,300	78
	2	Jocotenango	21,000	9
	3	Pastores	18,000	19
	4	Santa María de Jesús	19,000	34
	5	Ciudad Vieja	40,000	51
	6	San Antonio Aguas Calientes	10,700	17
	7	Santa Catarina Barahona	3,600	31



#### 4.1 Antigua Guatemala

El municipio de Antigua Guatemala corresponde al departamento de Sacatepéquez y es el centro económico y administrativo del departamento de Sacatepéquez. Este municipio cuenta con una extensión territorial de 78 k<sup>2</sup>. Dista 48 kilómetros de la ciudad capital de Guatemala.

Su ubicación geográfica es: Latitud 14°33'30" y Longitud 90° 43'50". Comparte límites con los municipios de Jocotenango, Pastores, Santa Lucía Milpas Altas, Ciudad Vieja, Santa María de Jesús, Magdalena Milpas Altas y San Antonio Aguas Calientes, todos del departamento de Sacatepéquez.

Es un municipio considerado "urbano" ya que el 78% de población vive en zonas urbanas. Registra un total de 102 lugares poblados (aldeas, barrios, caseríos, colonias, condominios, fincas y granjas). Al año 2017 el municipio contó con 46,350 habitantes aproximadamente. La tasa de crecimiento es 0.90, muy baja con respecto al promedio nacional. Se estima que la población indígena equivale al 7.9% únicamente.

Se estima un nivel de pobreza cercano al 22% y pobreza extrema 3.5%, lo que incide en la actividad económica y productiva del lugar, sin embargo, el 99% de la población económicamente activa cuenta con algún empleo o actividad productiva en manufactura, comercio, servicios turísticos, la agricultura, la construcción y otras actividades de servicios educativos, administrativos, etc. No registra flujos migratorios.

En la actividad agropecuaria del municipio se realiza el cultivo flores y cultivo de café, cítricos (Limón, naranja), cultivo de aguacate, nuez de macadamia y deciduos (durazno y melocotón), entre los granos básicos, el maíz y frijol. La producción pecuaria es muy limitada. La actividad industrial es liderada por la industria CINDAL Nestlé, Fabricas San Pedro las Huertas y Las Fuentes.

Se registran tres formas de tenencia de la tierra, privada; comunal y municipal. Lo privado el modelo en el cual las personas tienen certeza jurídica de la propiedad sobre la tierra, lo comunal es conocido como el derecho natural de acceso a recolección de leña y otros productos del bosque en astilleros y municipal, que corresponde a zonas de protección de nacimientos y fuentes de agua del municipio.

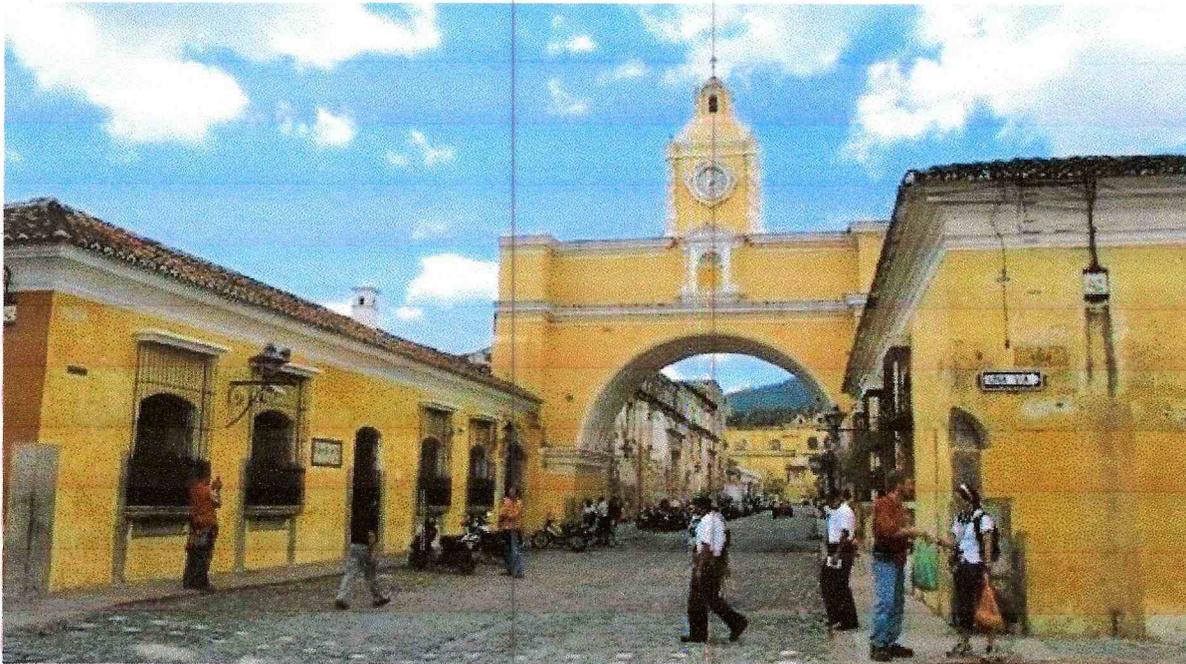


Ilustración 1. Antigua Guatemala, Ciudad Colonial.

## 4.2 Jocotenango

El municipio de Jocotenango corresponde al municipio código 302 de la república de Guatemala y fue constituido en el año 1541 por el pueblo Kaqchikel quienes lo reconocieron como "Jocotenango" o lugar de jocotes. Está ubicado en el departamento de Sacatepéquez y sus coordenadas son 14°34'28" N y 90°44'28" O. A una altura de 1530 msnm. Se ubica a 3 kilómetros de distancia de la Antigua Guatemala y a 45.5 de la ciudad capital de Guatemala. Posee una extensión de 9 kilómetros cuadrados. Se accede al municipio por la RN-10 que comunica la Antigua Guatemala y con Pastores. La RN 14 le permite comunicación con Escuintla y Chimaltenango.

Colinda con San Pedro Sacatepéquez (Guatemala) y Santo Domingo Xenacoj, con Antigua Guatemala, Santa Catarina Barahona, Santiago Sacatepéquez, San Bartolomé Milpas Altas, Pastores y Sumpango, todos del departamento de Sacatepéquez.

En el área urbana reconoce 7 zonas, lotificaciones, colonias y condominios, en lo rural cuenta con dos aldeas y un caserío, sin embargo, no reconoce una micro-regionalización que oriente la planificación del municipio.

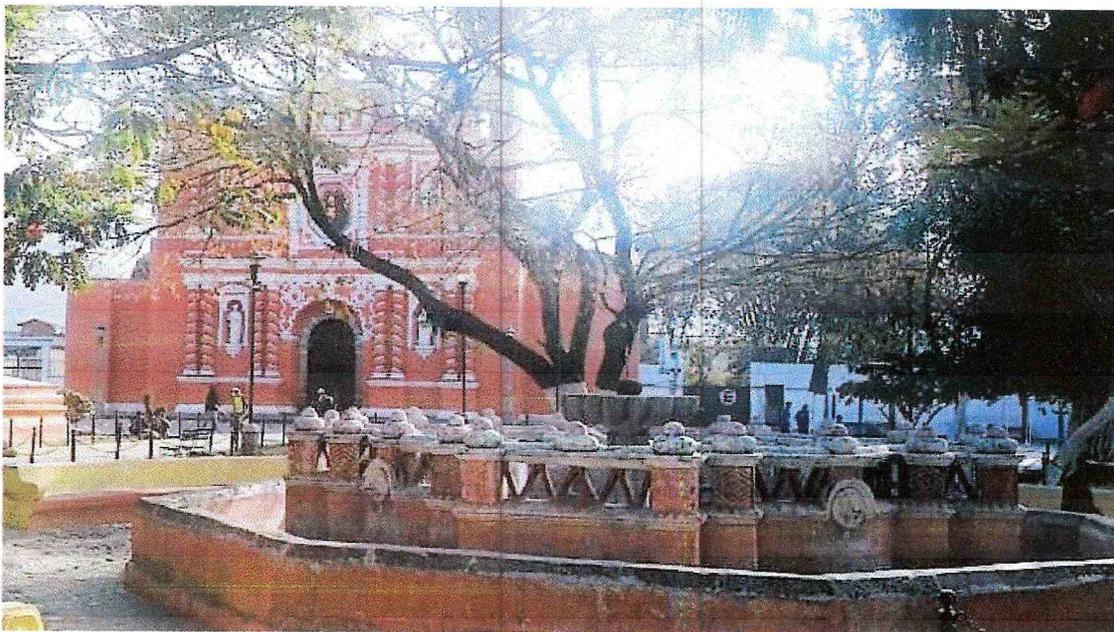


Ilustración 2. Parque e Iglesia de Jocotenango.

Jocotenango cuenta con un poco más de 21 mil habitantes de los cuales el 90% habita en el área urbana. La población del municipio es predominantemente ladina (94%), la población indígena corresponde a la etnia Maya Kaqchikel. Su tasa de crecimiento población del 3.1%, con una densidad poblacional cercana a 2300 h/k<sup>2</sup>

Debido a la presión de la actividad turística en ciudad Antigua Guatemala, el municipio de Jocotenango es considerado una ciudad dormitorio, lo cual ha generado incidencia en el desplazamiento de la población indígena a otras áreas y la generación de un proceso acelerado de urbanización. El 99% tiene alguna ocupación y su mayoría labora fuera del municipio, lo que incide en un bajo nivel de pobreza cercano al 18.7% y pobreza extrema 1.9%, sin embargo, existen muchas carencias con respecto a salud, la educación y servicios básicos.

La economía del municipio se basa en la agricultura, construcción, industria manufacturera (maquila), artesanías como joyería, cerámica, madera tallada, bronce, hierro forjado y pintura. El sector agrícola produce café, maíz, durazno, melocotón, flores, limón, naranja, macadamia y hortalizas (legumbres, güisquil, etc.). Incipiente producción pecuaria. Existe industria forestal (madera) y concreto (CIFA)

El suelo del municipio posee un 70% vocación forestal-agrícola y 30% urbano, sin embargo, más del 50% es sobreutilizado. El municipio no cuenta con un plan de manejo y conservación del agua, elementos que ponen en riesgo la sostenibilidad del municipio en el mediano y largo plazo. Corre en este municipio el río Guacalate, considerando al territorio como una zona de recarga hídrica, por ello se considera una zona con alto riesgo de deslaves.

En Jocotenango, la actividad turística se limita a fincas "La Azotea y Filadelfia, que posee un museo y servicio de restaurante, paseos y otros atractivos relacionados a la producción de café y la historia del municipio. Existe además un mariposario. Los trabajadores con especialidad en servicios turísticos realizan su labor en Antigua Guatemala.



Ilustración 3. Laboratorio de Catación, Finca Azotea, Jocotenango-

### 4.3 Pastores

El municipio de Pastores se identifica con el código 303 para la república de Guatemala y corresponde al departamento de Sacatepéquez. Con altitud media de 1675 msnm, Pastores se ubica en los 14°35'28" N y 90°45'18" O. Dista 4 km de Antigua Guatemala y 52 de la ciudad de Guatemala. Posee una extensión territorial de 19 km<sup>2</sup>. Se accede al municipio de Pastores por la RN 14 que comunica Escuintla y Chimaltenango y por la RN-10 que comunica a Jocotenango y la Antigua Guatemala. En el núcleo urbano, la más importante es la denominada calle real. El índice de pobreza general es del 42.6% y pobreza extrema 6.6%, siendo elevado para el departamento de Sacatepéquez.

El municipio de Pastores posee una población cercana a 18 mil habitantes con una tasa de crecimiento estimada en el 3.1%. Alcanza una densidad poblacional cercana a 957 h/k<sup>2</sup>, se considera la población urbana en 74%. El municipio posee una zona urbana dividida en 7 zonas y 8 aldeas. En lo rural, 4 caseríos, 5 cantones y 2 colonias.

Sus colindantes son los municipios de El Tejar y Parramos (Chimaltenango), Sumpango, Jocotenango, San Antonio Aguas Calientes, La Antigua Guatemala y Santa Catarina Barahona (Sacatepéquez). Es importante la relación de la población de Pastores con la cabecera de Chimaltenango, cuya proximidad y vías de comunicación permiten una interacción constante. Según proyecciones del INE (2002), el 6% de la población es Kaqchikel, el resto se define como ladina.

Según el Plan de Desarrollo Municipal (Segeplan 2010) el 40% de suelos e de vocación agrícola, y 60% forestal, lo que ha permitido un "Astillero Municipal" y tres áreas protegidas, Reserva Natural Privada "Concepción Chuíto" con 55 hectáreas, Proyecto "Platanar" con 28 hectáreas y Reserva Natural El Jute de 17 hectáreas. Se identifican 13 nacimientos de agua. El río Guacalate corre al sur oriente del municipio. En cuanto al riesgo, se ciernen amenazas por inundación, deslizamientos, terremoto y actividad volcánica.

En cuanto a actividades económicas, se desarrollan la agricultura, industria manufacturera (calzado, cerámica), el comercio y servicios y, la construcción, siendo éstas las fuentes de empleo local. Según fabricantes de calzado cerca del 60% de los varones del municipio realiza actividades vinculadas a la producción de calzado.

La producción de “botas” en el municipio de Pastores, es reconocido y de alta demanda en el mercado nacional,



**Ilustración 4. Producción de botas y zapatos, Municipio de Pastores.**

siendo ésta actividad la que provee identidad al municipio en los años recientes, sin embargo; no existe asociatividad alguna entre los productores, siendo esta la segunda actividad económica del municipio por su importancia. El municipio produce aguacate, café, maíz, durazno, melocotón, flores, limón, naranja y hortalizas diversas. En lo pecuario, solo la empresa Toledo cría cerdos en granjas tecnificadas. La actividad turística, es incipiente.

#### **4.4 Santa María de Jesús**

Santa María de Jesús corresponde al municipio código 311 para la república de Guatemala y pertenece al departamento de Sacatepéquez. Localizado en las faldas del Volcán de Agua, Santa María de Jesús se ubica a 2,054 msnm y coordenadas 14°29'36" N y 90°42'36" con una extensión territorial de 34 k<sup>2</sup>. La población asciende a 19 mil habitantes siendo el 99% de la etnia Kaqchikel quienes se caracterizan por poseer fuerte arraigo cultural, alta vulnerabilidad a inseguridad alimentaria y nutricional y bajo desarrollo educativo. La pobreza alcanza 76%.

El municipio colinda con los municipios de Magdalena Milpas Altas, Antigua Guatemala y Ciudad Vieja del departamento de Sacatepéquez, con Palín (Escuintla) y Amatitlán (Guatemala). Dista 10 kilómetros de Antigua Guatemala y 55 de la ciudad de Guatemala.

El casco urbano de Santa María de Jesús se divide en cuatro zonas, dos colonias y veintidós sectores. La ruta que comunica a Antigua Guatemala es completamente asfaltada, para comunicarse a Palín, es por carretera con 13 kilómetros de terracería. Son incompletos los servicios educativos, de salud, agua potable y saneamiento. La inseguridad ciudadana es una constante en caminos rurales del municipio.

El territorio esta utilizado mayormente para cultivos limpios (40%), bosques en recuperación (38%), bosque latifoliado (de hoja ancha) 5.33% y coníferas (10.37) y una extensa área de colada de ceniza (3%), seguido de otros usos. El resto corresponde a otros usos, incluso centros poblados. En Santa María de Jesús, las aguas de lluvia drenan a los ríos María Linda y Achiguate.



**Ilustración 5. Parque-Mercado y Parroquia de Santa María de Jesús.**

El municipio es vulnerable a deslizamientos de tierra en centros poblados y derrumbes en carretera, a inundaciones, correntadas y vientos fuertes. Las heladas, sequías y erosión afectan actividades agrícolas con frecuencia. El ausente manejo de la basura y la existencia de botaderos irregulares incrementan el riesgo. Pero sobre todo la carencia de organización para mitigar estos fenómenos naturales y antrópicos.

Es cotidiana la extracción “hormiga” de leña para uso doméstico y comercial a lo interno del municipio, lo que afecta bosques remanentes y el área protegida en la cima del volcán de agua en donde además hay depredación de flora (orquídeas) y fauna silvestre.



**Ilustración 6. Manufactura Textil. Trajes y tejidos típicos en Santa María de Jesús.**

La economía, basada en la agricultura es apuntalada además por la fabricación de lazos y cordeles de henequén y productos elaborados con estos materiales (bolsas). Las mujeres elaboran productos típicos de reconocida calidad con demanda en los principales lugares turísticos de Guatemala.

Otras actividades generan ingresos a la población son el corte de leña, producción de carbón y artículos de madera. La actividad empresarial por su parte, se orienta al comercio y prestación de servicios. La comercialización agrícola es a intermediarios o en Antigua Guatemala, sin apoyo de entidad alguna para esa actividad.

Los principales productos agrícolas son las hortalizas (diversas), maíz, güisquil, café, frijol, duraznos y melocotón y el cultivo de aguacate. La actividad pecuaria generalmente es para el autoconsumo o la venta de productos y subproductos en la localidad.

El potencial turístico del municipio está basado en su cultura, su plaza central, la parroquia de la localidad y su proximidad al volcán de Agua donde es posible escalar y hasta realizar alpinismo para observar la grandeza de los paisajes que ofrece. Existe un Country Club llamado "Monte María" y otros lugares de interés ecológico.

#### 4.5 Ciudad Vieja

El municipio de Ciudad Vieja tiene una extensión territorial de 51k<sup>2</sup> y se ubica a 5 kilómetros de la Antigua Guatemala y a 48 de la ciudad capital. Ubicado dentro de la cuenca Achiguate-Guacalate a 1518 msnm. Coordenadas 14°31'16" N y 90°45'37". Colinda con los municipios de San Antonio Aguas calientes, San Juan Alotenango, Antigua Guatemala y San Miguel Dueñas.

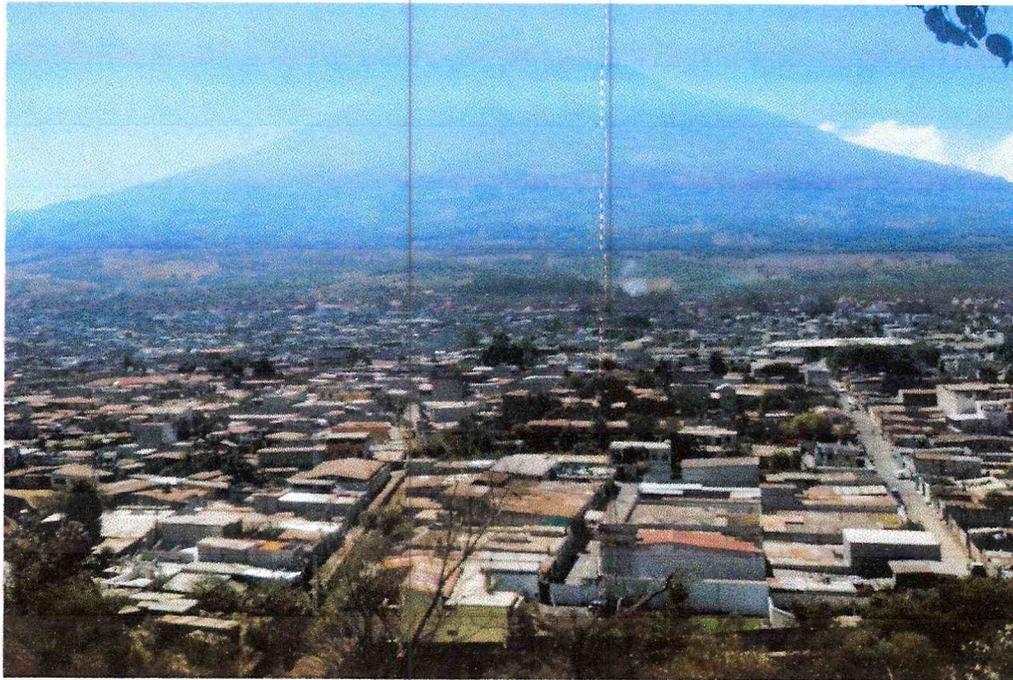


Ilustración 7. Panorámica de Ciudad Vieja y volcán de Agua.

Según reconocido sitio de internet, la verdadera «Ciudad Vieja de Santiago de los Caballeros de Guatemala<sup>3</sup>» se asentó, trazó y construyó en 1527 entre lo que ahora es el casco urbano del pueblo de "Ciudad Vieja y el barrio de San Miguel Escobar". Este hecho no le desvincula del momento histórico la moderna cabecera municipal, la que recibió el nombre de «**Ciudad Vieja**» por haber sido la capital de Guatemala antes de que ocurriera el terremoto e inundación de 1541 y que obligaron a su traslado a la ciudad de Santiago de los Caballeros de Guatemala.

<sup>3</sup> es.wikipedia.org/wiki/Ciudad\_Vieja\_(Guatemala)

La población de Ciudad Vieja supera los 40 mil habitantes, se divide en seis zonas, una aldea, un caserío, una colonia, lotificaciones y fincas, por su alta densidad (785 h/k<sup>2</sup>) todos los lugares poblados son considerados zona urbana. Su principal vía de acceso es la RN 14 que le comunica a Antigua Guatemala, Escuintla y Chimaltenango.

Según el PDM (Segeplan 2010), el 98.7% de la población se concentra en la cabecera municipal y posee una tasa de crecimiento de 2.79%, un índice de crecimiento medio, sin tomar en cuenta la inmigración reciente por el crecimiento de colonia y condominios en el municipio.

El 98% de la población de Ciudad Vieja es ladina y un 2% Kaqchikel. El 30.5% de población es pobre y 2.82% extremadamente pobre, niveles relativamente bajos comparados con la media nacional. Según el área de Salud, cuentan con una cobertura del 100%, con algunas deficiencias en cuanto a medicamento y equipo, posee además una vulnerabilidad nutricional moderada y cobertura educativa satisfactoria que puede contribuir a nuevas actividades y alternativas económicas.

Los servicios públicos satisfacen de buena forma el acceso a agua y saneamiento (99%), aunque no existe tratamiento adecuado de los desechos sólidos y basureros a cielo abierto. El municipio cuenta además con adecuado soporte institucional y servicios, para su desarrollo económico, aunque existe cierto grado de inseguridad en zonas rurales.

Según el PDM, los suelos del municipio no se están utilizando adecuadamente, se debe utilizar para la agricultura y protección forestal con manejo, así conservar las fuentes de agua y ecosistemas, sin embargo, la mayor parte del territorio se utiliza para agricultura limpia anual, por lo que se han perdido especies de flora y fauna nativas.

Además de la pérdida de flora y fauna se debe considerar como amenaza la pérdida de fuentes de agua y retiro del manto freático, correntadas o arrastre de sedimentos e inundaciones, las erupciones volcánicas, sismos y terremotos, incendios forestales y la contaminación por desechos líquidos y sólidos además de la inseguridad generada por grupos delincuenciales. Las inundaciones ligadas a tormentas tropicales exigen adecuada preparación y prevención de riesgo sobre todo por la existencia de múltiples barrancas procedentes del volcán de Agua que llegan grandes cantidades de agua y sedimentos.

En desarrollo económico, el municipio reporta el 99% de la PEA ocupada permanentemente, sin embargo, se ocupan en actividades poco calificadas, siendo necesario contar con programas de capacitación y/o especialización de la fuerza laboral. La agricultura es la principal actividad productiva del municipio, le sigue la industria manufacturera (artesanías), el comercio y servicios comunitarios y la construcción dentro y fuera del municipio. La "Remesa", es un apuntalamiento económico para las familias que se dirige prioritariamente al consumo no a la inversión.

Los principales productos agrícolas son: Café, hortalizas y legumbres (exportación y consumo nacional), maíz y frijol, cultivo de aguacate, durazno, melocotón, limón y naranja, siendo importante contar con árboles frutales para mayor cobertura al suelo y protección ambiental. La actividad pecuaria es aún efímera en el municipio, no recomendable por sus implicaciones ambientales.

En actividad turística, se ha desarrollado la hotelería y servicios, lo que es soportado por la historia y sitios arqueológicos de interés (Finca Pompeya, Almolonga, y El Potrero), el centro colonial de la ciudad (Plaza Central, la Catedral, Municipalidad, Palacio de Doña Beatriz de la Cueva, Convento La Purísima Concepción) y el volcán de Agua. Actualmente ya se implementan modalidades de innovación turística a través de aplicaciones de internet y redes sociales que favorecen al turismo comunitario y ofertas de alojamiento en residencias familiares.

En cuanto a desarrollo industrial se reconocen nacional e internacionalmente las fábricas de carrocerías de buses extraurbanos (Carrocerías Primium), los beneficios de café y otras pequeñas iniciativas manufactureras como fabricación de cajas mortuorias, cestos, muebles y piezas decorativas en madera, hierro forjado y dulces típicos.

Actualmente el crecimiento urbano además de ser oportunidad, puede constituirse en amenaza debido al surgimiento de numerosos condominios y urbanizaciones que deberían ser reguladas apropiadamente acorde a un adecuado plan de ordenamiento territorial para evitar el deterioro de la ciudad y afectar la movilidad urbana en el futuro.

#### 4.6 San Antonio Aguas Calientes

El municipio de San Antonio Aguas Calientes se reconoce con el código 315 y pertenece al departamento de Sacatepéquez. Geográficamente se encuentra en las coordenadas 14°32'50" N y 90°47'5" O. Se ubica a 7 kilómetros de Antigua Guatemala y a 53 de la ciudad capital de Guatemala. Corresponde a la cuenca hidrográfica del río Achiguate a una elevación de 1520 msnm.

Colinda con los municipios de Santa Catarina Barahona, San Miguel Dueñas, Ciudad Vieja y Antigua Guatemala. Posee una extensión de 17 k<sup>2</sup>. El área poblada del municipio es considerada el área urbana. Cuenta con un casco urbano dividido en 4 zonas y dos aldeas San Andrés Ceballos y Santiago Zamora. El acceso es por la RN14 vía San Lorenzo El Cubo que es una ruta asfaltada y por San Miguel Dueñas, vía Aldea Santiago Zamora en camino de terracería.

Cuenta con una población superior a 11 mil habitantes en conurbación del casco urbano y sus dos aldeas. Según el INE la tasa de crecimiento es del 1.37%, siendo un índice bajo de crecimiento, y nivel de pobreza cercano al 40% y pobreza extrema de 3.8%. Según el INE el 94% de la población pertenece a la etnia Kaqchikel. Fenómenos migratorios responden a la falta de oportunidades económicas, principalmente a Estados Unidos, Antigua Guatemala y la Ciudad Capital, pero también a Escuintla, en busca de un empleo temporal. Un grupo de mujeres tejedoras viajan eventualmente a Estados Unidos para vender allá sus tejidos típicos.

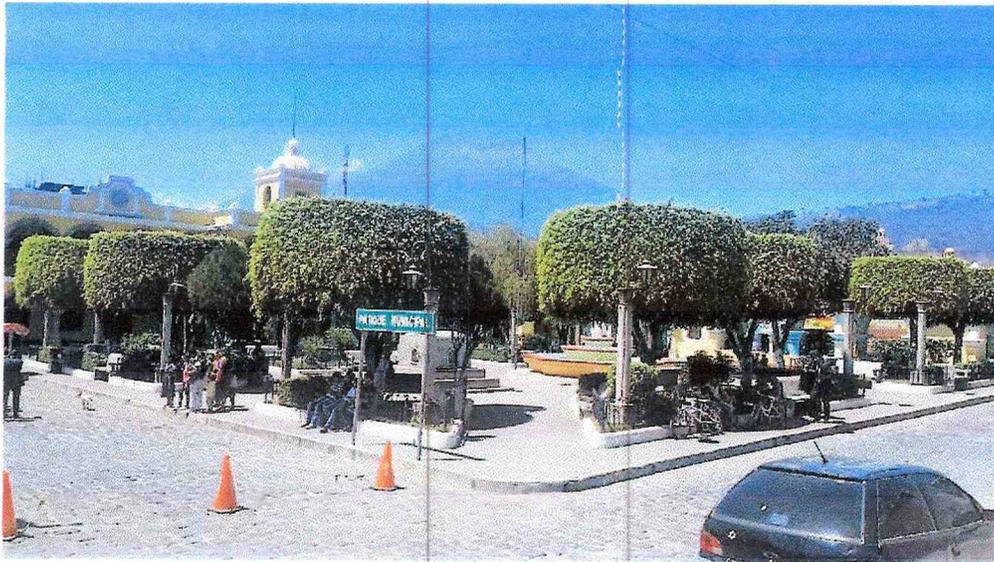


Ilustración 8. Parque de San Antonio Aguas Calientes.

La densidad poblacional alcanza 650 h/k<sup>2</sup>, para ellos, los servicios de salud son deficitarios ya que las personas deben buscar otras alternativas para aliviarse. En cuanto al sistema educativo, no es satisfactorio porque se provee por parte del MINEDUC solo educación primaria, el resto se realiza con atención municipal. Agregan además clases de pintura y marimba.

En cuanto a servicios públicos el 95% de viviendas cuenta con agua potable, el resto se abastece por llena cantaros. El 91% cuenta con drenajes, sin embargo; no existen plantas de tratamiento de aguas residuales. En cuanto a desechos sólidos, la municipalidad maneja un tren de aseo que cubre la totalidad de viviendas y un basurero manejado por la municipalidad a pesar de que es a cielo abierto en donde se reciclan desechos sólidos, orgánicos y metales. Con los productos orgánicos se produce abono, sin embargo, a pesar del esfuerzo no es autofinanciable, además de no existir planta de tratamiento de aguas residuales.

En cuanto a riesgos, el municipio es vulnerable a terremotos, erupciones volcánicas, deslizamientos de tierra, derrumbes, inundación, incendios forestales y a la delincuencia común y deforestación, entre otros. En general, se considera un municipio altamente vulnerable, debido a su topografía con altas pendientes.

Las actividades económicas más importantes son la agricultura, la manufactura (textil y alimenticia) y los servicios (comercio, restaurantes y hoteles). En producción agrícola se tiene hortalizas, maíz, aguacate, café, frijol, naranja, durazno y melocotón. Estos productos se venden en Antigua Guatemala, la Ciudad Capital y hasta El Salvador, pero es afectado por un sistema de intermediación que afecta los ingresos. Algunas hortalizas se exportan también a Estados Unidos. En cuanto a producción pecuaria, es una actividad incipiente para la producción de aves de corral o granja.

La actividad artesanal permite la producción de tejidos y trajes típicos, petates de tul, muebles de madera y cajas mortuorias en talleres familiares. Realizan además pinturas al óleo. El mercado de artesanías, es el espacio buscado por los turistas para adquirir los productos típicos.



**Ilustración 9. Tejidos y trajes típicos, Mercado de Artesanías, San Antonio Aguas Calientes.**

En materia forestal, solo la cuarta parte del municipio posee cobertura boscosa, lo cual permite la protección de fuentes hídricas, el resto es agricultura limpia anual a pesar que ese no sea el uso correcto agronómicamente hablando por la categoría de suelo a que corresponde ya que son suelos aptos para bosque.

#### 4.7 Santa Catarina Barahona

El municipio corresponde al departamento de Sacatepéquez y cuenta con una extensión territorial de 38 k<sup>2</sup>. Dista 7 kilómetros de la cabecera departamental y 50 de la ciudad capital de Guatemala. Su ubicación geográfica es: Latitud 14° 32' 56" y Longitud 90° 47' 18". Comparte límites con los municipios de San Antonio Aguas Calientes de Sacatepéquez y el municipio de Parramos, Chimaltenango.

Es un municipio considerado "urbano" con 4 zonas y una aldea. Diez lugares poblados rurales. Al año 2017 el municipio contó con 3,620 habitantes aproximadamente, siendo su población eminentemente urbana con una tasa de crecimiento de 1.32, muy baja con respecto al promedio nacional. El 95% de la población es Kaqchikel y 5% ladinos.

Se estima un nivel de pobreza cercano al 40.15% y pobreza extrema 3.45%, lo que incide en la actividad económica y productiva del lugar, así como en la existencia de flujos migratorios hacia Estados Unidos y otras regiones del país para buscar mejores oportunidades laborales que las presentes en este municipio. Las actividades económicas locales se basan en la agricultura, artesanía y manufactura (artículos y trajes típicos, de madera, cera, repujado y otros) y los servicios, que incluye prestadores de servicios turísticos en el municipio de Antigua Guatemala. La remesa es un soporte económico significativo.

Se practica el cultivo de hortalizas, granos básicos (maíz, frijol), flores y cultivos permanentes como el café, cítricos (limón, naranja), cultivo de aguacate y deciduos (durazno y melocotón), entre otros.

Se registran tres formas de tenencia de la tierra: privada, comunal y municipal. Lo privado el modelo en el cual las personas tienen certeza jurídica de la propiedad sobre la tierra, lo comunal es conocido como el derecho natural de acceso a recolección de leña y otros productos del bosque en astilleros y municipal, que corresponde a zonas de protección de nacimientos y fuentes de agua del municipio.

En el municipio ya se han registrado conflictos por diferencias en cuanto al uso de agua para riego y agua potable, la deforestación superior al 50% del territorio ha mermado las fuentes de agua, siendo esto un problema potencial para la economía del lugar, se suma a este problema la contaminación por falta de plantas de tratamiento.



Ilustración 10. Fuente y templo de Santa Catarina Barahona.

## 5. EVALUACIÓN DE PERTINENCIA “CIUDAD INTERMEDIA VALLE DE PANCHOY”

Los siete municipios que conforman la ciudad intermedia “Valle de Panchoy” tienen una extensión territorial conjunta de 246 kilómetros cuadrados y una población cercana a 160,000 habitantes, su densidad poblacional es de 645 h/k<sup>2</sup>. La población es mayoritariamente “ladina” y corresponde al 75% de su población, el otro 25% corresponde a la etnia Maya-Kaqchikel.

La pobreza general es del 35% y pobreza extrema del 12.5%, niveles que son preocupantes en los municipios de mayoría indígena, como lo son Santa María de Jesús, Santa Catarina Barahona y San Antonio Aguas Calientes.

POBREZA		General	Extrema	TOTAL
1	Santa María de Jesús	70%	4%	74%
2	Santa Catarina Barahona	40%	7%	47%
3	San Antonio Aguas Calientes	40%	6%	46%
4	Pastores	43%	2%	45%
5	Ciudad Vieja	35%	2%	37%
6	La Antigua Guatemala	22%	4%	26%
7	Jocotenango	19%	3%	22%

De acuerdo a estimaciones realizadas con la presente investigación, el 87% de la población vive en zonas urbanas, el 13% en lo rural teniendo en cuenta a la aldea como última categoría urbana. En lo rural se definen caseríos, cantones y fincas para generar esta conclusión.

Con un análisis cualitativo basado en la observación y datos obtenidos de estudios técnicos se hizo apreciación de los siguientes elementos:

### 5.1 Movilidad vial:

Para el análisis de la movilidad vial se ponderaron los siguientes criterios de 1 a 5, siendo negativo el último valor:

- Accesibilidad (calidad de vías de acceso)
- Conectividad (cantidad de vías de acceso)
- Proximidad (distancia a la centralidad urbana)
- Transporte (disponibilidad) y
- Conflictividad vial (hitos de tránsito)

Municipio	Ponderación
La Antigua Guatemala	15
Pastores	14
Ciudad Vieja	13
Jocotenango	11
San Antonio Aguas Calientes	6
Santa María de Jesús	5
Santa Catarina Barahona	4

Se observa claramente que los municipios con mayor accesibilidad, conectividad y proximidad son Antigua Guatemala, Pastores, Ciudad Vieja y Jocotenango y constituyen el núcleo de la ciudad intermedia.

## 5.2 Cultura e Identidad:

En cuanto a éste aspecto, se utilizaron dos conceptos: Identidad cultural ancestral y la adaptación a la cultura global, necesaria actualmente para el desarrollo económico local. Los criterios ponderados de 1 a 4 son:

### Cultura Ancestral

- Uso o predominio de idiomas mayas y trajes típicos en las mujeres.
- Preservación de tradiciones y costumbres

### Cultura Global

- Uso o reconocimiento de idiomas extranjeros (inglés)
- Proyección de imagen comunitaria a nivel global (fuera de Guatemala)

Municipio	Ponderación
La Antigua Guatemala	12
San Antonio Aguas Calientes	11
Santa María de Jesús	9
Santa Catarina Barahona	8
Jocotenango	7
Ciudad Vieja	7
Pastores	5

Sin lugar a duda, Antigua Guatemala es referente de la cultura e identidad colonial, sin embargo, a esta le siguen estrechamente los tres municipios de identidad maya Kaqchikel, los que resguardan aún sus costumbres y tradiciones a la fecha. Predomina aquí, el arraigo cultural.

## 5.3 Acceso a la Educación:

Se visualizó el acceso de la población a cuatro niveles educativos y a la capacitación técnica especializada. Se ponderó de 1 a 5 (5 criterios). Para definir la calificación se usaron los siguientes criterios (con base documental):

- Acceso a educación primaria
- Acceso a educación secundaria
- Acceso a educación media o diversificada
- Acceso a educación superior
- Acceso a educación técnica o especializada.

Municipio	Ponderación
La Antigua Guatemala	29
Jocotenango	18
Ciudad Vieja	17
Pastores	12
San Antonio Aguas Calientes	10
Santa Catarina Barahona	7
Santa María de Jesús	5

Una vez más se denota el rezago de los municipios con predominancia indígena.

#### 5.4 Acceso a Servicios Públicos:

En éste ítem se aplicaron 5 criterios de acceso a servicios públicos con base documentada, siendo éstos:

- Acceso a servicios de Agua potable
- Servicios de Saneamiento ambiental
- Energía eléctrica
- Acceso a Servicios de Salud
- Seguridad pública y,
- Participación ciudadana

El resultado ya no sorprende, cuando los municipios de predominancia indígena esta vez tampoco son favorecidos, a pesar de que el presente es un análisis muy simple que refleja una realidad inequívoca de la desigualdad existente en ciudad intermedia "Ciudad Turística Valle de Panchoy".

Municipio	Ponderación
La Antigua Guatemala	40
Ciudad Vieja	37
Jocotenango	27
Pastores	27
San Antonio Aguas Calientes	26
Santa Catarina Barahona	25
Santa María de Jesús	17

#### 5.5 Productividad agrícola, pecuaria y forestal:

Para evaluar éste ítem, se consideró los cultivos o actividades agropecuarias predominantes pero que al mismo tiempo se presenten en todos los municipios. Ponderados de 0 a 4, fueron los siguientes:

- Cultivo de café
- Cultivo de flores
- Árboles Frutales y
- Actividad forestal (uso, manejo y/o conservación)

Los municipios más rurales son los que generan mayor producción agrícola, pero que a su vez son los más pobres.

Municipio	Ponderación
Santa María de Jesús	7
Pastores	6
Ciudad Vieja	6
Santa Catarina Barahona	6
San Antonio Aguas Calientes	6
Jocotenango	5
La Antigua Guatemala	5

### 5.6 Manufacturas y Artesanías:

Para evaluar éste ítem, se pondero de 0 a 4 tomando en cuenta las siguientes actividades de manufactura:

- Tejidos y textiles (típicos)
- Elaboración de artículos de madera
- Elaboración de artículos de cuero
- Forja de hierro

Excepto la forja de hierro, en casi todos los municipios se elaboran tejidos y textiles, artículos de madera y cuero, lo que incluye los zapatos del municipio de Pastores, pero no su calidad. En cuanto a la producción de textiles, es un motor económico importante y es predominante en los municipios más empobrecidos.

Por la diversidad de las manufacturas elaboradas en Ciudad Turística Valle de Panchoy se encuentran en todos los municipios como un complemento perfecto a la actividad turística. Este motor económico debe ser potencializado a futuro.

Los resultados bastante homogéneos y se presentan a continuación.

Municipio	Ponderación
Santa María de Jesús	8
San Antonio Aguas Calientes	6
La Antigua Guatemala	5
Pastores	5
Santa Catarina Barahona	5
Jocotenango	4
Ciudad Vieja	4

### 5.7 Turismo y Servicios Turísticos:

Se evaluó esta actividad con una ponderación de 0 a 5 puntos, los ítems evaluados fueron los siguientes:

- Facilidades de Transporte
- Oferta de alimentos y bebidas
- Mediación y logística de operadores turísticos y
- Servicios de hotel y hospedajes

Municipio	Ponderación
La Antigua Guatemala	19
Ciudad Vieja	11
Jocotenango	5
Pastores	5
Santa María de Jesús	3
San Antonio Aguas Calientes	3
Santa Catarina Barahona	1

Se denota la alta concentración de la actividad turística en Antigua Guatemala, le sigue ciudad vieja con cierto rezago, pero con capacidad de desconcentrar un número de visitantes a su municipio. El resto de municipios o son ciudades dormitorio o simplemente atienden el turismo de paso, como podría ser las comunidades indígenas relegadas una vez más al final del recuento.

## 5.8 Conclusión de la Evaluación de Pertinencia

El análisis de pertinencia basado en revisión documental, recorridos de campo y entrevistas no estructuradas con algunos actores locales, permite identificar las diferencias y complementariedad sistémica de los siete municipios que integran la trama social y productiva de la Ciudad Turística Valle de Panchoy.

En el cuadro de evaluación de pertinencia “consolidando” los resultados definen diferencias en términos del desarrollo económico y social de cada municipio evaluado. Antigua Guatemala y Ciudad Vieja se denota como municipios “**relevantes**” dadas sus características. En un segundo plano los municipios de Jocotenango y Pastores, siendo éstos “**servidores**” y al final de la tabla, los municipios “**productores**” con identidad Maya Kaqchikel, los que no han logrado salir de la pobreza histórica que les aqueja.

Tabla 2. Evaluación de Pertinencia, Ciudad Turística Panchoy.

MUNICIPO	Movilidad Vial	Identidad Cultural	Acceso a Educación	Servicios Públicos	Productividad Agropecuaria	Manufactura y Textiles	Servicios Turísticos	TOTAL
La Antigua Guatemala	15	12	29	40	5	5	19	125
Ciudad Vieja	13	7	17	37	6	4	11	95
Jocotenango	11	7	18	27	5	4	5	77
Pastores	14	5	12	27	6	5	5	74
San Antonio Aguas Calientes	6	11	10	26	6	6	3	68
Sta. Catarina Barahona	4	8	7	25	6	5	1	56
Santa María de Jesús	5	9	5	17	7	8	3	54

## 6. PROPUESTA DE INTEGRACIÓN DE “CIUDAD INTERMEDIA VALLE DE PANCHOY”

Se considera que esta ciudad intermedia es complementaria y afín, sin embargo; será preciso crear estrategias que impulsen a un ritmo más acelerado el desarrollo educativo, económico y productivo de los municipios menos aventajados. La pertinencia de los municipios de San Antonio Aguas Calientes, Santa Catarina Barahona y Santa María de Jesús a la “Ciudad Turística Valle de Panchoy” es el principio para gestionar su desarrollo en oportuna simbiosis con los municipios más fuertes del departamento de Sacatepéquez.

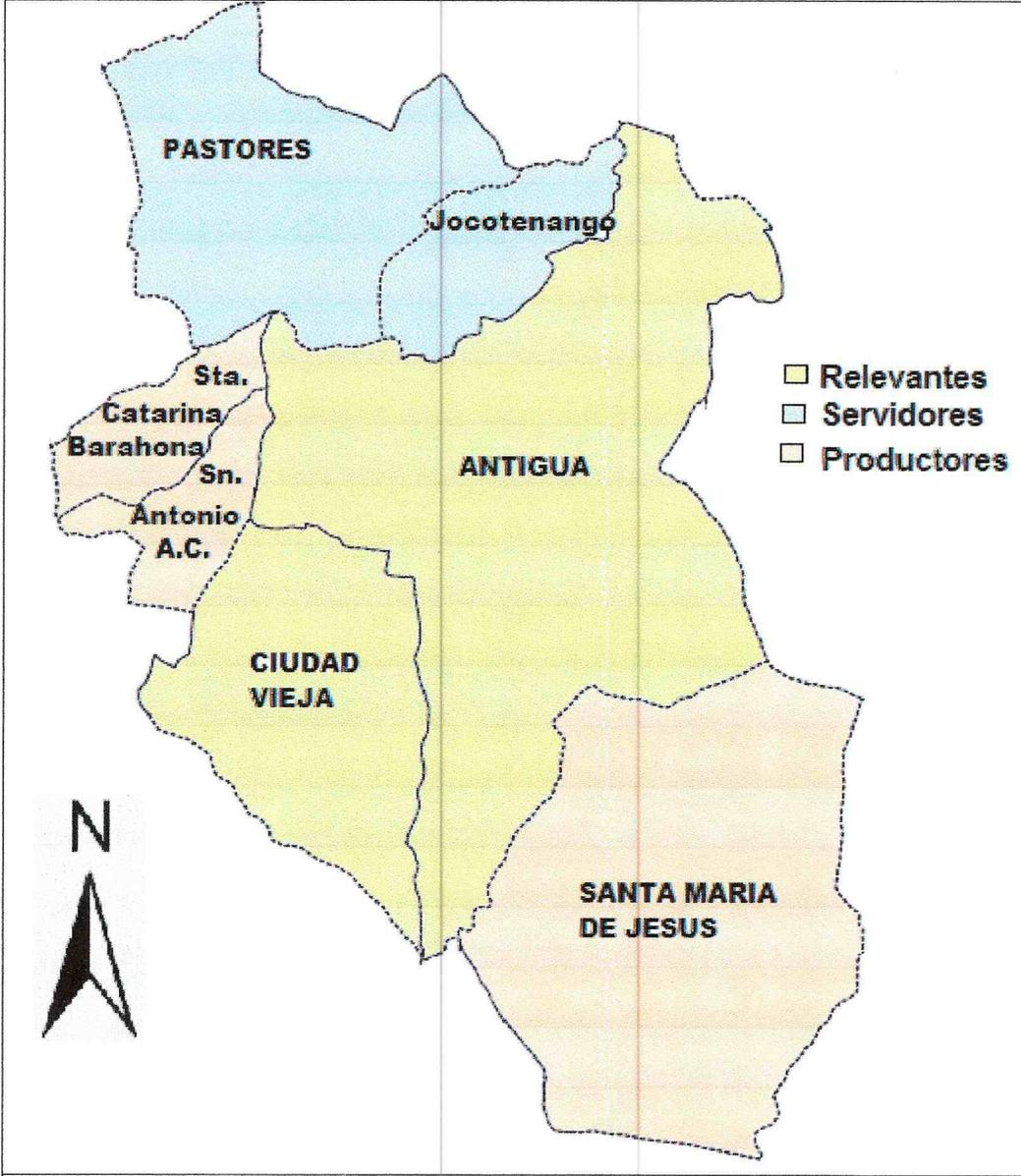
En su concepción estratégica, la Ciudad Turística Valle de Panchoy se debe orientar a una gestión integral del territorio que permitan retribuir con equidad los productos y servicios que brindan las comunidades indígenas. Por otro lado, se considera oportuna la extensión territorial de ésta ciudad intermedia (249 k<sup>2</sup>) con incidencia directa en un núcleo poblacional definido (160,000 habitantes), así medir la eficiencia de inversión, los procesos de gestión y resultados en el mediano y largo plazo.

En cuanto a distribución de los municipios que conforman la ciudad intermedia “Ciudad Turística Valle de Panchoy”, se tiene un núcleo de predominancia ladina compuesto por los municipios de Antigua Guatemala, Ciudad Vieja, Jocotenango y Pastores y, en la periferia; los municipios de identidad Maya-Kaqchikel, lo cual tiene una connotación histórica, teniendo en cuenta que en época colonial las comunidades indígenas fueron desplazadas a las periferias de los núcleos urbanos en formación.

Cabe destacar que los resultados alcanzados en el análisis de evaluación de pertinencia son congruentes con el índice de competitividad local, de tal forma estos respaldan las presentes conclusiones.

Geográficamente la “Ciudad Turística Valle de Panchoy” se caracteriza en el mapa a continuación:

**CIUDAD TURISTICA VALLE DE PANCHOY**



Fines ilustrativos, sin escala. Referencia, Límites INE.  
Elaboración propia. 2019.

## 7. CIUDAD PORTUARIA SAN JOSE

De acuerdo a su definición la “Ciudad Portuaria San José” se ubica en el departamento de Escuintla, los municipios que la conforman son los siguientes:

Tabla 3. Datos generales, municipios Ciudad Portuaria San José

CIUDAD INTERMEDIA	MUNICIPIOS		HABITANTES	EXTENSIÓN
CIUDAD PORTUARIA DE SAN JOSÉ	1	San José	55000	280
	2	Iztapa	12000	65
	3	La Gomera	44000	370
	4	Masagua	49200	448
	5	Santa Lucía Cotzumalguapa	145000	432
	6	Escuintla	163500	332

Aplicando el proceso metodológico utilizado para la “Ciudad Turística Valle de Panchoy” a continuación, se realiza la evaluación de pertinencia de los municipios antes indicados. Se inicia con una breve descripción de cada municipio.

### 7.1 Puerto de San José

La municipalidad de San José se creó por el acuerdo gubernativo del 19 de julio de 1,920, así; el municipio de San José fue ubicado en la Latitud Norte 13°55' 22", Longitud Oeste 90°49' 10". Tiene una extensión territorial de 280 km<sup>2</sup>. Con una altura de 1.98 msnm. Sus colindancias son: al Norte con los municipios de Masagua y La Democracia; al Sur con el Océano Pacífico; al Este con Iztapa; al Oeste con Sipacate y La Democracia, todos del departamento de Escuintla.

El municipio cuenta con 55,400 habitantes y posee una tasa de crecimiento poblacional del 3.2% anual. La población urbana corresponde a 42 % y la rural 58 %. La Indígena 4.42 % y No indígena 95.58 %, con una densidad poblacional de 198 h/k<sup>2</sup>.

La población económicamente activa –PEA-, corresponde al 68%; de esta población el 65 % son hombres y 35 % mujeres. La pobreza alcanza a un 34.72 % de población y pobreza extrema un 4.1 %. La informalidad económica alcanza al 70 % de la población económicamente activa. En términos generales, el municipio de San José, es un municipio étnicamente homogéneo, derivado que su población es preponderantemente ladina (95.58 %).

El Puerto San José posee un atractivo y belleza natural, al contar con el curso de canales, los cuales atraviesan la cabecera. Tal es el caso del Canal de Ubico y su afluente, un pequeño canal en el Barrio Peñate y el Canal de Chiquimulilla.

En términos de la salud, la morbilidad general puede disminuir a partir de programas de prevención y acceso de servicios públicos de calidad. La seguridad alimentaria forma parte de las condiciones sociales que las personas deben tener para pensar en sus posibilidades de desarrollo humano.

Según el Plan de Desarrollo Municipal, las condiciones de inseguridad alimentaria de los pobladores del municipio de San José, están basadas en la fragilidad del sistema de producción de alimentos, pues se muestra bastante vulnerable a los efectos de eventos y desastres naturales. La inseguridad alimentaria se evidencia por el escaso nivel que dentro de la estructura económica se le da a la producción de alimentos, escasas oportunidades laborales y la informalidad del empleo o autoempleo.

En cuanto al uso de la tierra en el municipio de San José el 79.98 % del área del municipio (17,197.75 ha) está destinada a la producción agrícola extensiva, 22.31 % (4,732.92 ha.) granos básicos, 27.79 % caña de azúcar (5,976.16 ha.), y pastos cultivados 29.80 (6,408.71 ha). Lo que da cuenta que la producción agrícola está orientada a la exportación y se hace evidente que territorialmente no hay condiciones de sostenibilidad alimentaria. Según

su descripción biofísica, el 1.39 % del territorio corresponde a Cuerpos de Agua; 3.03 % Bosques Naturales y 6.37 % arbustos y matorrales.

El acceso a la educación es limitado a efecto de lograr la enseñanza primaria universal y el acceso al ciclo básico (año 2006). El municipio de San José muestra indicadores que evidencian que el sistema educativo, no cumple con la función de formar e instruir a la población que lo necesita. Por cuanto a seguridad ciudadana, se estima 1 elemento de la PNC por cada 1,122.72 habitantes para disuadir la realización de actos delictivos. Es un municipio con los más altos índices de criminalidad.

En cuanto a movilidad vial, En muchas de estas calles, el transitar por ellas se convierte en un hecho desagradable y molesto. Sumando a esto, se genera el desprestigio de la cabecera municipal ante un entorno paisajístico totalmente deteriorado y no apto para la promoción turística.

Por su posición geográfica, el municipio de San José, está expuesto a huracanes, tormentas tropicales e incluso tsunamis por estar junto al Océano Pacífico. Por ello, existe un sistema comunitario de alerta temprano con cinco bases de radio establecidas para monitorear el caudal del río Achiguate bajo coordinación de la Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres (CONRED)

El análisis de vulnerabilidad física, dió como resultado el nivel de riesgo alto en el municipio al ser vulnerable a siete fenómenos naturales (sismos, inundación, desbordamiento, temporal, lluvia, huracán y tempestad) y no contar con las condiciones sociales y económicas necesarias para superar éstos siniestros (resiliencia).



**Ilustración 11. San José y su antiguo muelle.**

Las condiciones del medio ambiente en el municipio de San José nos muestran un lugar impactado por la actividad productiva y el inadecuado manejo de los desechos sólidos. El mayor daño y degradación ambiental resulta de las actividades productivas, vinculadas a actividades agrícolas y agroindustriales, que, por su carácter de producción extensiva, generan deforestación, desvío de cauces de ríos, contaminación del agua, deterioro de las cuencas de los ríos, la pérdida de suelos productivos y agudización de la vulnerabilidad de la población.

Se afectan además los manglares, bosques endémicos que albergan gran cantidad de flora, fauna y biodiversidad, que desaparece aceleradamente.

*En lo económico, el municipio de San José alberga en su territorio el puerto más grande del Litoral del Pacífico y el único capaz de recibir a navíos de gran envergadura, sin embargo; en la época de llegada de cruceros que es de noviembre a marzo, la población local, no encuentran oportunidad alguna de recibir algún beneficio a pesar de la llegada de más de 20,000 turistas al municipio.*

En lo productivo el municipio de San José tiene como principales actividades económicas las agrícolas y agroindustriales (caña de azúcar, granos básicos, pastos cultivados y pesca), las industriales (cemento, alimentos y energía), los servicios portuarios y turísticos.

Cada una de esas actividades pertenecen a los principales sectores del PIB nacional, distribuidos de acuerdo a los sectores primario (agricultura tradicional y no tradicional), secundario (alimentos, bebidas, otros) y terciario (servicios y finanzas).

El municipio de San José, por tradición nacional, ha sido un lugar de recreo, una zona turística, por consiguiente, una zona con desarrollo comercial producto del turismo local (restaurantes, hoteles, venta de productos, etc.). Su cercanía a la ciudad capital y accesibilidad han favorecido este hecho. Los beneficios indirectos, son los generados por todos aquellos visitantes en calidad de turistas, tanto nacionales como extranjeros.

## 7.2 Iztapa

El municipio de Iztapa, se encuentra ubicado en el sur de la cabecera departamental de Escuintla sobre la llanura costera del pacífico. Sus coordenadas geográficas son: Latitud Norte 13°45'55" y Longitud Oeste 90°42'58", a una altura 2.10 msnm. De la ciudad capital de Guatemala el municipio de Iztapa se encuentra a una distancia 130 km y a 66 km de Escuintla, al cual se llega por la carretera internacional del pacífico CA-9a. Tiene conectividad directa con el Municipio de Monterrico, Santa Rosa, lo cual favorece el tema turístico.

El municipio colinda al norte con el municipio de Guanagazapa, al sur con Océano Pacífico, al este con el municipio de Taxisco, del departamento de Santa Rosa y al oeste con los municipios de San José y Masagua, ambos del departamento de Escuintla.

El municipio de Iztapa, tiene una población de 12,000 habitantes y una extensión territorial es de 65 km<sup>2</sup>. Por ende su densidad poblacional es de 184 h/k<sup>2</sup>. 70% de población habita en el área rural y 30% en la urbana.

Según el MSPAS, para el año 2008, el municipio de Iztapa, presentó una tasa de mortalidad infantil de 10.99 en niños menores de 1 año y 21.98 en niños menores de 5 años. En cuanto al tema de la mortalidad materna, para el año 2008 se reportó para el municipio cero casos de personas fallecidas.



Ilustración 12. Canal de Chiquimulilla, Iztapa.

En Iztapa, se da cobertura a los cuatro niveles educativos, Pre-primaria, Primaria, Básico y Diversificado. La matriculación primaria alcanza el 100%, cerca del 40% de los alumnos inscritos en primer año, no concluyen la educación primaria. Según la Comisión Nacional de Alfabetización –CONALFA-, el municipio de Iztapa presenta un índice de analfabetismo de 19.96%.

La tierra en su mayor parte son latifundios privados motivo por el cual la principal fuente de ingreso de los pobladores del municipio es la venta de mano de obra agrícola, la economía informal y la pesca artesanal, lo que incide en los índices de pobreza y desnutrición infantil del municipio, que son reflejo de las posibilidades económicas y nivel educativo de la población.

El municipio de Iztapa cuenta con diversidad de actividades económicas, desde la ganadería, la agricultura tradicional y tecnificada para la producción de caña de azúcar e industria naval, hasta la producción tecnificada de camarón y de modernos condominios residenciales y turísticos.

La actividad cañera absorbe una gran cantidad de mano de obra no calificada, las camaroneras contribuyen a la economía local cuando se comercializa el producto en fresco ya que permite la participación de un buen número de comerciantes locales.

El sector turístico permite tres importantes actividades para la economía local: el turismo de playa, servicios de hotel y residenciales turísticos en renta o venta. Los pescadores artesanales del municipio de Iztapa, representan cerca del 20% de la población local, una actividad muy dinámica y dispersa en costas, canales y ríos de Iztapa.

La caña de azúcar ocupa el 29% del territorio para su cultivo. La ganadería ocupa el 20%, los granos básicos (maíz, frijol), ocupan el 14%. Las otras actividades productivas, el turismo, la pesca y camarón, se realizan en el resto del territorio.

### **7.3 La Gomera**

El municipio de La Gomera, se encuentra ubicado en sur del departamento de Escuintla, con una altitud de 35 msnm, actualmente tiene una extensión territorial de 370 kilómetros cuadrados ya que en el año 2015, el Congreso de la República de Guatemala creó el Municipio de Sipacate desagregándole 269.8 k<sup>2</sup> de su territorio.

De la ciudad capital de Guatemala el municipio de La Gomera se encuentra a una distancia 112 km y a 57 kms de la cabecera departamental de Escuintla, al cual se llega por la carretera internacional del pacífico CA-2. Sus coordenadas geográficas son latitud 14°05'03" norte y en la longitud 91°02'55" oeste.

Se debe tener en cuenta que con la creación del municipio de Sipacate, también se reduce la población del municipio de la Gomera, quedando aproximadamente en 44,000 habitantes en la actualidad. 36% habitan en zonas urbanas y 64% en zonas rurales con un 6.3% de población indígena.

El municipio colinda al norte con el municipio de Santa Lucía Cotzumalguapa, al sur con el municipio de Sipacate, al este con el municipio de Puerto de San José y al oeste con el municipio de Nueva Concepción.

La Gomera cuenta con escasa infraestructura de salud, limitado número de profesionales, poco acceso a los medicamentos y falta de salud preventiva (prenatal, parto y post-parto) en mujeres en edad fértil, factor determinante para una atención eficiente a madres e hijos.

En educación, CONALFA en el año 2010, estimó un índice de analfabetismo del 36%. Según su PDM, entre los factores que afectan la educación se pueden mencionar; la falta de espacio físico en establecimientos, falta de maestros, trabajo de los niños y jóvenes que se incorporan a la economía del hogar, falta de motivación de los padres hacia los hijos, distancia de los centros de estudio, delincuencia e inseguridad ciudadana, entre otros.

Se estima un nivel de pobreza del 52% y pobreza extrema del 12%, esto es debido a que la tierra en su mayor parte es propiedad privada motivo por el cual la principal fuente de ingreso de los pobladores es la venta de mano de obra agrícola y la economía informal, lo que incide en los índices de pobreza y desnutrición infantil del municipio, reflejo de las posibilidades económicas y nivel educativo de la población.



**Ilustración 13. Municipalidad de La Gomera**

El municipio de La Gomera cuenta con diversidad de actividades económicas, desde la ganadería, la agricultura tradicional y la producción tecnificada de caña de azúcar que cubre la mayor parte del territorio. Otros cultivos extensivos son la producción de banano, plátano y la palma africana. Debido a su extensión y derrama económica, se han de considerar como motores económicos la producción de caña de azúcar, la actividad agrícola tradicional y la ganadería, pero además se ha de tener en cuenta la reducción de estas últimas y la expansión de la primera. Luego, considerar que toda la actividad económica realizada en la zona marino-costera quedó relegada al nuevo municipio de Sipacate, al sur de la Gomera.

En virtud que no se tienen datos actualizados con respecto al uso de la tierra y extensiones de territorio utilizados para los cultivos extensivos, principalmente la caña de azúcar, no se pueden incluir esas referencias, lo que incluye la actividad turística que ocurre actualmente en el litoral pacífico del municipio de Sipacate.

#### **7.4 Masagua**

El municipio de Masagua se encuentra ubicado en el sureste de la cabecera departamental de Escuintla a una altitud de 100 msnm y tiene una extensión territorial de 448 kilómetros cuadrados. Se encuentra a 12 km de Escuintla y 71 km de la ciudad capital. Sus límites y colindancias son: al norte con los municipios de Escuintla y San Vicente Pacaya; al sur con San José; al este con Guanagazapa e Iztapa; al oeste La Democracia. Sus coordenadas geográficas son: Latitud Norte 14° 12' 05" y longitud Oeste 90° 51' 34".

Este municipio tiene una población de 49,200 habitantes, es decir 110 habitantes por kilómetro cuadrado. El 68% vive en el área rural. 50% vive en pobreza y el 9.2% en pobreza extrema. Solo el 5% es población indígena.

La red de servicios de salud que se ofertan en el municipio de Masagua está constituida por el sistema de salud del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS), el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) y servicios privados que son escasos.

Según la Comisión Nacional de Alfabetización (CONALFA, 2008), el analfabetismo es del 20.38%. Los servicios educativos son públicos en un 81% y privados el 19%, cubriendo así cuatro niveles educativos. Con apoyo municipal se ha incrementado la calidad educativa, incluso llevado educación superior y técnica al municipio.

En Masagua se desarrollan diversas actividades económicas, la ganadería, la agricultura tradicional y tecnificada (caña de azúcar). Además, existe una creciente actividad industrial y agroindustrial en el municipio. En términos de importancia, la producción de caña de azúcar absorbe una gran cantidad de mano de obra no calificada en temporada de zafra.



**Ilustración 14. Iglesia en Parque Central de Masagua, Escuintla.**

Se requiere de un enfoque integrador de desarrollo económico que coadyuve a mejorar el nivel y calidad de vida de la población, ya que, la caña de azúcar ocupa el 57% de la superficie cultivable del municipio, la actividad pecuaria ocupa el 20.6% (ganado mayor y menor), el cultivo de granos básicos y agricultura anual el 16% (maíz, frijol, cucúrbitas, chile, tomate, plátano, yuca). El resto del territorio tiene usos diversos en donde cobra especial interés el desarrollo industrial y energético, la logística, el transporte y el desarrollo inmobiliario. Masagua se distingue por el desarrollo tecnológico del bambú.

### **7.5 Santa Lucía Cotzumalguapa**

El municipio de Santa Lucía Cotzumalguapa se encuentra ubicado al oeste del departamento, con una altitud desde los 115.82 msnm hasta los 844.28, tiene una extensión territorial de 432 kilómetros cuadrados y se encuentra a una distancia de 32 km de la cabecera departamental y a 90 km de la ciudad capital. Sus coordenadas geográficas son latitud Norte 14°19'54" y longitud Oeste 91°01'30".

Sus límites y colindancias son: al sur con los municipios de: La Gomera y Nueva Concepción, al este con el municipio de Siquinalá, al oeste con los municipios de la Nueva Concepción del departamento de Escuintla y Patulul del departamento de Suchitepéquez, y al norte con el municipio de San Pedro Yepocapa, Chimaltenango.

Santa Lucía Cotzumalguapa está compuesto por 1 centro urbano, 41 colonias, 6 aldeas, 13 caseríos, 3 parcelamientos, 4 micro-parcelamientos, 60 fincas, 6 guardianías, 1 ranchería y 14 haciendas. Se subdivide en tres micro-regiones "Alta", "Media" y "Baja" para orientar la gestión municipal.

Su población estimada por INFORM en 2017, es cercana a 145,000 habitantes distribuyéndose un 43% en el área rural y 57% urbano. Su densidad poblacional es de 336 h/k<sup>2</sup>. Santa Lucía Cotzumalguapa es mayoritariamente joven entre 0 y 24 años, lo que corresponde al 60.84% y entre los 25 y 49 años el 29%. El 90% de población ladina.

La red de servicios de salud está integrada por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS), otra que proviene del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), y una tercera que se da como una gestión de la municipalidad en coordinación con el MSPAS. Además, la agroindustria azucarera, ofrece servicios de salud como parte de los beneficios que se les ofrece a quienes laboran en las empresas.

De acuerdo a la información del MAGA, Santa Lucía posee dentro de su territorio, cuatro clases agrológicas de las cuales el 64% corresponde a suelos con pocas restricciones, 28% tierras con medianas restricciones, 5% suelos

aptos para explotación forestal y 3% de suelos para cultivos de montaña. Las dos primeras clases agrológicas están siendo utilizadas para cultivo de caña de azúcar y el resto para café, dándose muy poco la utilización para cultivos anuales y de subsistencia. Lo anterior denota que no se están produciendo cultivos para asegurar la alimentación de la población, estos tienen que ser comprados, de tal cuenta es vigente la inseguridad alimentaria y nutricional que incide en un retardo de talla equivalente al 31% y mayor prevalencia en desnutrición crónica.



**Ilustración 15. Intecap, Santa Lucía Cotzumalguapa. (Tomado del Sitio Web, Intecap)**

En el municipio de Santa Lucía Cotzumalguapa, existe la cobertura de educación en los cuatro niveles: pre-primaria, primaria, básico y diversificado sin embargo infraestructura educativa en el nivel primario y pre primario, es deficitaria. Se imparte de educación superior por la universidad de San Carlos y algunas universidades privadas, existe un centro especializado en capacitación técnica a cargo del INTECAP.

En el municipio se ha logrado cubrir el 86% de la demanda domiciliar de agua potable el 14% restante se abastece por otras fuentes, como pozos artesanales, ríos, arroyos y nacimientos. El 100% de viviendas urbanas cuenta con sistema de drenaje, mas no existen plantas de tratamiento. Un sistema de recolección de desechos sólidos, servicios de alumbrado y seguridad ciudadana promueve la municipalidad, este último en coordinación con la Policía Nacional Civil, observatorios juveniles e iglesias. La seguridad privada se presta en zonas comerciales, sin embargo, prevalecen hechos delictivos, pandillas juveniles y otros riesgos a la seguridad.

En cuanto a recursos naturales, el municipio cuenta con gran cantidad de fuentes hídricas, alta extensión de tierra fértil y variedad de microclimas, además de zonas de vocación forestal. Las amenazas identificadas son, terremotos, erupción volcánica, inundación, deslizamientos de tierra en laderas volcánicas y contaminación por desechos sólidos, aguas servidas y contaminación por uso de agroquímicos.

La economía y producción de Santa Lucía Cotzumalguapa, está basada principalmente en actividades agroindustriales, pecuarias y de servicios. La PEA del Municipio, es menor al 33% del total de la población y sostiene su economía el sector privado y las labores por cuenta propia.

Los cultivos agrícolas relevantes son el cultivo de café, caña de azúcar y la piña. Actividades pecuarias (ganado mayor y menor), no tienen un impacto significativo en la economía del municipio. La agroindustria es fuerte en el municipio de Santa Lucía, cuenta con cuatro grandes ingenios, El Baúl, Los Tarros, Madre Tierra y La Unión.

Además, se desarrollan actividades artesanales, como la carpintería, (muebles de mimbre y de mangle) y la manufactura de bordados eclesiásticos que se utilizan en las imágenes procesionales del país. Estas son micro-empresas familiares.

## 7.6 Escuintla

El municipio de Escuintla se encuentra ubicado en el norte del departamento, con una altitud de 346.91 msnm, tiene una extensión territorial de 332 kilómetros cuadrados y se encuentra a una distancia de 58 km de la ciudad capital. Sus coordenadas geográficas son latitud Norte 14° 18' 03" y longitud Oeste 90° 47' 08". Sus límites y colindancias son: al norte con San Juan Alotenango, Sacatepéquez; al sur con Masagua; al este con Palín, San Vicente y Guanagazapa; al oeste con La Democracia y Siquinalá.

La población del municipio de Escuintla según INFORM (2017), es de 163,500 habitantes que se distribuye entre el área rural 72.29% y urbano 27.71%. El 95% es ladino. La densidad poblacional alcanza 492 personas por km<sup>2</sup>.

En materia de salud, Escuintla posee 1 hospital regional, 1 centro de salud tipo B, 4 puestos de salud, 1 hospital del IGGS, hospitales y sanatorios privados, clínicas médicas y farmacias y una relación de 1 médico por cada 1700 habitantes, si estos atendieran población del municipio, por ser cabecera esta relación será mucho menor.

Los alimentos básicos para el consumo familiar en Escuintla, provienen de varios municipios del departamento y de otros lugares productores de verduras como el altiplano. El costo de estos productos aunado a la pobreza de muchas familias, impacta directamente en la limitación al acceso a los alimentos en aquellos grupos menos favorecidos. La inseguridad alimentaria se debe a la carencia de tierras para producir alimentos, así, la producción de granos básicos apenas alcanza el 4% del municipio y debe tener en cuenta que los agricultores pobres, no producen lo que consumen. De allí que la prevalencia de desnutrición crónica en Escuintla, alcanza el 24%.



Ilustración 16. Parque central e iglesia católica, Escuintla.

En el municipio de Escuintla, existe la cobertura de educación en los cuatro niveles: pre-primaria, primaria, básico y diversificado. El porcentaje total de infraestructura nacional es del 49.41% y privada 50.59%. Según la Comisión Nacional de Alfabetización (CONALFA), el municipio presenta un índice de analfabetismo de 11.80%

En cuanto a servicios públicos, se tiene que al menos el 95% de viviendas del municipio cuentan con agua domiciliar y drenajes, el servicio de recolección de basura está presente solo en la cabecera municipal de Escuintla. El alumbrado público alcanza el 100% en zonas urbanas. Los mercados municipales, cuentan con instalaciones insuficientes, tan desordenadas que ocupan calles y avenidas en la cabecera municipal, provocando caos vehicular y peatonal.

Los niveles de inseguridad ciudadana en el municipio son altos, muertes violentas, asaltos, robos contra el patrimonio y la infiltración del crimen organizado y narcotráfico son la causa de ésta condición. Relevante es la participación de la mujer por su involucramiento en los COCODE y mayoritaria participación en el COMUDE del municipio.

En cuanto a recursos hídricos, el municipio cuenta con los ríos: Matapa, Michatoya, Cusmajate, Mixtanate, Guacalate, Provincias, Marinalá, Pabellón, Limoncito, El Pito, Achiguatate, Ceniza, Cantil, Marroquín, Platanitos como principales cauces. Los recursos naturales en general han sido alterados por actividades económicas predominantes.

Las amenazas presentes en el municipio de Escuintla son terremotos, erupciones volcánicas, inundaciones y la contaminación por desechos sólidos, aguas servidas y contaminación química. Es importante citar que por su ubicación geográfica el municipio ha sido afectado por desastres naturales, que como la erupción del volcán de fuego en 2018 y otros eventos hidrometeorológicos como la tormenta Agatha en el 2010.

La economía y producción de Escuintla, está basada principalmente en actividades agroindustriales y de servicios. Los cultivos predominantes son: la caña de azúcar, el café en la región montañosa y granos básicos, sin embargo; la sostenibilidad del municipio recae en la agroindustria azucarera, ya que ésta genera la mayoría de trabajos para la población. Por ello la población se dedica a la venta de mano de obra.

Según el PDM (2010), la caña de azúcar, café y granos básicos, representan el 49.89% del área productiva del municipio (27,648 hectáreas). Otros cultivos relevantes son el banano, plátano, citronela, té de limón, piña, naranja. Existe además producción ganadera de carne y leche.

El sector industrial es uno de los más florecientes, pues existen fábricas de papel y cartón, licores, ingenios azucareros (San Diego, Pantaleón Concepción y Santa Ana), fábricas de aceite Ideal, Proctec & Gamble (clorera), industria La Popular, La Colombina, Cervecería del Sur y Alimentos Maravilla, Power Station San José, Duke Energy, Central Térmica del Sur INDE, Las Palmas, Tampa, Jaguar (generadoras de energía), fundidora de metales Bernal, producción de alimentos para animales de las empresas Areca y Alianza.

Debe considerarse la generación de otras opciones laborales para la población que trabaja en la zafra durante el período en que ésta queda cesante a fin de contribuir al ingreso familiar constante y a reducir la vulnerabilidad e inseguridad alimentaria de muchas familias que directa e indirectamente son dependientes del sector azucarero.

La articulación de todos estos factores hacen complejo el panorama, porque en el fondo de la inseguridad subyace el quiebre de la ética social, la preponderancia de la visión de la ilegalidad como medio fácil de enriquecimiento y la debilidad estructural del Estado que indirectamente contribuye a no reducir los altos índices de impunidad<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Plan de Desarrollo Municipal, Segeplan 2010.

## 8. EVALUACIÓN DE PERTINENCIA DE “CIUDAD PORTUARIA SAN JOSÉ”

Los seis municipios que se incluyen inicialmente en la Ciudad Portuaria San José tienen una extensión territorial conjunta de 1,927 kilómetros cuadrados y una población cercana a 468,700 habitantes con una densidad poblacional es de 243 h/k<sup>2</sup>. La población es mayoritariamente “ladina” y corresponde al 81% de la población, el otro 19% corresponde a población indígena de diferentes etnias, procedente de diversas regiones del país.

La pobreza general es del 39.81% y pobreza extrema del 6.5%, la pobreza total es del 46.33%, lo que indica que uno de dos pobladores de ésta ciudad intermedia es pobre. El único municipio que no se incluye en esta definición es Escuintla, Escuintla.

POBREZA	General	Extrema	TOTAL
La Gomera	63.9%	12.1%	76%
Iztapa	61.1%	11.8%	73%
Masagua	59.2%	9.2%	68%
San José	54.5%	9.1%	64%
Santa Lucía Cotzumalguapa	50.0%	8.3%	58%
Escuintla	29.9%	4.3%	34%

De acuerdo a estimaciones realizadas con la presente investigación, el 45% de la población vive en zonas urbanas, el 55% en lo rural teniendo en cuenta a la aldea como última categoría urbana. En lo rural se definen caseríos, cantones y fincas para generar esta conclusión.

Con un análisis cualitativo basado en la observación y datos obtenidos de estudios técnicos se hizo apreciación de los siguientes elementos:

### 8.1 Movilidad vial:

Para el análisis de la movilidad vial se ponderaron los siguientes criterios de 1 a 5, siendo negativo el último valor:

- Accesibilidad (calidad de vías de acceso)
- Conectividad (cantidad de vías de acceso)
- Proximidad (distancia a la centralidad urbana)
- Transporte (disponibilidad) y
- Conflictividad vial (hitos de tránsito)

Municipio	Ponderación
San José	20
Escuintla	20
Masagua	16
Santa Lucía Cotzumalguapa	16
Iztapa	12
La Gomera	8

Se observa claramente que los municipios con mayor accesibilidad, conectividad y proximidad son San José, Escuintla y Masagua, los que constituyen el núcleo de ésta ciudad intermedia. Esta zona coincide con el “Plan Estratégico Territorial del Pacífico” en un 100%

## 8.2 Cultura e Identidad:

En cuanto a éste aspecto, que se homologa a las variables utilizadas en Ciudad Turística Panchoy, se utilizaron los mismos conceptos: identidad cultural ancestral y la adaptación a la cultura global, necesaria actualmente para el desarrollo económico local. Los criterios ponderados de 1 a 4 son:

### Cultura Ancestral

- Uso o predominio de idiomas mayas y trajes típicos en las mujeres
- Preservación de tradiciones y costumbres

### Cultura Global

- Uso o reconocimiento de idiomas extranjeros (inglés)
- Proyección de imagen comunitaria a nivel global (fuera de Guatemala)

Municipio	Ponderación
San José	6
Escuintla	3
Iztapa	2
Santa Lucía Cotzumalguapa	2
La Gomera	1
Masagua	1

Si tomamos en cuenta el valor máximo de valoración de 16 puntos y que el mayor puntaje en este resultado es de 6, inferimos que este aspecto no es relevante, sin embargo; la carencia de identidad definida por un segmento de población es una debilidad con miras a la planeación del desarrollo. La media ponderada es 3 puntos.

## 8.3 Acceso a la Educación:

Se visualizó el acceso de la población a cuatro niveles educativos y a la capacitación técnica especializada. Se ponderó de 1 a 5 (5 criterios). Para definir el criterio se usaron los siguientes (con base documental):

- Acceso a educación primaria
- Acceso a educación secundaria
- Acceso a educación media o diversificada
- Acceso a educación superior
- Acceso a educación técnica o especializada.

Municipio	Ponderación
Escuintla	17
Santa Lucía Cotzumalguapa	15
San José	13
Masagua	12
Iztapa	9
La Gomera	9

El rezago de los municipios al final de la tabla es debido a la ausencia de educación superior y técnica en éstos, sin embargo, en todos los municipios existen carencias educativas.

#### 8.4 Acceso a Servicios Públicos:

En éste ítem se aplicaron 6 criterios de acceso a servicios públicos con base documentada, siendo éstos:

- Acceso a servicios de agua potable
- Servicios de saneamiento ambiental
- Energía eléctrica
- Acceso a servicios de Salud
- Seguridad pública y,
- Participación ciudadana

Dada la dispersión de los valores alcanzados, se puede interpretar que la prestación de servicios es bastante similar entre los municipios evaluados. Sin embargo, dado que la calificación máxima es de 36 puntos, se puede inferir que la prestación de éste tipo de servicios es deficiente y está por debajo de la media esperada. La prestación de servicios públicos con calidad, es de vital importancia para la competitividad local, preminentemente por sus impactos en la salud y nutrición. En éste caso es relevante la participación de los gobiernos locales.

Municipio	Ponderación
Iztapa	19
San José	18
Masagua	18
Santa Lucía Cotzumalguapa	17
Escuintla	16
La Gomera	14

#### 8.5 Productividad agrícola, pecuaria y forestal:

Para evaluar éste ítem, se consideró los cultivos o actividades agropecuarias predominantes pero que al mismo tiempo se presenten en todos los municipios. Ponderados de 0 a 5, el valor máximo es de 25, para los siguientes:

- Cultivo de caña de azúcar
- Cultivo de granos básicos (maíz, frijol, solanáceas, cucúrbitas)
- Producción de aves o peces (incluye peces de estanque y pesca artesanal)
- Ganado bovino
- Árboles Frutales (Mango, cítricos, café)

Se observa poca dispersión en los resultados, solo 4 unidades entre el primero y el último, de allí que solo dos municipios superan la media esperada. Se debe tener en cuenta que el presente análisis no toma en cuenta el valor comercial del producto, solo su existencia como alternativa económica. Se reconoce que existe poca diversidad de productos agrícolas, principalmente los de la canasta básica.

Municipio	Ponderación
Masagua	14
Santa Lucía Cotzumalguapa	13
San José	12
Escuintla	12
Iztapa	11
La Gomera	10

### 8.6 Manufacturas y Artesanías:

Para evaluar éste ítem, se pondero de 0 a 4 tomando en cuenta las siguientes actividades de manufactura:

- Tejidos y textiles (hamacas, trasmallos, prendas de vestir, etc.)
- Elaboración de artículos de madera
- Fabricación de bisutería (adornos personales)
- Productos de belleza (jabón, champú, otros)

Cabe destacar que no existe mucha diversidad de las manufacturas elaboradas en Ciudad Portuaria San José. Se atendió el ítem por analogía con la evaluación a ciudad Turística Valle de Panchoy, en este caso, ninguna de las manufacturas y artesanías incluidas están cerca de ser un motor económico para la población según la revisión documental realizada.

Los resultados se presentan a continuación.

Municipio	Ponderación
Santa Lucía Cotzumalguapa	10
Escuintla	9
San José	8
Masagua	5
Iztapa	4
La Gomera	3

### 8.7 Turismo y Servicios Turísticos:

Se evaluó esta actividad con una ponderación de 0 a 4 puntos, por lo que el valor máximo sería 16, los ítems evaluados fueron los siguientes:

- Facilidades de transporte
- Oferta de alimentos y bebidas
- Mediación y logística de operadores turísticos y
- Servicios de hotel y hospedajes

Municipio	Ponderación
San José	10
Escuintla	8
Iztapa	7
Masagua	4
Santa Lucía Cotzumalguapa	4
La Gomera	1

Excepto San José, ninguno de los municipios supera la media de valor esperada en este análisis, lo que indica grandes debilidades en materia de desarrollo turístico. Esta situación puede mejorar si hubiese integración con los municipios aledaños de Sipacate - San José y Monterrico - Iztapa. Cuatro municipios con alto potencial turístico.

### 8.8 Conclusión de la Evaluación de Pertinencia

El análisis de pertinencia basado en revisión documental, recorridos de campo y entrevistas no estructuradas con algunos actores locales, permite identificar el distanciamiento de algunos y la complementariedad de otros municipios integrados a la Ciudad Portuaria San José.

En el cuadro de evaluación de pertinencia “consolidado” que se presenta a continuación, se observan en primer plano y con puntajes muy cercanos a los tres centros poblados o “**Ciudades**” más importantes del departamento de Escuintla.

En un segundo plano aparecen los municipios de Masagua e Iztapa, a denominar como “**Emergentes**” y en última instancia el municipio “**rural**” La Gomera, que perdió elementos de valor con la separación del municipio de Sipacate.

Tabla 4. Evaluación de Pertinencia, Ciudad Portuaria San José

MUNICIPIO	Movilidad Vial	Identidad Cultural	Acceso a Educación	Servicios Públicos	Productividad Agropecuaria	Manufactura y Textiles	Servicios Turísticos	TOTAL
San José	20	6	13	18	12	7	10	86
Escuintla	20	3	17	16	12	9	8	85
Santa Lucía Cotzumalguapa	16	2	15	17	13	10	4	77
Masagua	16	1	12	18	14	5	4	70
Iztapa	12	1	9	19	11	3	7	62
La Gomera	8	1	9	14	10	3	1	46

## 9. PROPUESTA DE INTEGRACIÓN DE “CIUDAD PORTUARIA SAN JOSE”

Tomando en cuenta la dispersión geográfica de los municipios que se han propuesto para la conformación de la Ciudad Portuaria San José, se encuentran varias inconsistencias, las que se describen a continuación:

- Un territorio disperso y desarticulado

El territorio que se presenta al ser disperso y desarticulado es contrario al principio de “nodos” que se plantean vinculados mediante redes de infraestructura y facilidad para conectar a otros puntos a nivel local, nacional y regional.

En el mapa de dichos municipios que se presenta a continuación, ilustra ésta “desarticulación”, la que además de ser geográfica, es física, por cuanto no hay conectividad por carretera en sentido este a oeste ni colindancia geográfica que permita la intercomunicación de municipios.



Ilustración 17. Un territorio disperso y desarticulado

- Territorio Extenso

Considerando la “escala” que “permita una mejor comprensión de la forma y medios sobre los cuales desarrollar proyectos<sup>5</sup>” la extensión territorial de esta ciudad intermedia resulta estar fuera de éste concepto.

Con 1,927 kilómetros cuadrados de territorio y densidad poblacional de 243 personas por kilómetro cuadrado se ponen en riesgo el esfuerzo, los resultados y el impacto social y económico de casi cualquier intervención de gobierno, incluso si se cuenta con el apoyo de organismos internacionales que busquen a futuro apuntalar técnica y financieramente el proceso.

La viabilidad de la inversión es mayor si es focalizada a determinado territorio y es a partir de éste de donde se generan beneficios para los territorios contiguos.

<sup>5</sup> FUNDESSA, Presentación ENADE 2016.

- Territorio diferenciado

En el año 2002, La SEGEPLAN y el Consejo de Desarrollo Urbano y Rural formularon 4 “Planes Estratégicos Territoriales”, denominados entonces “4 PET” siendo éstos:

- A. Plan Estratégico Pacaya,
- B. Plan Estratégico Litoral Pacífico,
- C. Plan Estratégico Territorio Azucarero y
- D. Plan Estratégico Madre Vieja.

Dichos planes sustentan técnicamente las diferencias existentes en los 4 territorios en cuestión. Con esos criterios “Ciudad Portuaria San José”, es análoga al “Territorio Litoral del Pacífico”, el cual se observa en la siguiente ilustración:

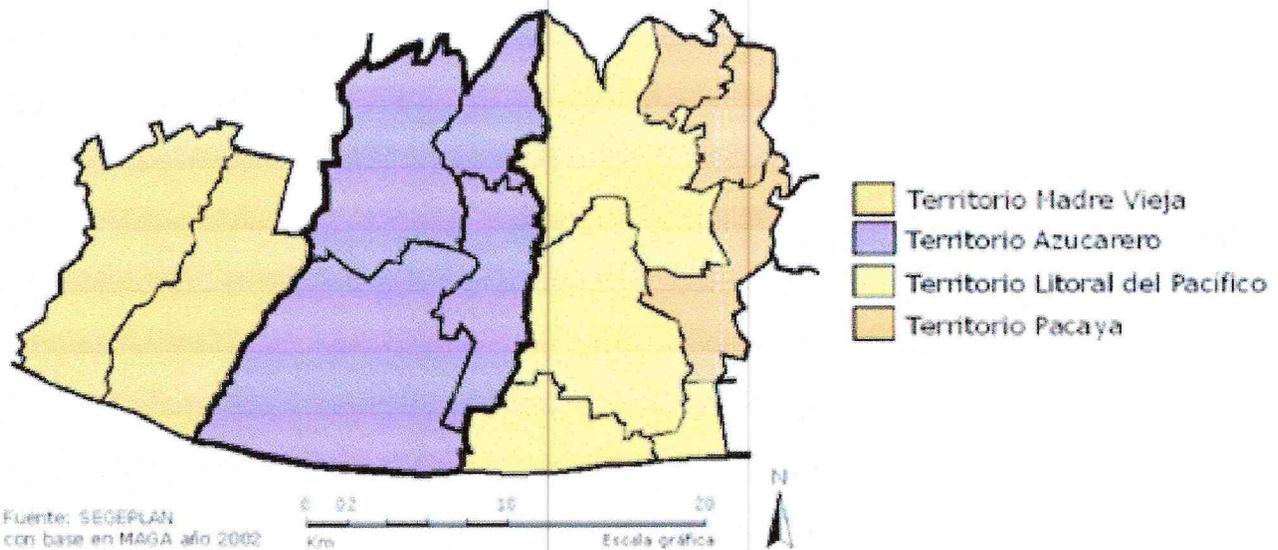


Ilustración 18. Delimitación geográfica 4 PET, Departamento de Escuintla.

- Tres ciudades

Las tres ciudades de mayor importancia del departamento de Escuintla son: Escuintla, Santa Lucía Cotzumalguapa y San José, todas ellas con algunas similitudes y diferente potencial, pero en común; la conflictividad vial. Un problema propio de un área metropolitana.

Por otra parte, excepto Santa Lucía Cotzumalguapa, las ciudades de Escuintla y San José carecen de territorio suficiente para una futura expansión urbana, así como la creación de nuevas vías de comunicación, el desarrollo de parques industriales, zonas francas y toda la logística necesaria para propiciar el desarrollo y competitividad local.

Santa Lucía sin embargo es una ciudad que tiene la fuerza, recursos y especialización necesaria en materia agro-industrial para desarrollarse por sus propios medios, esta corresponde a otro punto en el nivel local que estará conectado a la Ciudad Portuaria San José.

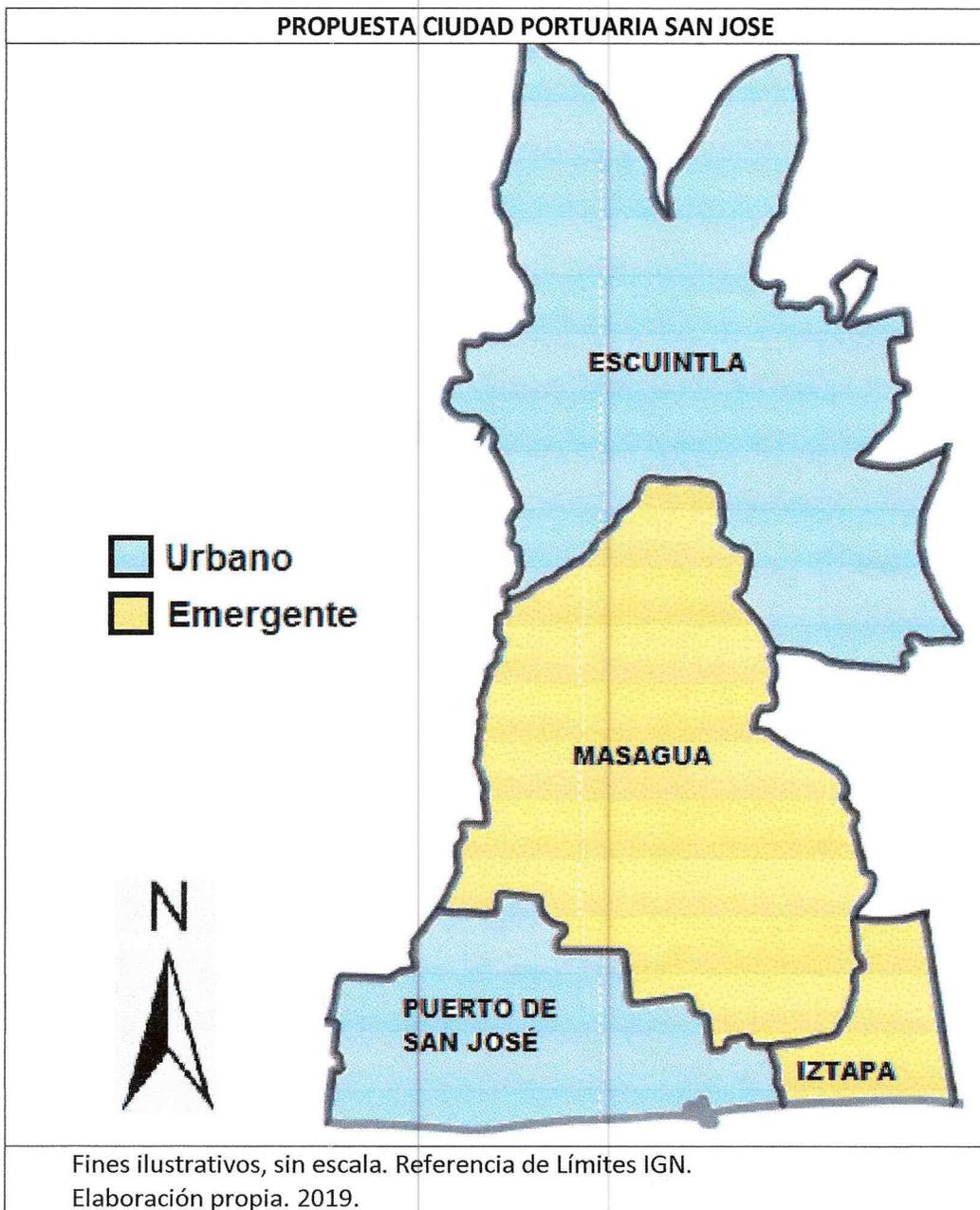
- ¿Para donde crecer?

Sin duda: Masagua. Este municipio es y será el centro geográfico de la Ciudad Portuaria San José según es posible deducir, sin los problemas de una metrópoli y un extenso territorio de 448 k2 es el territorio ideal para planificar el desarrollo de ésta ciudad intermedia en materia de infraestructura logística, la cual permite integrar las

potencialidades de sus municipios colindantes al norte y sur del municipio. Se debe tomar en cuenta que Masagua posee dos importantes vías de comunicación la Autopista a Puerto Quetzal (CA9a) y la Antigua Carretera a Puerto de San José (CA9), cuenta con un espacio ferroviario y la iniciativa admitir la construcción de un aeropuerto internacional, para lo cual cuenta con condiciones.

- Por ahora no se integran

Dadas las razones expuestas en los incisos anteriores, no se recomienda la integración a la Ciudad Portuaria San José a los municipios de La Gomera y Santa Lucía Cotzumalguapa, ya que no cumplen con atributos asignables a las ciudades intermedias propuestos por FUNDESA, PRONACOM y la Política Nacional de Competitividad.



## 1.2 IDENTIFICACIÓN DE CLÚSTERES QUE APLICAN LAS CIUDADES INTERMEDIAS

**HECTOR RENE GUTIERREZ CASTELLANOS**  
ASESORIA EN DESARROLLO ECONOMICO TERRITORIAL DE SAN JOSE Y PANCHOY  
Contrato de Servicios Profesionales PNC-108-043-189-2019

## CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN.....	42
2	ESTRATEGIA DE CLUSTERS.....	43
3	IDENTIFICACIÓN DE CLÚSTERES QUE APLICAN LAS CIUDADES INTERMEDIAS.....	44
3.2	Clúster de Ciudad Turística Panchoy.....	44
3.2.1	Clasificación sistematizada de clúster.....	45
3.2.2	Identificación y Justificación.....	45
3.2.3	Propuesta de acciones Priorizadas para cada clúster.....	46
3.3	Clúster de Ciudad Portuaria San José.....	48
3.3.1	Clasificación sistematizada de clúster.....	49
3.3.2	Identificación y Justificación.....	49
3.3.3	Propuesta de acciones Priorizadas para cada clúster.....	50

## 1 INTRODUCCIÓN

Con el siguiente ejercicio, se busca identificación los clústeres de cada territorio para el impulso de la competitividad y el desarrollo económico de cada ciudad intermedia. Se busca clasificar y caracterizar los clústeres a través de la sistematización de información relevante para incentivar su desarrollo y competitividad.

Se presenta además una propuesta de acciones prioritarias que permita mejorar la estructura e integración de los clústeres identificados, o bien propiciar su conformación a fin de generar la sinergia y capacidades para impulsar su desarrollo empresarial, crecimiento económico e incrementar la eficiencia y eficacia de sector o actividad productiva vinculada.

El término “Clúster”, es a veces complejo de definir, sin embargo; la Política Nacional de Competitividad lo establece como: ***“Una agrupación de empresas e instituciones relacionadas entre sí, pertenecientes a un mismo sector o segmento de mercado que se encuentran próximas geográficamente y que colaboran para ser más competitivos”<sup>6</sup>***

En ésta línea es preciso diferenciar el concepto de “Cadena de valor” y “Clúster”, teniendo en cuenta que la cadena de valor se presenta de forma espontánea como parte de una actividad económica particular, mientras que el clúster es la “conjunción” de actores y sectores productivos que en un ámbito geográfico inciden para facilitar la gestión y el desarrollo de su actividad o sector.

El “Clúster” incluye además, de los sectores productivos, industriales o comerciales a entidades reguladoras (sectores académico e institucional), la cooperación nacional e internacional así como a sectores “opuestos<sup>7</sup>” que permitan el consenso y el equilibrio de la actividad productiva del segmento o sector, otorgándole valor agregado y sostenibilidad ambiental o social a la gestión propia del clúster. De igual forma, las “certificaciones de calidad” proveen valor agregado a través de la regulación de actividades productivas y empresariales (P.ej. Certificación Forestal, ISO).

A efecto de lograr los objetivos de la consultoría, el presente documento busca definir cuáles y quiénes son los Clúster presentes en cada ciudad intermedia y además clasificarles según diferentes variables o criterios.

---

<sup>6</sup> Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa, 2015.,

<sup>7</sup> Actores sociales y/o ambientales, etc.

## 2 ESTRATEGIA DE CLUSTERS

Entre sus lineamientos estratégicos, la Política Nacional de Competitividad -PNCom- plantea el “11-11-09”, es decir, Once Clúster, Once Prioridades y Nueve Territorios. Con tales lineamientos estratégicos, la política busca: a) Mejorar la competitividad para incrementar la productividad nacional y b) generar crecimiento económico inclusivo, acelerado y sostenible.

El cuadro a continuación, presenta los clústeres que identifica la Política Nacional de Competitividad y los indicadores más generales que corresponden por su contribución a la economía nacional.

**Tabla 5. Clúster identificados en Guatemala por la Política Nacional de Competitividad.**

	CLÚSTER	% de PIB	Empleos 2017	Empleos 2021
1	Forestal, muebles, papel, y hule	2.30%	102,000	
2	Frutas y vegetales	6.30%	123,000	248,000
3	Alimentos procesados	11.80%	75,000	185,000
4	Bebidas	1.10%	18,000	49,000
5	Textiles, confección y calzado	4.10%	140,000	
6	Metalmecánica	1.10%	32,000	58,000
7	Manufactura ligera	19.11%	70,000	126,000
8	Turismo y servicios de salud	10.80%		
9	TICs, software y contact centers	3.20%	22,000	85,000
10	Transporte y Logística	2.50%	170,000	209,000
11	Construcción	1.85%	232,000	318,000
	Otros No Priorizados	35.84%		
		100%		

Fuente: Política Nacional de Competitividad, 2018.

Tomando como base éste listado, se realiza la analogía de clúster presentes en las ciudades intermedias “Ciudad Turística Panchoy” y “Ciudad Portuaria San José”. En cuanto a indicadores, no se hace referencia por no encontrar datos.

### 3 IDENTIFICACIÓN DE CLÚSTERES QUE APLICAN LAS CIUDADES INTERMEDIAS

#### 3.2 Clúster de Ciudad Turística Panchoy

En observancia de los clústeres priorizados por la Política Nacional de Competitividad, los clúster relacionados e identificados son los siguientes:

Tabla 6. Clúster en Ciudad Turística Panchoy.

No.	CLUSTER NACIONAL	CLUSTER LOCAL
1	Forestal, muebles, papel, y hule	Carpinteros, mueblerías
2	Frutas y vegetales	Horticultores / campesinos
3	Alimentos procesados	Procesadoras (carnes, embutidos)
		Tostadores de café
4	Bebidas	
5	Textiles, confección y calzado	Tejedoras de telas y trajes típicos
		Zapateros
6	Metalmecánica	Forjadores, herreros
7	Manufactura ligera	Artesanos (madera, joyería, pintura)
8	Turismo y servicios de salud	Hoteleros
		Restauranteros
9	TICs, software y contact centers	
10	Transporte y logística	Operadores y transporte de turismo
11	Construcción	Inmobiliarias

Fuente: Elaboración Propia

Los Clúster no priorizados según lineamientos de política en Ciudad Turística Panchoy son los siguientes:

- Enseñanza Idiomas (Español-Inglés)
- Educación
- Cultura y Deporte
- Servicios Profesionales

### 3.2.1 Clasificación sistematizada de clúster

A efecto de clasificar, caracterizar y reconocer la importancia de los “Clúster de Ciudad Turística Panchoy”, se aplicó la siguiente tabla de ponderación.

La importancia del Clúster se define con relación al valor acumulado “AC” y denota por el color en gradiente.

**Tabla 7. Relevancia de Clúster, en Ciudad Turística Panchoy.**

VALLE DE PANCHOY	Potencial	Diversidad productiva	Estructura u Organización	Cámara o Asociación	Mercado Objetivo	Incidencia	No. de Municipios	Importancia Local	Interés Estratégico	AC
Hoteleros	4	2	3	5	5	3	2	5	5	34
Horticultores / Campesinos	4	4	2	2	3	1	7	5	5	33
Tejedoras de telas y trajes típicos	5	5	2	1	5	3	3	4	5	33
Operadores y transporte de Turismo	3	2	3	4	5	3	2	2	3	27
Tostadores de Café	2	1	3	3	5	3	3	2	3	25
Artesanos (madera, joyería, pintura)	2	3	2	1	2	2	7	2	2	23
Restauranteros	2	4	2	0	1	3	2	3	3	20
Inmobiliarias	3	2	2	4	1	2	2	1	3	20
Procesadoras (carne, embutidos)	2	3	2	3	1	1	2	1	3	18
Zapateros	3	3	2	0	3	1	1	3	2	18
Carpinteros, mueblerías	2	5	0	0	1	0	4	3	2	17
Forjadores, herreros	2	1	0	0	1	1	1	1	2	9

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.2 Identificación y Justificación

Los nueve criterios de carácter subjetivo que permiten hacer ésta clasificación se detallan a continuación:

- a) Potencial: Se refiere a la posibilidad de crecimiento de la actividad del clúster en el tiempo.
- b) Diversidad Productiva: Se refiere al número de productos o alternativas de servicio que pueda generar.
- c) Estructura u organización: Se refiere a identificar si el clúster cuenta o no, con alguna estructura u organización propia que permita mejorar su gestión.
- d) Pertenencia: Se refiere a si existe una cámara o asociación local o nacional a la que el clúster pueda estar agremiado.
- e) Mercado objetivo: Si la actividad económica tiene alcance Internacional, Nacional o Local.
- d) Incidencia: Se reconoce si el clúster local tiene influencia en condiciones de mercado y/o regulaciones.
- f) Municipios: El número de municipios donde se presenta la actividad que identifica como clúster.
- g) Importancia: Número potencial de productores-miembros.
- h) Interés estratégico: Importancia estratégica del clúster para contribuir a consolidar la ciudad intermedia.

Tomando en cuenta los detalles de la tabla de clasificación de clúster en Ciudad Turística Panchoy, es posible diferenciar los clústeres en escenarios de mayor y menor incidencia a efecto de plantear estrategias de desarrollo económico ajustadas a las necesidades y oportunidades de cada grupo, quedando éstos de la siguiente forma:

A) Escenario de mayor incidencia:

Excepto los productores agrícolas y de café, el resto de los clústeres de mayor incidencia están vinculados de una u otra manera a la actividad turística.

Mayor incidencia	AC
Hoteleros	34
Horticultores / campesinos	33
Tejedoras de telas y trajes típicos	33
Operadores y transporte de Turismo	27
Tostadores de café	25
Artesanos (madera, joyería, pintura)	23

B) Escenario de menor incidencia:

Este grupo puede identificarse como productores de bienes y servicios, en donde destaca la pequeña y mediana empresa.

Menor incidencia	AC
Restauranteros	20
Inmobiliarias	20
Procesadoras (carnes, embutidos)	18
Zapateros	18
Carpinteros, mueblerías	17
Forjadores, herreros	9

### 3.2.3 Propuesta de acciones Priorizadas para cada clúster

Para una mayor eficiencia hacia el fortalecimiento de Ciudad Turística Panchoy, las entidades deben accionar en los siguientes ejes de gestión:

A) Formulación e Implementación de Estrategias para el desarrollo Turístico

La estrategia turística de carácter integral se implementa en los seis municipios que conforman ésta ciudad intermedia de la siguiente forma:

- Fortalecimiento de los clústeres turísticos (artesanos, operadores turísticos, tejedoras y de hoteles).
- Formulación de una estrategia de integración y mercadeo conjunto entre los clústeres miembros del sector turístico.
- Disposición de medios financieros para ejecución de proyecto y acceso a créditos.
- Capacitación.

#### B) Impulso a la Mediana Empresa

En una ciudad intermedia, es necesario fortalecer el tejido social a través del fortalecimiento de la mediana empresa. El propósito será incentivar el funcionamiento óptimo y adecuado de las empresas existentes y, la creación de nuevas iniciativas empresariales con reglas claras y certeza jurídica para atraer la inversión.

Dar a conocer las ventajas comparativas y competitivas de invertir en la ciudad intermedia, pero también hacer compatibles estas iniciativas con el entorno natural, cultural y turístico que identifica a la Ciudad Turística Panchoy.

Las empresas productoras y transformadoras del grano de café (tostadoras), las procesadoras de alimentos e inmobiliarias junto a otras empresas no incluidas en estos clústeres como Nestlé (Cindal) y Carrocerías Primium, deben ser fortalecidas para mejorar su renta, ingresos, pero, además; crear nuevas oportunidades de empleo y nuevas empresas, todas ellas con sostenibilidad ambiental.

#### D) Producción y productividad agrícola y, acceso a mercados

La tecnificación de la producción agrícola y pecuaria, el acceso a eficientes sistemas de riego, la certeza de mercado, del precio, el acopio, el transporte y la seguridad integral son necesarios para incentivar la economía campesina de ésta ciudad intermedia.

Es preciso que el Ministerio de Agricultura –MAGA-, enfoque sus esfuerzos en atender las necesidades básicas de los productores agrícolas de la ciudad intermedia y brinde la oportunidad de salir de la pobreza y el aislamiento. Dar el valor justo a la producción local de alimentos, con calidad y técnicas agrícolas adecuadas respetuosas del medio ambiente, con centros de acopio, transporte y comercialización justos.

#### E) Micro-empresa

Se precisa dar apoyo a los artesanos, zapateros, carpinteros, herreros y prestadores de servicios en general, incluyendo restaurantes por medio de una adecuada formación y mejora de sus iniciativas familiares y micro-empresas. Estos son parte de la cultura de Ciudad Turística Panchoy y deben conservarse estos oficios además como parte del patrimonio colectivo de la ciudad intermedia.

Esta mejora se puede lograr a través del crédito para la tecnificación de sus oficios como a través de capacitación técnica y el desarrollo su microempresa.

#### F) Recursos Naturales

Es muy importante una adecuada intervención para el manejo de los recursos hídricos y forestales, las sostenibilidades de estos procesos económicos dependen de nuestra capacidad para conservar éstos recursos.

#### G) Gestión de Riesgo y Ordenamiento Territorial

Canalizar esfuerzos para el manejo integrado del riesgo, la prevención de desastres naturales y antrópicos a través del ordenamiento territorial de la Ciudad Turística Panchoy.

#### H) Infraestructura

El desarrollo de infraestructura para resolver la conflictividad vial en los municipios urbanos y para mejorar la conectividad con los municipios de los alrededores de la ciudad intermedia.

### 3.3 Clúster de Ciudad Portuaria San José

En observancia de los clústeres priorizados por la Política Nacional de Competitividad, los clúster relacionados e identificados son los siguientes:

Tabla 8. Clúster en Ciudad Portuaria San José

No.	CLUSTER NACIONAL	CLUSTER LOCAL
1	Forestal, muebles, papel, y hule	Cafetaleros
		Huleros
2	Frutas y vegetales	Agricultores
3	Alimentos procesados	Procesadoras
		Avicultores, Porcicultores, Ganaderos
4	Bebidas	
5	Textiles, confección y calzado	
6	Metalmecánica	Soldadores, herreros, mecánicos
7	Manufactura ligera	
8	Turismo y servicios de salud	Hoteleros
		Restaurantes
9	TICs, software y contact centers	
10	Transporte y Logística	Navieras
		Almacenadoras
		Transporte terrestre
11	Construcción	Inmobiliarias

Fuente: Elaboración propia

Los Clúster no priorizados según lineamientos de política en Ciudad Portuaria San José son los siguientes:

- Pesca
- Aguacate
- Hidrobiológicos
- Educación técnica, superior y especializada

### 3.3.1 Clasificación sistematizada de clúster

A efecto de clasificar, caracterizar y reconocer la importancia de los “Clúster de Ciudad Portuaria San José”, se aplicó la siguiente tabla de ponderación.

La importancia del Clúster se define con relación al valor acumulado “AC” y denota por el color en gradiente.

**Tabla 9. Relevancia de Clúster en Ciudad Portuaria San José**

SAN JOSÉ	Potencial	Diversidad productiva	Estructura u Organización	Cámara o Asociación	Mercado Objetivo	Incidencia	No. de Municipios	Importancia Local	Interés Estratégico	AC
Agricultores	5	5	2	2	3	2	3	5	5	32
Hoteleros	4	2	2	5	5	2	2	2	3	27
Almacenadoras	3	3	3	1	5	3	3	2	3	26
Navieras	3	2	3	4	5	3	1	1	3	25
Inmobiliarias	3	2	2	4	1	2	2	1	3	20
Avicultores, Porcicultores	3	3	1	2	3	1	3	1	2	19
Transporte terrestre	3	1	2	1	1	2	3	2	3	18
Cafetaleros	2	1	2	3	3	1	1	2	2	17
Huleros	2	1	2	3	3	1	1	2	2	17
Restauranteros	2	4	1	0	1	1	2	3	2	16
Procesadoras	2	4	0	2	1	1	2	1	2	15
Soldadores, herreros, mecánicos	3	3	0	0	1	1	3	1	2	14

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3.2 Identificación y Justificación

Los nueve criterios de carácter subjetivo que permiten hacer ésta clasificación se detallan a continuación:

- Potencial: Se refiere a la posibilidad de crecimiento de la actividad del clúster en el tiempo.
- Diversidad productiva: Ser refiere al número de productos o alternativas de servicio que pueda generar.
- Estructura u organización: Se refiere a identificar si el clúster cuenta o no con alguna estructura u organización propia que permita mejorar su gestión.
- Pertenencia: Se refiere a si existe una cámara o asociación local o nacional a la que el clúster pueda estar agremiado.
- Mercado objetivo: Si la actividad económica tiene alcance Internacional, Nacional o Local.
- Incidencia: Se reconoce si el clúster local tiene Influencia en condiciones de mercado y/o regulaciones.
- Municipios: El número de municipios donde se presenta la actividad que identifica como clúster.
- Importancia: Número potencial de productores-miembros.
- Interés estratégico: Importancia estratégica del clúster para contribuir a consolidar la ciudad intermedia.

Tomando en cuenta los detalles de la tabla de clasificación de clúster en Ciudad Portuaria San José, es posible diferenciar los clústeres en escenarios de mayor y menor incidencia a efecto de plantear estrategias de desarrollo económico, ajustadas a las necesidades y oportunidades de cada grupo, quedando éstos de la siguiente forma:

A) Escenario de mayor incidencia:

Excepto los productores agrícolas y de café, el resto de los clústeres de mayor incidencia están vinculados de una u otra manera a la actividad turística.

Mayor incidencia	AC
Agricultores	32
Hoteleros	27
Almacenadoras	26
Navieras	25
Inmobiliarias	20

B) Escenario de menor incidencia:

Este grupo puede identificarse como productores de bienes y servicios, en donde destaca la pequeña y mediana empresa.

SAN JOSE	AC
Avicultores, porcicultores	19
Transporte terrestre	18
Cafetaleros	17
Huleros	17
Restaurantes	16
Procesadoras	15
Soldadores, herreros, mecánicos	14

### 3.3.3 Propuesta de acciones priorizadas para cada clúster

Para una mayor eficiencia hacia el fortalecimiento de Ciudad Portuaria San José, las entidades de accionar en los siguientes ejes de gestión:

A) Formulación e Implementación de Estrategias para el desarrollo Agropecuario

La estrategia de desarrollo agropecuario debe ser integral y se implementaría en los tres municipios que conforman la propuesta de ésta ciudad intermedia de la siguiente forma:

- Fortalecimiento de los clústeres agrícolas (cultivos anuales y perennes).
- Fortalecimiento del clúster pecuario (bovinos, porcinos y aviar).
- Mejoramiento de la producción, transformación y comercialización de café.
- Mejoramiento de artes de pesca, almacenamiento distribución y comercialización.
- Formulación de una estrategia de integración y mercadeo conjunto entre los miembros del sector.
- Disposición de medios financieros para ejecución de proyecto, acceso a créditos, y
- Capacitación.

La tecnificación de la producción agrícola y pecuaria, el acceso a eficientes sistemas de riego, la certeza de mercado, del precio, el acopio, el transporte y la seguridad integral son necesarios para incentivar la economía campesina de ésta ciudad intermedia.

Es preciso que el Ministerio de Agricultura –MAGA-, enfoque sus esfuerzos en atender las necesidades básicas de los productores agrícolas de la ciudad intermedia y brinde la oportunidad de salir de la pobreza y el aislamiento a la gran mayoría de agricultores que no tiene tierras para cultivo, con ello, además; brindar seguridad alimentaria.

Es preciso dar justo valor a la producción local de alimentos, con calidad y técnicas agrícolas adecuadas respetuosas del medio ambiente, con centros de acopio, transporte y comercialización.

En ésta propuesta no se integran estrategias orientadas a la agroindustria azucarera, ya que esta es autosuficiente para gestar su propio desarrollo.

#### B) Logística y Servicios

Hoteles, inmobiliarias, navieras, almacenadoras e infraestructura vial son necesarias para el despegue económico y productivo de Ciudad Portuaria San José. Se precisa además el desarrollo de infraestructura urbana para resolver la conflictividad vial y mejorar la conectividad de los municipios plenamente intercomunicados. Este es un reto importante que da vida a la Ciudad Portuaria San José. Para el efecto su estrategia se debe orientar en un esquema “Público-Privado” a razón de la complementariedad que debe primar en estas iniciativas.

Es preciso desde el Gobierno Central y Gobiernos Locales, generar las condiciones para el desarrollo de infraestructura pública e iniciativa la inversión privada. Se requiere de un pensamiento integrador, honesto, ecuánime que permita generar riqueza y mejorar la calidad de vida de la población local.

#### B) Impulso a la Mediana Empresa

En una ciudad intermedia, es necesario fortalecer el tejido social a través del fortalecimiento de la mediana empresa. El propósito será incentivar el funcionamiento óptimo y adecuado de las empresas existentes y, la creación de nuevas iniciativas empresariales con reglas claras y certeza jurídica para atraer la inversión.

Dar a conocer las ventajas comparativas y competitivas de invertir en la ciudad intermedia, pero también hacer compatibles estas iniciativas con el entorno natural, cultural y turístico de Ciudad Portuaria San José.

Las procesadoras de alimentos (atunera), inmobiliarias y empresas de transporte junto a otras medianas empresas no identificadas deben ser fortalecidas para mejorar su renta, ingresos, pero, además; crear nuevas oportunidades de empleo y nuevas empresas, todas ellas con sostenibilidad ambiental.

#### C) Micro-empresa

Se precisa dar apoyo a soldadores, herreros, mecánicos automotrices y eléctricos para que por medio de una oportuna formación mejoren la calidad de sus servicios y micro-empresas. Estos son parte del personal de servicio que permite el funcionamiento de la agroindustria, el transporte y soporte logístico que ofrece el departamento de Escuintla.

Además del mejoramiento de capacidades, la mejora de equipo e instalaciones propias a través de créditos e incentivos económicos que fortalezcan sus unidades productivas. Esta capacidad instalada debe ser mejorada y tecnificada, pero además debe crear nuevas oportunidades de negocios a través de su oportuno fortalecimiento.

#### D) Recursos Naturales

Es muy importante una adecuada intervención para el manejo de los recursos hídricos y forestales, las sostenibilidades de estos procesos económicos dependen de nuestra capacidad para conservar éstos recursos.

#### E) Gestión de Riesgo y Ordenamiento Territorial

Canalizar esfuerzos para el manejo integrado del riesgo, la prevención de desastres naturales y antrópicos a través del ordenamiento territorial de la Ciudad Turística Panchoy.

## 1.3 IDENTIFICACIÓN DE ACTORES CLAVES EN CADA UNO DE LOS CLÚSTERES IDENTIFICADOS.

**HECTOR RENE GUTIERREZ CASTELLANOS**  
ASESORIA EN DESARROLLO ECONOMICO TERRITORIAL DE SAN JOSE Y PANCHOY  
Contrato de Servicios Profesionales PNC-108-043-189-2019

## CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN .....	54
2.	ORIENTACIÓN METODOLOGICA DEL MAPEO DE ACTORES .....	55
2.1	Clúster Identificados Ciudad Turística Panchoy y Ciudad Portuaria San José .....	56
3.	ACTORES CLAVE CIUDAD TURISTICA PANCHOY .....	57
3.1	Mapeo de actores por su grado de Influencia.....	57
3.2	Mapeo Actores por su grado de Interés.....	58
4.	ACTORES CLAVE CIUDAD PORTUARIA SAN JOSÉ.....	59
4.1	Mapeo de actores por su grado de Influencia.....	59
4.2	Mapeo de actores por su grado de Interés .....	60
5.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO 11-11-09.....	61
5.1	Análisis Estratégico de Clúster.....	61
5.1.1	Clúster Ciudad Turística Panchoy.....	61
5.1.2	Clúster Ciudad Portuaria San José.....	62
5.2	Análisis estratégico 11 Prioridades .....	63
5.3	Análisis Estratégico 11 Territorios .....	63

## 1. INTRODUCCIÓN

El análisis de actores provee elementos básicos para la identificación de una estrategia de abordaje que permita crear condiciones y plantear objetivos de determinados procesos, proyectos e iniciativas. La identificación de actores clave y el mapeo de sus atributos fue preciso determinar un proceso metodológico que se ajustará a la visión y objetivos de creación de las ciudades intermedias, tanto de Ciudad Turística Panchoy como de la Ciudad Portuaria San José en contexto de la Política Nacional de Competitividad.

Los Clústeres identificados se conjugaron con otros actores locales relevantes en el diseño e implementación de cada Ciudad Intermedia. Entonces, los clústeres como un actor más en la dinámica de conformación de la CI, no resultaron ser los más influyentes o determinantes para este proceso, esto debido al alcance de su función eminentemente productiva o comercial y limitada organización, principalmente en Ciudad Turística Panchoy.

Los actores relevantes fueron identificados en la cima de la organización empresarial y económica del país y las entidades de gobierno como facilitadoras y reguladoras del proceso. Entonces; los clústeres como tal, resultan ser mayormente beneficiarios y no impulsores del proceso de conformación de cada ciudad intermedia, lo cual no les quita el valor estratégico que corresponde.

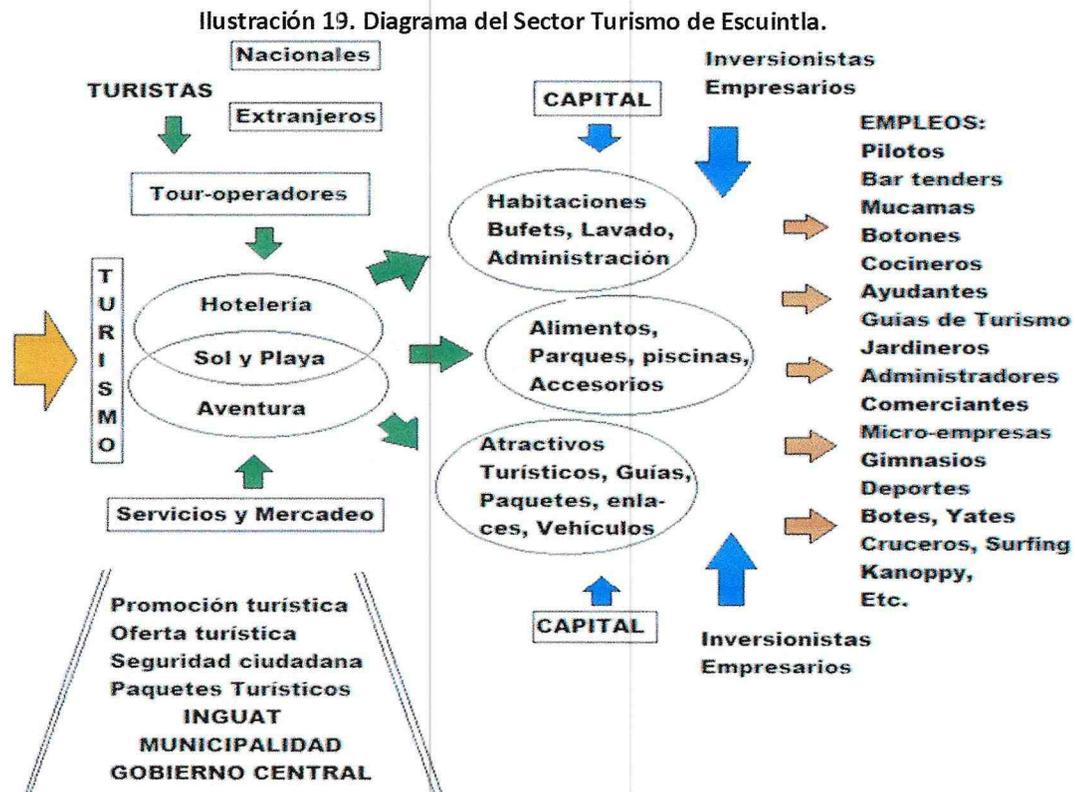
A continuación, los resultados de identificación de actores clave.

## 2. ORIENTACIÓN METODOLÓGICA DEL MAPEO DE ACTORES

En el seno de las ciudades intermedias, los clústeres interactúan y se complementan en atención a las demandas y necesidades del sector a que pertenecen. A efecto de realizar el presente mapeo de actores, se vinculan los “Clúster” al sector de mayor interacción para valorar su interés e influencia. Los sectores a vincular son:

- A. Turismo,
- B. Agrícola-forestal y pecuario
- C. Construcción
- D. Transporte y Logística

A efecto de puntualizar los clústeres en un escenario de “actores”, se debe reconocer su complejidad. Se ilustra esta idea con un diagrama del sector turismo para el departamento de Escuintla, en donde se visualizan todos los elementos que interactúan. En el diagrama además del sector, se identifican subsectores, clúster, actores económicos y prestadores de servicios.



FUENTE: Estrategia de Desarrollo Económico Departamental de Escuintla, Segeplan 2013.

Con ésta referencia y observando de izquierda a derecha, los de mayor valor son los promotores de la actividad económica (oferentes, operadores e inversionistas), le siguen los facilitadores de la actividad (entidades periféricas) y al final los prestadores de servicios (empleos).

En esta línea de ideas, un oferente u operador (Hotel, o Tour Operador) puede sumar 3 (por dar un valor), si es facilitador 2 (entidad oficial del sector) y si es prestador de servicios 1 (empleado).

Se busca ponderar entonces los clústeres (para todos los sectores) según función dentro del sector, así determinar su influencia e interés.

## 2.1 Clúster Identificados Ciudad Turística Panchoy y Ciudad Portuaria San José

Los clústeres identificados en ambas ciudades, se presentan en los cuadros a continuación:

**Tabla 10. Clúster Ciudad Turística Panchoy.**

No.	CLUSTER POLITICA NACIONAL	CLUSTER LOCAL
1	Forestal, muebles, papel, y hule	Carpinteros, mueblerías
2	Frutas y vegetales	Horticultores / campesinos
3	Alimentos procesados	Procesadoras (carnes, embutidos)
		Tostadores de café
4	Bebidas	
5	Textiles, confección y calzado	Tejedoras de telas y trajes típicos
		Zapateros
6	Metalmecánica	Forjadores, herreros
7	Manufactura ligera	Artisanos (madera, joyería, pintura)
8	Turismo y servicios de salud	Hoteleros
		Restauranteros
9	TICs, software y contact centers	
10	Transporte y logística	Operadores y transporte de Turismo
11	Construcción	Inmobiliarias

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 11. Clúster Ciudad Portuaria San José.**

No.	CLUSTER NACIONAL	CLUSTER LOCAL
1	Forestal, muebles, papel, y hule	Cafetaleros
		Huleros
2	Frutas y vegetales	Agricultores
3	Alimentos procesados	Procesadoras
		Avicultores, porcicultores, ganaderos
4	Bebidas	
5	Textiles, confección y calzado	
6	Metalmecánica	Soldadores, herreros, mecánicos
7	Manufactura ligera	
8	Turismo y servicios de salud	Hoteleros
		Restaurantes
9	TICs, software y contact centers	
10	Transporte y logística	Navieras
		Almacenadoras
		Transporte terrestre
11	Construcción	Inmobiliarias

Fuente: Elaboración propia

### 3. ACTORES CLAVE CIUDAD TURISTICA PANCHOY

#### 3.1 Mapeo de actores por su grado de Influencia

CIUDAD TURISTICA PANCHOY	INFLUENCIA				TOTAL
	Rol Económico (1 a 3)		Relación (0 a 2) Otros actores	Poder (1 a 3)	
	Impulsor	Facilitador			
Hoteleros	3		2	3	8
CACIF		2	2	3	7
Tostadores de café	3		2	2	7
MINGOB		2	2	2	6
Operadores y transporte de Turismo	3		2	1	6
Movimiento Cooperativo	3		1	2	6
INAB		2	2	2	6
Tejedoras de telas y trajes típicos	3		2	1	6
INFOM		2	2	2	6
CONAP		2	2	2	6
MINTRAB		2	2	2	6
RIC	3		2	1	6
CODEDE		2	2	2	6
INGUAT		2	2	1	5
MINECO		2	2	1	5
MAGA		2	2	1	5
MICIVI		2	2	1	5
MIDES		2	2	1	5
Organizaciones No Gubernamentales		2	2	1	
Academia		2	2	1	5
COREDUR		2	1	2	5
Restauranteros	3		1	1	5
Inmobiliarias		2	2	1	5
Zapateros	3		1	1	5
MINEDUC		2	2	1	5
SESAN		2	2	1	5
Horticultores / campesinos	3		1	1	5
Artesanos (madera, joyería, pintura)	3		1	1	5
Procesadoras (carne, embutidos)	3		1	1	5
Carpinteros, mueblerías	3		1	1	5
Forjadores, herreros	3		1	1	5
CAT		2	2	1	5

Fuente: Elaboración propia

### 3.2 Mapeo Actores por su grado de Interés

CIUDAD TURISTICA PANCHOY	INTERÉS			TOTAL
	Incidencia (1 a 3)	Participación (1 a 4)	Tenacidad 0 a 3	
Hoteleros	3	4	3	10
CACIF	3	4	2	9
INGUAT	2	3	3	8
CODEDE	2	3	3	8
Tostadores de café	2	3	3	8
MINECO	1	3	3	7
MAGA	2	3	2	7
MICIVI	2	3	2	7
Operadores y transporte de Turismo	1	3	3	7
MINGOB	2	3	1	6
MIDES	2	2	2	6
Tejedoras de telas y trajes típicos	1	3	2	6
Academia	2	2	2	6
Organizaciones No Gubernamentales	1	3	2	6
COREDUR	1	2	2	5
CAT	1	3	1	5
MARN	2	1	2	5
INAB	2	2	1	5
INFOM	2	2	1	5
Horticultores / campesinos	1	3	1	5
Artesanos (madera, joyería, pintura)	1	3	1	5
Movimiento Cooperativo	2	1	2	5
Restauranteros	1	2	2	5
Zapateros	1	2	1	4
SESAN	1	1	2	4
Procesadoras (carnes, embutidos)	1	2	1	4
Carpinteros, mueblerías	1	2	1	4
Forjadores, herreros	1	2	1	4
CONRED	1	2	1	4
Inmobiliarias	1	1	1	3
MINEDUC	1	1	1	3
CONAP	1	1	1	3
MINTRAB	1	1	1	3
RIC	1	1	1	3

Fuente: Elaboración propia

#### 4. ACTORES CLAVE CIUDAD PORTUARIA SAN JOSÉ

##### 4.1 Mapeo de actores por su grado de Influencia

CIUDAD PORTUARIA SAN JOSE	INFLUENCIA				TOTAL
	Rol Económico (1 a 3)		Relación (0 a 2) Otros actores	Poder (1 a 3)	
	Impulsor	Facilitador			
CACIF	3		2	2	7
CODEDE		2	2	2	6
MICIVI		2	2	2	6
MIDES		2	2	2	6
Cámara de Industria	2		2	2	6
Fundazucar		2	2	2	6
Municipalidades		2	2	2	6
Hoteleros	2		2	1	5
Agricultores	3		1	1	5
Navieras		2	1	2	5
Transporte terrestre		2	2	1	5
MAGA		1	2	2	5
Academia		2	2	1	5
CAT	2		2	1	5
Movimiento Cooperativo	2		2	1	5
MINGOB		1	2	2	5
Almacenadoras		2	1	1	4
Inmobiliarias		2	1	1	4
Avicultores, porcicultores	2		1	1	4
Procesadoras de alimentos	1		2	1	4
INFOM		1	2	1	4
INGUAT		1	2	1	4
MINECO		1	2	1	4
COREDUR		1	2	1	4
Comando Naval del Pacífico		1	2	1	4
IGGS		1	2	1	4
Asamblea Sociedad Civil	1		2	1	4
Cafetaleros	1		1	1	3
Huleros	1		1	1	3
Restauranteros	1		1	1	3
Soldadores, herreros, mecánicos	1		1	1	3
CONAP		1	1	1	3
MINTRAB		1	1	1	3
MARN		1	1	1	3

Fuente: Elaboración propia

## 4.2 Mapeo de actores por su grado de Interés

CIUDAD PORTUARIA SAN JOSE	INTERÉS			TOTAL
	Incidencia (1 a 3)	Participación (1 a 4)	Tenacidad 0 a 3	
CODEDE	3	3	2	8
Fundazucar	3	2	2	7
MINECO	2	3	2	7
MAGA	2	3	2	7
CACIF	3	2	2	7
Municipalidades	3	2	2	7
Movimiento Cooperativo	2	2	2	6
Hoteleros	2	2	1	5
Transporte terrestre	2	1	2	5
INFOM	2	1	2	5
INGUAT	2	2	1	5
MICIVI	2	1	2	5
Academia	2	2	1	5
MINGOB	2	1	2	5
Asamblea Sociedad Civil	2	2	1	5
Almacenadoras	2	1	1	4
Navieras	2	1	1	4
Restauranteros	1	2	1	4
CAT	1	2	1	4
CONRED	1	1	2	4
Cámara de Industria	2	1	1	4
Comando Naval del Pacífico	1	1	2	4
Agricultores	1	1	1	3
Inmobiliarias	1	1	1	3
Avicultores, porcicultores	1	1	1	3
Cafetaleros	1	1	1	3
Huleros	1	1	1	3
Procesadoras de alimentos	1	1	1	3
CONAP	1	1	1	3
MINTRAB	1	1	1	3
RIC	1	1	1	3
MIDES	1	1	1	3
MARN	1	1	1	3
COREDUR	2	1	0	3
Soldadores, herreros, mecánicos	1	1	0	2

Fuente: Elaboración propia

## 5. ANALISIS ESTRATÉGICO 11-11-09

### 5.1 Análisis Estratégico de Clúster

De acuerdo a lineamientos de la Política Nacional de Competitividad, se tienen 11 clúster, 11 prioridades y 09 territorios.

#### 5.1.1 Clúster Ciudad Turística Panchoy

Los clústeres determinantes en el desarrollo de la Ciudad Turística Panchoy son:

**Turismo:** Clúster de Turismo que integra a la hotelería, operadores, guías y transporte especializado en turismo, artesanos locales en artículos de madera y talladores, pintores y las mujeres tejedoras distribuidos en los siete municipios que conforman esta Ciudad Turística. Los operadores turísticos y hoteles, están coordinados por el INGUAT, entidad que facilita la promoción de la actividad y genera condiciones organizacionales (CAT), para el desarrollo del turismo.

**Manufactura:** Integra carpinteros de muebles y la construcción y herreros de soldadura y forja, estos con actividad en Antigua Guatemala y los zapateros del municipio de Pastores. Ninguno de estos clústeres tienen el grado alguno de organización.

**Agrícola:** En éstos clústeres se contemplan los horticultores, fruticultores, forestales y productores de granos básicos. De éstos solo el grupo de cafetaleros tienen un grado de asociación u organización vinculadas a la Asociación Nacional del Café. El MAGA promueve asociaciones, cooperativas y otras, pero no siempre funcionales, las que no tienen incidencia a nivel de la Ciudad Turística.

Los cuadros a continuación vinculan clúster a sectores reconocidos en Ciudad Turística Panchoy:

SECTOR	CLUSTER
TURISMO	Hotelería
	Operadores, guías y transporte turístico
	Artesanos
	Tejedoras

SECTOR	CLUSTER
MANUFACTURA	Carpinteros
	Zapateros
	Herreros

SECTOR	CLUSTER
AGRICOLA	Horticultores
	Cafetaleros
	Fruticultores
	Forestales
	Granos básicos

### 5.1.2 Clúster Ciudad Portuaria San José

Los clústeres determinantes en el desarrollo de la Ciudad Portuaria San José son:

**Turismo:** Clúster de Turismo que integra a la hotelería, operadores, guías y transporte especializado, a diferencia de Panchoy, no existe un movimiento artesanal vinculado al turismo ya que no hay permanencia del turista en el departamento, predomina la operación de traslados y logística. El turismo de sol y playa actualmente no demanda artesanías. Los operadores turísticos y hoteles, están coordinados por el INGUAT, entidad que facilita la promoción de la actividad y genera condiciones organizacionales (CAT), para el desarrollo del turismo.

**Servicios Portuarios:** Vinculado a la dinámica de importación y exportación, estos clústeres tienen su nicho en la "Portuaria Quetzal" y generan oportunidades locales a través de almacenadoras, la logística y el transporte terrestre de mercancías. Son clústeres bien estructurados y regulados.

**Agrícola:** En estos clústeres se contemplan actividades extensivas, con productos orientados a la industria y/o la transformación, los productores de hules adheridos a la gremial de huleros, los productores de café al norte de Escuintla, con la ANACAFE. Avicultores, porcicultores y ganaderos con sus respectivas gremiales y asociaciones y la agroindustria azucarera con toda su maquinaria productiva y logística es líder en la región en materia azucarera. Productores agrícolas no cuentan con organización alguna.

Los cuadros a continuación vinculan clústeres a sectores reconocidos en Ciudad Portuaria San José Panchoy:

SECTOR	CLUSTER
TURISMO	Hotelería
	Operadores y guías turísticos
	Transporte de turismo

SECTOR	CLUSTER
SERVICIOS PORTUARIOS	Transporte Terrestre
	Logística
	Almacenadoras
	Navieras

SECTOR	CLUSTER
AGRICOLA	Huleros
	Cafetaleros
	Agricultores
	Avicultores
	Porcicultores
	Ganaderos
	Azucareros

## 5.2 Análisis estratégico 11 Prioridades

La Política Nacional de Competitividad identifica 11 prioridades de la siguiente forma:

### Cinco prioridades “imperativos estratégicos”

- Corrupción
- Certeza Jurídica
- Seguridad
- Desnutrición Crónica
- Calidad Educativa

### Seis prioridades “Limitantes Sectoriales” a nivel local

- Costos de la burocracia
- Infraestructura y logística
- Relación entre oferta y demanda de energía
- Investigación Desarrollo e Innovación
- Ecosistemas para emprendedores
- Atracción de inversión extranjera directa

Las prioridades habrán de constituirse en líneas estratégicas de los correspondientes planes de desarrollo de las ciudades intermedias. Algunas de estas tendrán mayor o menor peso de acuerdo a la orientación productiva de éstas, sin embargo, todas aplicables en cada territorio.

Es concebible que las denominadas “imperativos estratégicos” sean relevantes, sin embargo, todas, incluyendo las limitantes sectoriales sean estructuradas desde el inicio en la gestión de procesos.

## 5.3 Análisis Estratégico 11 Territorios

Los territorios ocupados por las Ciudades Intermedias “Ciudad Turística Panchoy” y “Ciudad Portuaria San José” cuentan con características particulares, desde su conformación histórica, el desarrollo productivo y potenciales productivo y emprendedor que presentan.

Su dinámica económica, conformación social y potencial de desarrollo les identifican plenamente. Ambas ciudades intermedias generarán una importante función en el desarrollo del país.

El inciso 1.1 del presente documento, realiza el análisis y propuesta de conformación de las Ciudades Intermedias “Ciudad Turística Panchoy” y “Ciudad Portuaria San José”

## 1.4 PLANTEAMIENTO DE INDICADORES DE AVANCE, ADECUADOS PARA LOS DISTINTOS CLÚSTERES IDENTIFICADOS.

**HECTOR RENE GUTIERREZ CASTELLANOS**  
ASESORIA EN DESARROLLO ECONOMICO TERRITORIAL DE SAN JOSE Y PANCHOY  
Contrato de Servicios Profesionales PNC-108-043-189-2019

## CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	66
2.	PLANTEAMIENTO DE INDICADORES.....	66
2.1	Indicadores de línea base o de evaluación interna.....	66
2.2	Indicadores de avance Comercial y Territorial para el mediano plazo y largo plazo.....	66
2.2.1	Resultados de evaluación comercial.....	66
2.2.2	Resultados de evaluación Territorial.....	67
3.	SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACION.....	67
3.1	Plazos de sistematización de información.....	67
3.2	Matrices aplicables al sistema de Indicadores.....	68
3.2.1	Matriz de seguimiento de metas físicas y financieras (Proyectos de obra).....	68
3.2.2	Matriz de Caracterización.....	68
3.2.3	Ficha Técnica.....	70
3.2.4	Matriz de percepción ciudadana.....	70
3.2.5	Presentación de Resultados.....	72

## a. INTRODUCCIÓN

Por medio de las evaluaciones de procesos se detectan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del marco normativo, estructura y funcionamiento de los clústeres y/o actividades comerciales locales, aportando así elementos para determinar estrategias que incrementen la efectividad operativa y enriquezcan sus resultados.

En su concepción, los Clúster deben de contar con alguna estructura o grado de organización que les permita interactuar en su ecosistema de mercado y hacer más eficiente el sector o sectores productivos de su interés, sin embargo dado a su escaso o nulo desarrollo en los territorios estudiados, la presente propuesta busca dar seguimiento al avance en su conformación, articulación o estructuración y al final, su incidencia en los sistemas productivos y de mercados en los que alcancen ser competitivos.

Sin duda alguna, para la conformación de “Ciudades Intermedias”, es necesario determinar lineamientos estratégicos que alcancen a la conformación, estructura y operativización de los clúster más relevantes en cada territorio. El sistema de indicadores, permitirá un adecuado seguimiento a éstos impactos como el incremento de capacidades, eficiencia y por ende la competitividad de cada territorio.

A continuación, se presenta el planteamiento de indicadores de avance, adecuados a clústeres identificados.

## b. PLANTEAMIENTO DE INDICADORES

Se plantean dos escenarios de medición con sus respectivos indicadores.

- A. INTERNO (Línea basal)
- B. COMERCIAL Y TERRITORIAL (Mediano y largo plazo)

### 2.1 Indicadores de línea base o de evaluación interna

La Evaluación de Consistencia y Resultados –ECR- analiza la capacidad institucional, organizacional y de gestión de un programa, en este caso los Clústeres y permitirá definir su línea basal y contexto. La evaluación contiene seis temas:

- Percepción de beneficios: Se cuenta con instrumentos que permitan al Clúster recabar información para medir el grado de satisfacción de sus integrantes al respecto de la gestión.
- De Diseño: Analizar la lógica y congruencia de las acciones del clúster con sus objetivos, procesos y resultados.
- De Planeación: Identificar si el clúster y programas del clúster cuentan con instrumentos de planeación y orientación hacia resultados (financieros, comerciales, etc.).
- De Operación: Analizar los principales procesos productivos establecidos en las metas de logro del clúster, así como los sistemas de información e inventarios.
- Financiero: Los indicadores financieros son congruentes a la expectativa propuesta en los escenarios de inversión.
- De Resultados: Examinar avances de logro y resultados a través de indicadores de avance y metas en el mediano y largo plazo
- De Contexto: Análisis de indicadores sociales y económicos en el ámbito local, regional y nacional

### 2.2 Indicadores de avance Comercial y Territorial para el mediano plazo y largo plazo

#### 2.2.1 Resultados de evaluación comercial

- Se definen y se logran las metas comerciales del programa (ventas, facturación).
- Tiempo de rotación de inventarios.
- Los resultados son congruentes a la evaluación financiera (Rentabilidad, TIR, B/C).
- Regalías, distribución de beneficios.
- Impacto social (PIB).

### 2.2.2 Resultados de evaluación Territorial

- Se definen y se logran las metas de cobertura en los territorios.
- Accesibilidad y disponibilidad de las materias primas, energía y servicios.
- Mejora la eficiencia y costo de transporte y de la logística de distribución.
- Ventajas comparativas y competitivas
- Reducción de otros costos (Burocracia, licencias, aranceles de importación, exportación, etc.)

### 3. SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACION

El sistema de indicadores, debe permitir la sistematización de resultados con base a especialidades de su aplicación, en dicha caracterización se proponen los siguientes criterios:

- Indicador relevante (relacionado con objetivos del clúster/actividad).
- Indicador pertinente (relativo al desempeño-eficiencia).
- Indicador confiable (proporciona medios de verificación y al menos un método de cálculo).
- Indicador de avance (Muestran el logro en base a metas y resultados).

Con motivo de la valoración se tomará la siguiente categoría de valoración:

**Tabla 12. Valoración cualitativa de los indicadores**

Valoración	Descripción de la valoración
Destacada	Se tienen todas las características establecidas.
Adecuada	Se tienen tres de las características establecidas.
Moderada	Se tienen dos de las características establecidas.
Oportunidad de mejora	Se tiene una de las características establecidas.
SD	No se cuenta con información y no hay argumentos válidos.

#### 3.1 Plazos de sistematización de información

La Ficha de Monitoreo y Evaluación se plantea a través de una matriz que permita mostrar procesos de avance con relación a una meta previamente establecida de forma estructurada, sintética y homogénea. Puede constituirse en una matriz o base de datos a ser alimentada a distancia por la vía informática.

Dependiendo de las características y variables a ingresar al sistema, este puede recibir información por día, semana o mes, según sea posible medir y cargar los resultados. Por ejemplo, si se trata de ventas, el reporte puede ser diario, pero si se trata de rotación de inventarios, puede ser semanal. Otras características, por ejemplo; las financieras pueden medirse de forma mensual, trimestral, semestral y anual, puede ser conforme la presentación de obligaciones fiscales, que se ajustan incluso a un período anual. En el mediano y largo plazo, puede ser la modalidad bianual, quinquenal, estas modalidades conocidas como multianuales y están definidas en función del período de vida propuesta para la actividad o proyecto a realizar.

### 3.2 Matrices aplicables al sistema de Indicadores

El uso de matrices, sean aplicadas a base de datos u hojas electrónicas como la Excel, permite la creación de herramientas de seguimiento y evaluación de la actividad o actividades o proyectos de interés. Su aplicación es recomendable en la medición de indicadores de avance de los clúster identificados.

Algunas de las matrices generalmente aplicables a sistemas de indicadores se presentan a continuación.

#### 3.2.1 Matriz de seguimiento de metas físicas y financieras (Proyectos de obra)

Es una matriz de "Operación", la que permite analizar los principales procesos productivos establecidos en las metas de logro del clúster, así como los sistemas de información e inventarios. Es una matriz "Destacada", por cuanto presenta las siguientes características:

- Indicadores relevantes
- Indicadores pertinentes
- Indicadores confiables
- Indicadores de avance

Tabla 13. Matriz operativa para metas físicas y financieras

Gestión Ambiental			Variables			Monto Inicial	Ejecución Física		Ejecución Financiera	
No	NOMBRE DEL PROYECTO	DESCRIPCIÓN	META	UM	TEMPO		Ac.	%	Actual	Ejecutado
1	Manejo de desechos sólidos.	Recolección y reciclaje de desechos sólidos	600	m3	Multi-Anual	350,000	270	45%	420,000.00	372,700.00
2	Tratamiento de Aguas Residuales	Construcción de una planta de tratamiento.	358	m2	Anual	4,000,000	0	0%	4,107,553.33	0.00
3	Forestación	Compromisos de reforestación.	40	Ha	Multi-Anual	500,000.00	12	31%	592,959.30	87,819.00

Fuente: Elaboración propia

#### 3.2.2 Matriz de Caracterización

Es una matriz de "Caracterización", la que permite establecer de modo descriptivo una actividad. Permite analizar la viabilidad de un proyecto o servicio, pero no posee indicadores cuantitativos. Es una matriz "Moderada", ya que presenta dos de cuatro características deseables. Los indicadores que presenta son de carácter subjetivo (asignados en una escala cualitativa de valor)

- Indicadores relevantes
- Indicadores pertinentes

Tabla 14. Matriz de caracterización de actividades productivas

CODIGO	Sector económico	Actividad Económica	Posible productorlo	Posible expansión	Beneficio comunit-dades	Rapidez comercial	Posible Exportar	Puede agregar valor	Mercado	Punteo	Factores a favor	Factores en contra	Municipios	Observaciones
5050102	Agrícola	Granos básicos	3	3	3	3	2	1	2	17	Extensión agrícola Suelos diversos fértiles, fuentes de agua, infra-estructura vial.	Falta de apoyo técnico y financiero. Agricultura tradicional dispersa con bajo nivel tecnológico en pequeñas extensiones de suelo.	Escuintla, Ciudad de Guatemala. República de el Salvador.	
											Clima y suelos aptos para cultivo, Fincas con áreas agrícolas disponibles.	Carencia de apoyo financiero y técnico.	Escuintla, San José, Itzapa, Ciudad de Guatemala	Actualmente la fruticultura es incipiente pero su producción ayuda a la economía de numerosas familias.
5050103		Fruticultura	3	3	3	3	3	2	3	20				

Fuente: Diagnóstico de Desarrollo Económico DET, Segeplan 2013.

### 3.2.3 Ficha Técnica

Es una matriz que permite recabar información secundaria de un territorio o unidad geográfica. Incluye sociales y económicos relevantes. Para su análisis se apoya en matrices descriptivas y/o de caracterización de la zona o región de referencia. Es una matriz “Adecuada”, ya que presenta tres de cuatro características deseables. Se debe tener cuidado con la fuente y representatividad de la información que sustenta los indicadores socioeconómicos. Aplica para la definición de “Línea Basal” de una actividad o proceso.

- Indicadores relevantes
- Indicadores pertinentes
- Indicadores confiables

#### Ficha técnica gestión territorial – Política Nacional de Competitividad<sup>8</sup>

Información de referencia, ciudad intermedia:		VALLE DE PANCHOY	
Municipios que la conforman:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Antigua Guatemala</li> <li>- Santa María de Jesús</li> <li>- San Miguel Dueñas</li> <li>- San Antonio Aguascalientes</li> <li>- San Antonio Aguascalientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pastores</li> <li>- Ciudad Vieja</li> <li>- Alotenango</li> <li>- Santa Catarina Barahona</li> </ul>	
<b>Indicadores generales*</b>			
PIB per cápita (US\$):	\$ 4,896.26	NBI Urbano:	48.09
Porcentaje de población urbana:	88.45 %	ICVU:	1.84
ISEM:	5.34	ICL/Ranking:	61.3/49

\* Indicadores generales, como promedios de los municipios en:

- PIB per cápita: Producto Interno Bruto per cápita. Fuente: Banco de Guatemala.
- NBI: Necesidades Básicas Insatisfechas en el entorno Urbano. Fuente: SNIT, SEGEPLAN.
- Porcentaje de población urbana. Fuente: INE – SNIT, SEGEPLAN.
- ICVU: Índice de Calidad de Vida Urbana. Fuente: Elaboración propia con datos de SNIT, SEGEPLAN.
- ISEM: Índice Socio-ecológico Municipal. Fuente: IARNA, URL.
- ICL/Ranking: Índice de Competitividad Local y Ranking. Fuente: FUNDESA.

### 3.2.4 Matriz de percepción ciudadana

Es una matriz que permite recabar con base a una escala prediseñada, la opinión de actores, sectores y ciudadanía en general al respecto de una actividad o proceso vinculado a un objetivo o estrategia de desarrollo. En la propuesta de medición de competitividad municipal generada por FUNDESA, se aplicaron este tipo de matrices.

Es una matriz “Moderada”, ya que presenta dos de cuatro características deseables. Aplica para medir de forma subjetiva, el avance de una actividad o proceso.

- Indicadores relevantes
- Indicadores pertinentes

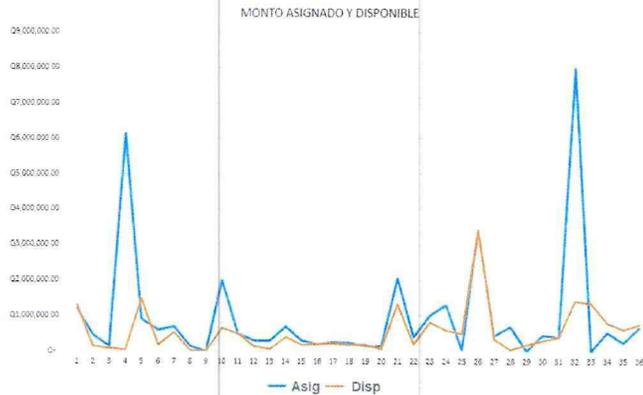
<sup>8</sup> Propuesto por Juan Pablo Ligorria, Pronacom 2019.

**FACTOR**  
**INSTITUCIONES Y SERVICIOS**

	<b>1. Resolución de conflictos</b>						
Ineficaz	1	2	3	4	5	6	Eficaz
	<b>2. Corrupción</b>						
Muy Alto	1	2	3	4	5	6	Muy bajo
	<b>3. Aplicación de la Justicia</b>						
Deficiente	1	2	3	4	5	6	Excelente
	<b>4. Normativa Municipal y su aplicación (licencias construcción, permisos)</b>						
Inaccesible	1	2	3	4	5	6	Accesible
	<b>5. Acceso a la tierra (apoyo de gobierno)</b>						
Inaccesible	1	2	3	4	5	6	Accesible
	<b>6. Reducción de la pobreza (acciones de gobierno)</b>						
Ineficaz	1	2	3	4	5	6	Eficaz
	<b>7. Seguridad Ciudadana</b>						
Ineficaz	1	2	3	4	5	6	Eficaz
	<b>8. Información Pública</b>						
Inaccesible	1	2	3	4	5	6	Accesible

**3.2.5 Presentación de Resultados**

Los sistemas de matrices y bases de datos actuales, facilitan la presentación de resultados. La siguiente es una imagen de resultados para análisis y toma de decisiones.



## BIBLIOGRAFIA

Guatemala, (2005). **Ley del Sistema Nacional de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural**. Guatemala: Tipografía Nacional.

\_\_\_ (2005). **Ley General de Descentralización**. Guatemala: Tipografía Nacional.

Encuentro Nacional de Empresarios (2016). **Acorremos la Distancia al Desarrollo Promoviendo Ciudades Intermedias**, Guatemala.

FUNDESA-CACIF (2016). **La Puerta al Cambio. Mejoremos Guate**. [www.mejoremosguate.org](http://www.mejoremosguate.org)

Instituto Nacional de Estadística (2006). **Encuesta Nacional de Condiciones de Vida**. INE: Guatemala.

\_\_\_ (2003). **Censo Agrícola y Ganadero**. INE: Guatemala.

\_\_\_ (2004). **Estimaciones y Proyecciones de población para el período 1950-2050. Análisis y Divulgación de los Censos Nacionales XI de Población y VI de Habitación 2002**. INE: Guatemala.

Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales. (2007). **Política de Conservación, Protección y Mejoramiento del Ambiente y los Recursos Naturales. Instrumento para mejorar la competitividad y orientar el desarrollo sostenible**. MARN: Guatemala.

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (2006). **Mapa de cobertura vegetal y uso de la tierra. Guatemala. Memoria Técnica y descripción de resultados**. MAGA: Guatemala.

Ministerio de Economía, Programa Nacional de Competitividad (2018). **Política Nacional de Competitividad**. PRONACOM: Guatemala.

\_\_\_ **Guía para la elaboración de Estrategias Territoriales de Competitividad**. PRONACOM: Guatemala.

Perú (2013). Consejo Nacional de La Competitividad. **Elaboración de un Mapeo de Cluster's**.

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2007-2008). **Guatemala: ¿Una economía al servicio del Desarrollo Humano? Informe Nacional de Desarrollo Humano (Volumen II)**. PNUD: Guatemala.

\_\_\_ (2002). **Objetivos del milenio: Informe de avances**. PNUD: Guatemala.

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. (2010). **Planes de Desarrollo Municipal**, Municipios de Antigua Guatemala, Pastores, Jocotenango, Santa María de Jesús, Ciudad Vieja, San Antonio Aguas Calientes, Santa Catarina Barahona. Sacatepéquez. Escuintla, Masagua, San José, Santa Lucía Cotzumalguapa, La Gomera. SEGEPLAN: Guatemala.

\_\_\_ (2006). **Hacia el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en Guatemala. Segundo Informe de avance**. SEGEPLAN: Guatemala.

\_\_\_ (2008). **Vulnerabilidad de los municipios y calidad de vida de sus habitantes**. SEGEPLAN: Guatemala.

**CERTIFICACIÓN DE RECEPCIÓN DE PRODUCTOS**

Por este medio hago **CONSTAR** que he recibido y leído el producto abajo indicado de los servicios prestados dentro de la contratación titulada:

**ASESORIA EN DESARROLLO ECONOMICO TERRITORIAL DE SAN JOSE Y PANCHOY**

Nombre o título de los servicios de asesoría

Que realizó:

**Héctor René Gutiérrez Castellanos**

Nombre de la persona contratada

Como parte de los servicios de asesoría prestados al Programa Nacional de Competitividad del Ministerio de Economía, el cual recibo a entera conformidad porque cumplen con Términos de Referencia del Contrato de Servicios Profesionales PNC-108-043-189-2019

Por lo que se solicita trasladar a donde corresponda para continuar con el proceso respectivo de pago, por la cantidad de:

**Diecinueve mil quetzales exactos (19,000.00)**

Se adjunta el producto No. **DOS (02)**

Titulado: **PRODUCTO 2.**

El producto debe contener:

- o 2.1 Clasificación sistematizada de las prioridades en materia de competitividad de ecosistemas empresariales.
- o 2.2 Identificación de actores claves en cada una de las prioridades en materia de competitividad.
- o 2.3 Planteamiento de indicadores de avance, adecuados para las distintas prioridades en materia de competitividad identificadas.
- o 2.4 Sistematización actualizada del Índice de Competitividad Local.

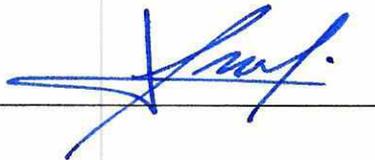
Impreso en: **56 hojas**  
Cantidad en hojas

**Si**  
Indicar si se adjunta en CD

Fecha de entrega del producto: **22 de abril de 2019**

Aprobación del Producto:

Revisión Técnica 1

**JUAN PABLO LIGORRIA**   
Nombre y Firma

Aprobación del Producto:

Firma y sello:

  
**Francisca de Jesús Cardenas Moran**  
DIRECTORA EJECUTIVA  
Programa Nacional de Competitividad  
MINISTERIO DE ECONOMÍA

CONSTANCIA DE COLEGIADO ACTIVO 2019



**COLEGIO DE INGENIEROS  
AGRÓNOMOS DE GUATEMALA**  
11 Ave. 12-28 Zona 2, Ciudad Nueva, Guatemala

SERIE E  
No. 139875

El infrascrito Secretario del Colegio de Ingenieros Agrónomos de Guatemala, CERTIFICA: Haber tenido a la vista el informe de Tesorería, en el cual consta que el (la)

Ingeniero (a) Agrónomo (a):

**Héctor René Gutiérrez Castellanos**

es miembro de este Colegio Profesional, inscrito con el número 2022

encontrándose en calidad de Colegiado Activo hasta el mes de

**Diciembre 2019**

De consiguiente goza de los privilegios y obligaciones que la Ley de Colegiación Profesional Obligatoria confiere a los miembros de este Colegio, habiendo satisfecho lo preceptuado en el Decreto 48-77 Ley del Timbre del Ingeniero Agrónomo relacionado con el pago del Impuesto del Timbre. A solicitud del (la) interesado (a), se extiende la presente en la ciudad de

**Ciudad de Guatemala, 18/01/2019 03:37:09 p.m.**

Emitted por Regalado, Karla (karlaregalado24)

1. Esta certificación es válida únicamente en papel seguridad.
2. Favor verificar la autenticidad de esta Certificación al PBX: 2504-2929

Junta Directiva

Ing. Agr. German Avigail Portillo Pazos  
Secretario

**PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD –PRONACOM-  
INFORME DE ASESORÍA.**

**PRODUCTO 2**

- Clasificación sistematizada de las prioridades en materia de competitividad de ecosistemas empresariales
- Identificación de actores claves en cada una de las prioridades en materia de competitividad.
- Planteamiento de indicadores de avance, adecuados para las distintas prioridades en materia de competitividad identificadas.
- Sistematización actualizada del Índice de Competitividad Local.

**POR**

**HECTOR RENE GUTIERREZ CASTELLANOS**

ASESORIA EN DESARROLLO ECONOMICO TERRITORIAL DE SAN JOSE Y PANCHOY  
Contrato de Servicios Profesionales PNC-108-043-189-2019



Héctor René Gutiérrez Castellanos  
Firma del contratista

Vo.Bo.



Francisca del Cida, Francisca Cárdenas  
DIRECTORA EJECUTIVA  
Programa Nacional de Competitividad  
MINISTERIO DE ECONOMÍA

**Abril de 2019**

**MINISTERIO DE ECONOMÍA**  
**PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD DE GUATEMALA**  
**-PRONACOM-**

**PRODUCTO 02**

**ASESORIA EN DESARROLLO ECONOMICO TERRITORIAL DE SAN JOSE Y PANCHOY**  
**Contrato de Servicios Profesionales PNC-108-043-189-2019**

**RESUMEN EJECUTIVO**

Con el producto número 2, se busca clasificar y sistematizar las prioridades identificadas plenamente con la Política Nacional de Competitividad. Es un ejercicio abstracto de análisis orientado a preconcebir condiciones de gestión de dichas prioridades, es decir la resolución o disminución de las problemáticas y necesidades que plantea la política en torno a las 11 prioridades identificadas.

Se partió entonces del desglose de cada prioridad según su propia definición conforme a la PNCom, una vez realizado esto, se clasifican las prioridades según su importancia estratégica, si bien es cierto; las prioridades horizontales y verticales son todas ellas muy importantes en materia de competitividad, se concluyó denominar “relevantes” a aquellas prioridades que condicionan el logro de las restantes, sean horizontales o verticales.

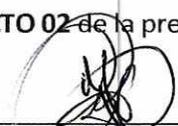
Dentro de las prioridades horizontales se consideró relevantes la “Corrupción”, “Seguridad” y “Certeza Jurídica”, se plantea la atención urgente de tales prioridades en virtud de que una sociedad embebida en la corrupción, la inseguridad y carente de certidumbre jurídica, es impotente para resolver sus propios rezagos económicos y sociales.

En cuanto a los actores locales, surge primeramente que en ambas ciudades intermedias, Ciudad Turística Panchoy y Ciudad Portuaria San José, no existen las condiciones para atender o resolver desde lo local, los retos que plantean las “11 Prioridades”, es necesario ampliar al más alto nivel el involucramiento de actores desde lo “central”, sobre todo para establecer condiciones, normas y lineamientos que permitan implementar acciones concretas de gestión a las prioridades planteadas, además de la disposición de los recursos financieros necesarios para erradicar las malas prácticas, la corrupción, la violencia e incertidumbre jurídica, pero sobre todo, voluntad para incentivar lo útil, propositivo y deseable en contexto de la competitividad local.

Se plantea por otro lado, una serie de indicadores que vinculados oportunamente a prioridades, podrán contribuir al monitoreo y evaluación del progreso o desarrollo de gestión de las prioridades, observando con ello las brechas institucionales, económicas, productivas y sociales, la productividad y competitividad. Se plantea además, una línea base de referencia para evaluar el avance de gestión de las 11 prioridades.

Finalmente se hace un análisis de indicadores propuestos por el ICL y su utilización, coherencia y pertinencia en la medición del avance de línea base de prioridades, la productividad y la competitividad en las ciudades intermedias, concluyendo en la necesidad de mejorar dichos indicadores y orientar de mejor forma su aplicación a prioridades, entre otras propuestas que se registran en el presente producto de consultoría.

El presente informe corresponde al **PRODUCTO 02** de la presente asesoría según términos de referencia.

  
\_\_\_\_\_  
**HECTOR RENÉ GUTIÉRREZ CASTELLANOS**

Servicios profesionales prestados al Programa Nacional de Competitividad como ASESORIA EN DESARROLLO ECONOMICO TERRITORIAL DE SAN JOSE Y PANCHOY según contrato de Servicios Profesionales PNC-108-043-189-2019

## TABLA GENERAL DE CONTENIDO

TITULO	Pagina.
2.1 Clasificación sistematizada de las prioridades en materia de competitividad de ecosistemas empresariales.	1
2.2 Identificación de actores claves en cada una de las prioridades en materia de competitividad.	15
2.3 Planteamiento de indicadores de avance, adecuados para las distintas prioridades en materia de competitividad identificadas.	29
2.4 Sistematización actualizada del Índice de Competitividad Local.	44
Bibliografía	57
Glosario	58

## 2.1 CLASIFICACIÓN SISTEMATIZADA DE LAS PRIORIDADES EN MATERIA DE COMPETITIVIDAD DE ECOSISTEMAS EMPRESARIALES.

**HECTOR RENE GUTIERREZ CASTELLANOS**  
ASESORIA EN DESARROLLO ECONOMICO TERRITORIAL DE SAN JOSE Y PANCHOY  
Contrato de Servicios Profesionales PNC-108-043-189-2019

## CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN:.....	8
2.	CLASIFICACIÓN SISTEMATIZADA DE PRIORIDADES EN CIUDADES INTERMEDIAS.....	9
2.1	Marco Estratégico PNCom.....	9
2.1.1	Objetivos de la PNCom.....	9
2.1.2	Monitoreo.....	10
2.2	Prioridades PNCom .....	10
2.3	Prioridades Horizontales .....	11
2.4	Prioridades Verticales .....	11
2.5	Clasificación de Prioridades PNCom .....	12
3.	ENTIDADES BENEFICIADAS POR LA GESTION DE PRIORIDADES.....	13
4.	PROPUESTA DE ACCIÓN DE PRIORIDADES.....	13

## 1. INTRODUCCIÓN:

En el presente capítulo se realizan propuestas orientadas al abordaje de las 11 prioridades contenidas en la Política Nacional de Competitividad como resultado de la clasificación sistematizada de dichas prioridades. Se parte del planteamiento estratégico de la PNCom definido como 11-11-09 y evalúan los atributos asignables a las prioridades identificadas.

Ha sido importante tener en cuenta el marco estratégico de política ya que éste determina procesos y finalidades a implementar en la gestión de las diferentes prioridades. Además, se verificaron “argumentos” de las prioridades para su clasificación y encontró que de las cinco prioridades horizontales, tres de ellas “corrupción”, “seguridad” y “certeza Jurídica” pueden considerarse relevantes con miras a implementación inmediata de la política, lo que no significa que las dos restantes “desnutrición Crónica” y “Calidad Educativa” tengan menor importancia, simplemente que; las tres primeras determinan el cumplimiento de las dos últimas.

Se plantea que por su connotación estratégica las tres prioridades relevantes han de considerarse “urgentes” ya que de su gestión dependen condiciones básicas que permitan avances en la gestión de prioridades dependientes. Se plantea entonces la atención urgente del gobierno a éstas debido a que una sociedad embebida en la corrupción, la inseguridad y carente de certidumbre jurídica, es impotente para resolver sus propios rezagos económicos y sociales. El carácter urgente se propone debido a los plazos definidos en la PNCom para su cumplimiento.

En cuanto a los actores beneficiados de la gestión de las 11 prioridades, se determina un gran universo, el nacional, luego; la niñez, la adolescencia y mujeres en edad de gestación y por último; los actores directamente vinculados a prioridades verticales, como el sector “Energético”, sectores “Investigación, Desarrollo e Innovación”, y, entidades y personas “Emprendedoras”, por último los “Inversionistas Nacionales y Extranjeros”.

Las propuestas de acción en materia de prioridades reconoce con carácter urgente que el gobierno de Guatemala brinde prioritaria atención a las tres prioridades ya que al contar con avances significativo en la gestión éstas prioridades, se brinde el marco legal y normativo para apuntalar otras prioridades, sin embargo, el abordaje al no ser excluyente, permitirá iniciar a resolver rezagos económicos y sociales existentes y apuntalar la productividad y competitividad de los territorios en el mediano y largo plazo.

## 2. CLASIFICACIÓN SISTEMATIZADA DE PRIORIDADES EN CIUDADES INTERMEDIAS ✓

### 2.1 Marco Estratégico PNCom

Previo a dar continuidad a la presente propuesta de clasificación de prioridades, es preciso recordar el contexto de la PNCom, resumida en el enfoque 11-11-9 relativo a los ejes estratégicos de la Política. En términos generales, dicho marco estratégico se resume en la siguiente ilustración:



Ilustración 1. Ejes de la Política Nacional de Competitividad

#### 2.1.1 Objetivos de la PNCom

Los objetivos generales de la Política Nacional de Competitividad son:

- Mejorar la competitividad para incrementar la productividad nacional, y así generar crecimiento económico inclusivo, acelerado y sostenible.
- Lograr una tasa promedio mayor al 6% anual de crecimiento del Producto Interno Bruto para el 2,032.

Los objetivos específicos:

- POTENCIAL PARA GENERAL EMPLEOS:** Alcanzar niveles de crecimiento superiores al 6% del PIB de manera sostenida, siendo la base de este desarrollo el incremento de productividad y fomento de creación de empleos formales en más de 8.5 millones entre 2,016 y 2,032.
- BRECHAS EN MATERIA DE COMPETITIVIDAD:** Para el 2,032 han atendido y solventado las brechas que limitan la competitividad a nivel nacional, mediante la atención de la agenda vertical y horizontal de manera complementaria, proporcionando el apoyo requerido, y velando porque las diversas instancias gubernamentales que tienen incidencia en el tema cumplan con sus respectivas funciones.
- APTITUDES PROPIAS DE CADA CIUDAD INTERMEDIA:** Para el 2,032 las 9 ciudades intermedias y el Área Metropolitana de Guatemala han alcanzado su consolidación urbana y se han generado las condiciones de competitividad para el desarrollo de los guatemaltecos.

### 2.1.2 Monitoreo

La PNCom, propone el monitoreo permanente de variables e indicadores relacionados a los tres ejes estratégicos para su implementación, en términos generales los siguientes:



Ilustración 2. Indicadores Generales de Crecimiento y Competitividad

### 2.2 Prioridades PNCom

Según el enfoque de la Política Nacional de Competitividad (2,018-2,032) las “Prioridades” son aquellas que permiten resolver el mayor número de factores técnicos, sociales, políticos y económicos que afectan la competitividad. En esa línea de ideas, una de las finalidades de atender las “Prioridades”, esperando con ello beneficiar sectores productivos y actividades económicas que logren condiciones para incrementar la “Competitividad”.

El eje estratégico de “Prioridades” en la Política Nacional de Competitividad propone que **“Al abordar de manera estratégica dichos temas en materia de competitividad, permite incidir directamente en la actividad productiva de los clústers, que podrían generar más empleos más allá de la capacidad actual con la que cuenta el país”**.

Para su manejo, las prioridades se denominan “Prioridades Horizontales o imperativos estratégicos” y “Prioridades Verticales o Limitantes Sectoriales a nivel Local”, estas prioridades se presentan a continuación:



Ilustración 3. Prioridades horizontales y verticales de la PNCom.

A continuación se resumen los conceptos de las prioridades identificadas según la PNCom.

### **2.3 Prioridades Horizontales**

**CORRUPCIÓN:** Rendición de cuentas, abolición de todo tipo de clientelismo, nepotismo, corrupción y la toma del poder político y económico por parte de las elites. El fin es que el Estado garantice la institucionalidad necesaria para mejorar condiciones para instalación de empresas, la certeza jurídica, la prestación de servicios sociales, la creación de capital humano e infraestructura.

**SEGURIDAD:** La criminalidad en todas sus manifestaciones, afecta el desarrollo económico, la promoción de inversión privada (nacional o extranjera), el empleo y la formación de capital humano.

**CERTEZA JURÍDICA:** Afecta el clima de negocios, la confianza de inversionistas y el acceso a mercados mundiales, limitando el crecimiento económico y la transformación productiva.

**CALIDAD EDUCATIVA:** La deficiencia de la calidad y cobertura educativa incide directamente en las capacidades productivas y la eficiencia de los trabajadores.

**DESNUTRICION CRONICA:** Tiene efectos directos en la preparación de capital humano, limitando sus oportunidades de desarrollo y superación individual.

### **2.4 Prioridades Verticales**

**COSTOS DE LA BUROCRACIA:** El costo monetario y el tiempo necesarios para la creación y operación de una empresa ante instituciones de gobierno es muy alto, desfavorable para el establecimiento de nuevas empresas dado a la cantidad de procedimientos necesarios.

**INFRAESTRUCTRA Y LOGÍSTICA:** Por su impacto estratégico un sistema de comunicaciones y transporte bien desarrollado facilita el acceso a servicios y actividades económicas fundamentales que contribuyen a reducir las desigualdades en el ingreso y la reducción de la pobreza.

**SOSTENIBILIDAD DEL SUBSECTOR ELECTRICO:** El subsector, a pesar de su eficiencia actual, enfrenta desafíos que pueden poner en peligro su sostenibilidad como, el robo de energía, resistencia a la construcción de hidroeléctricas, redes de transmisión y dificultades para exportar energía a países de la región.

**INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN:** Guatemala necesita fortalecer su inversión en investigación, desarrollo e innovación, generar tecnologías, ideas, productos, diseños, procesos y servicios para mejorar la productividad y competitividad nacional, lo que incide en el crecimiento económico.

**ECOSISTEMA PARA EMPRENDEDORES:** Los elementos que limitan al emprendedor asegurar el establecimiento y desarrollo de un negocio son la baja preparación académica de los emprendedores, débil acompañamiento institucional, poco tiempo invertido en el emprendimiento y las escasas fuentes de financiamiento. El fin último es construir una comunidad de negocios apoyada por un contexto público que resulten en empresas dinámicas y exitosas.

**ATRACCIÓN DE INVERSION EXTRANJERA DIRECTA:** Impulsar la generación de condiciones para la atracción de inversión extranjera con certeza jurídica, infraestructura, capital humano capacitado, seguridad y eficiencia burocrática es indispensable debido a que esta tiene potencial de ser un motor de crecimiento y diversificación económica.

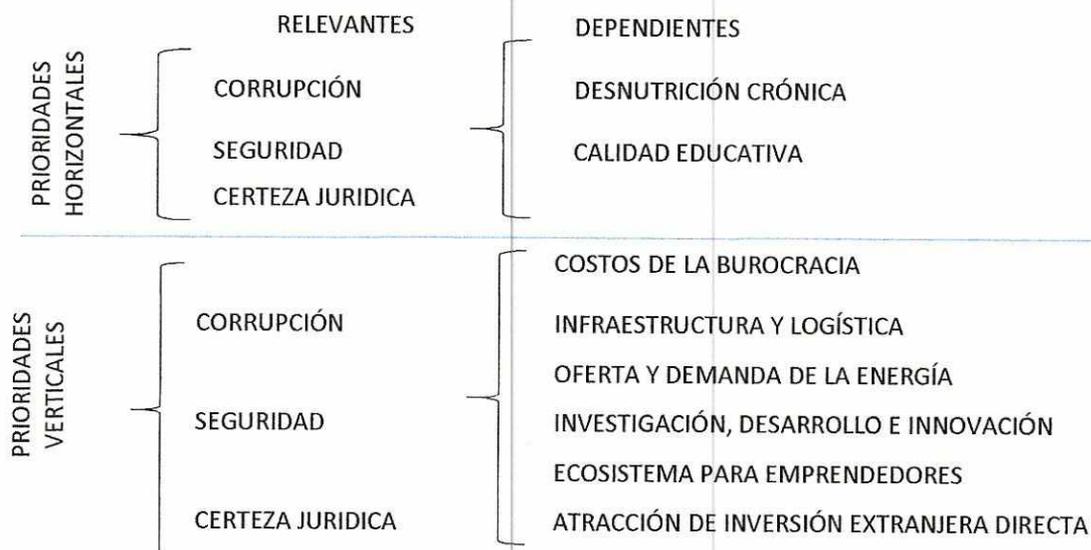
## 2.5 Clasificación de Prioridades PNCom

Para el ejercicio de Clasificación de Prioridades, es preciso reconocer los factores y actores cuyos relacionamientos determinan condiciones de crisis que se definen con cada prioridad. En el apartado 3, de sistematización de prioridades, se presentan los factores que se ha considerado como parte de la problemática relativa a las prioridades y con los cuales haremos la presente clasificación. Por otra parte, en el análisis de dichos factores se visionó la problemática con enfoque de "Causa-Efecto", para determinar prioridades centrales o relevantes y, las periféricas o dependientes. El diagrama a continuación ejemplifica el esquema considerando la corrupción como problema.



La "CORRUPCIÓN", es una prioridad identificada por la PNCom, en su definición, la PNCom establece como parte del problema el clientelismo, nepotismo y la toma del poder político por parte de élites (Cooptación del Estado), ahora en causas en el diagrama. Se desprenden en efecto de cascada otras prioridades; al continuar con el ejemplo, la Inseguridad Alimentaria –INSAN-, es relacionada con la desnutrición crónica, la disfunción del estado con la conflictividad social y la pobreza, la reducida inversión y la sobrevaloración de obras con la deficitaria infraestructura.

En este orden de ideas, se identificaron 3 prioridades relevantes y 8 dependientes:



### 3. ENTIDADES BENEFICIADAS POR LA GESTIÓN DE PRIORIDADES

El fin último de la Política Nacional de Competitividad –PNCom-, es la construcción de una Guatemala más competitiva, por ello la gestión de prioridades orientada a ese fin, involucra a un gran número de actores presentes en las nueve ciudades intermedias a las que se enfocan los ejes de política y los clúster presentes en cada una de ellas.

La estrategia 11-11-09 brinda atención a los once clúster y nueve territorios a través de la gestión de 11 prioridades identificadas por la PNCom. En el esquema de clasificación se plantean prioridades relevantes (urgentes) y dependientes (simultaneas, de mediano y largo plazo), según el método de abordaje.

El esquema de prioridades horizontales supone el beneficio a todos los actores, sectores y clúster presentes en los territorios, además de atención a grupos vulnerables, la niñez y mujeres en edad de gestación, en busca de reducir índices de desnutrición y la mortalidad materna. Se beneficiara a la niñez y adolescencia en edad escolar a través de la mejora de la calidad educativa.

Se plantea relevante brindar atención al combate a la Corrupción, la Inseguridad en todas sus dimensiones y a brindar Certeza Jurídica a todo ámbito o proceso en observancia y cumplimiento de Ley, esto sin duda beneficiará a toda la población guatemalteca.

*Las prioridades verticales, suponen el fortalecimiento de sectores como “Energía”, “Investigación, Desarrollo e Innovación”, entidades y personas “Emprendedoras” y eventualmente “Inversionistas Nacionales y Extranjeros”.*

En observancia del cumplimiento de los objetivos generales de política, suponen beneficios para la mayoría de la población guatemalteca a través del incremento de la productividad y el crecimiento económico inclusivo, acelerado y sostenible.

En el apartado de identificación de actores clave de las prioridades identificadas se reconocen los actores, sectores y grupos de interés a ser beneficiados por la gestión de prioridades.

### 4. PROPUESTA DE ACCIÓN DE PRIORIDADES

De acuerdo al esquema de clasificación se identificaron prioridades relevantes o urgentes como lo son:

- Corrupción
- Seguridad y
- Certeza Jurídica

Estas prioridades por su connotación estratégica pueden considerarse “urgentes” ya que de su gestión dependen condiciones básicas que permitan avances en la gestión de prioridades dependientes. Se plantea entonces la atención urgente del gobierno a las prioridades relevantes, ya que una sociedad embebida en la corrupción, la inseguridad y carente de certidumbre jurídica, es impotente para resolver sus propios rezagos económicos y sociales. El carácter urgente se propone debido a los plazos definidos en la PNCom para su cumplimiento.

Al contar con avances significativo en la gestión prioridades relevantes es viable apuntalar nuevas prioridades y procesos, los orientados a resolver rezagos económicos y sociales y apuntalar la productividad y competitividad de los territorios en el mediano y largo plazo.

No se plantea una gestión excluyente, se propone orientar las prioridades de gobierno al combate a la corrupción, la seguridad y certeza jurídica por ser piedra angular del proceso, sin embargo; debe haber acciones en paralelo que permitan avances en otras prioridades, principalmente educación y erradicación de la desnutrición.

En el abordaje al proceso, es importante que los sectores y actores en cada territorio sean involucrados en los procesos, articulando para ello con una visión integradora a las instancias de gobierno, sea local y central. La estrategia de abordaje debe ser previamente definida y contar con el respaldo legal necesario para su activación y cumplimiento.

En medios de difusión es preciso dar a conocer a la sociedad guatemalteca en su conjunto, los fines y objetivos del proceso, hacer conciencia de su importancia. Otras herramientas de difusión y análisis son necesarias, los foros, conferencias y medios impresos (revistas, artículos de prensa) son necesarios.

Es importante la inclusión del sector académico para el análisis de la gestión y retroalimentación de procesos a fin de que los aportes así realizados, permitan la inclusión clara, oportuna y determinante de los actores locales en cada territorio.

En la gestión de prioridades "Verticales" o "dependientes" es muy importante la participación actores y sectores de interés relacionados con cada prioridad ya que, de la mano con el Estado y Gobierno de Guatemala, tendrían capacidad de conducir e infringir cambios en los ecosistemas empresariales de su interés en el mediano y largo plazo y así atender esas prioridades.

Sin duda alguna, es preciso contar con una estrategia de monitoreo y evaluación que permita dar seguimiento oportuno y efectivo a la variedad de indicadores utilizados en la gestión de cada una de las prioridades de la PNCom. Actualmente, no hay una correcta coordinación entre todas y cada una de las entidades que generan indicadores sociales y económicos, ya que no existe claridad de los fines o propósitos de su creación. Es preciso concertar con las entidades de gobierno acerca de la creación, utilidad y propósito de los indicadores, pero sobre todo acerca de la necesidad de contar con indicadores de alta calidad, confiables y representativos de los territorios evaluados.

Es necesario además, crear una planificación estratégica y otra operativa que permita el abordaje a prioridades de la PNCom en las ciudades intermedias, sin embargo; aunque de modo coordinado, es preciso que especialistas en ámbitos relacionados a cada prioridad coordinen su gestión y seguimiento.

Existen temas relativos a prioridades que aún no se visualizan en las prioridades de la política, elementos algunas veces centrales y otras veces periféricos que son determinantes como parte de los satisfactores sociales esperados, el caso de atención a grupos vulnerables, como personas con discapacidad, ancianos, etc.

## 2.2 IDENTIFICACIÓN DE ACTORES CLAVES EN CADA UNA DE LAS PRIORIDADES EN MATERIA DE COMPETITIVIDAD.

HECTOR RENE GUTIERREZ CASTELLANOS  
ASESOR EN DESARROLLO ECONOMICO TERRITORIAL DE SAN JOSE Y PANCHOY  
Contrato de Servicios Profesionales PNC-108-043-189-2019

## CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN .....	17
2.	IDENTIFICACIÓN DE ACTORES CLAVE .....	18
3.	CLASIFICACIÓN SEGÚN NIVELES DE INTERES E INFLUENCIA.....	18
4.	MAPEO DE ACTORES, INTERÉS E INFLUENCIA.....	18
5.	ACTORES CLAVE AGENDA PRIORIDADES HORIZONTALES.....	19
5.1	Mapeo de actores del Ejecutivo, Gobierno Central.....	19
5.2	Mapeo Actores del Legislativo.....	20
5.3	Mapeo Actores del Legislativo.....	20
5.4	Mapeo Actores Gobierno Departamental.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
5.5	Mapeo Actores Gobierno Local .....	21
5.6	Mapeo Actores nacionales y locales del Sector Académico.....	21
5.7	Mapeo Actores entes nacionales y locales de Investigación y Desarrollo .....	22
5.8	Mapeo actores sector privado organizado.....	22
5.9	Mapeo Actores sectores productivos locales (Clúster).....	23
5.10	Conclusiones de Mapeo de Actores para Prioridades Horizontales .....	23
6.	ACTORES CLAVE AGENDA PRIORIDADES VERTICALES .....	24
6.1	Mapeo Actores Gobierno Central .....	24
6.2	Mapeo Actores del Legislativo.....	25
6.3	Mapeo Actores entes nacionales y locales de Investigación y Desarrollo .....	25
6.4	Mapeo Actores Gobierno Departamental .....	25
6.5	Mapeo Actores de Gobierno Local .....	26
6.6	Mapeo Actores nacionales y locales del Sector Académico.....	26
6.7	Mapeo Actores entes nacionales y locales de Investigación y Desarrollo .....	27
6.8	Mapeo Actores Sector Privado organizado .....	27
6.9	Mapeo Actores Sectores Productivos Locales (Clúster).....	28
6.10	Conclusiones de Mapeo de Actores para Prioridades Verticales .....	28

## 1. INTRODUCCIÓN

La identificación de los actores clave y el análisis de sus potencialidades es relevante para el planteamiento de una estrategia territorial de competitividad, en éste caso alineada a los ejes de política 11-11-09, sin embargo, el contexto induce a evaluar actores locales y además actores de ámbito nacional de los que depende en mayor medida permitir las condiciones necesarias para la oportuna y adecuada implementación de la política.

Se reconoce que en ambos territorios, Ciudad Turística Panchoy y Ciudad Portuaria San José, no existen actualmente las condiciones para atender o resolver desde lo local, los retos que plantean las “11 Prioridades” definidas por la PNCom, ya que se carece del interés, la comprensión y sobre todo del poder para establecer acuerdos que permitan implementar acciones concretas de solución a las prioridades planteadas. Se carece además de recursos financieros para erradicar las malas prácticas, la corrupción, la violencia e incertidumbre jurídica, pero sobre todo, voluntad para incentivar lo útil, propositivo y deseable en contexto de la competitividad local.

En la actualidad, la Ley de Consejos de Desarrollo, es la herramienta jurídica que busca gestar desde el territorio el desarrollo local, sin embargo; para efectos de implementación de la política Nacional de Competitividad, es necesario un marco regulador mucho más amplio, dados los retos que plantea la política Nacional de Competitividad.

Es en observancia de ésta coyuntura, que se determinó la necesidad de evaluar la incidencia de actores de ámbito nacional y local, con incidencia en las dos ciudades intermedias, pero también debido a la complejidad y amplitud del análisis realizado, que sin embargo; debería ser más profundo. Se identificaron en éste ejercicio actores de gobierno central, del ejecutivo, legislativo y lo judicial desde una amplia perspectiva, además actores de gobierno departamental y local o municipal, el sector académico, los entes de investigación y desarrollo, organizaciones de la sociedad civil, el sector privado organizado y los sectores productivos de ambas ciudades intermedias.

En cuanto a entidades de gobierno, se consideran las presentes en las dos ciudades intermedias según su participación en el CODEDE, sin embargo; se analizan como parte de gobierno central, ya que en general las “delegaciones departamentales”, limitan su accionar al seguimiento de las instrucciones vertidas por su autoridad superior, sea un ministerio, vice-ministerio, secretaría, etc.

La metodología de análisis de actores clave se propuso en contexto de Ciudad Turística Panchoy y Ciudad Portuaria San José en su conjunto para “Prioridades Horizontales” y “Prioridades Verticales”, siendo disimiles los resultados para prioridades, lo que supone acciones diferenciadas en el planteamiento de su abordaje en territorio.

Las entidades de gobierno central son en ambos casos relevantes, otros actores tienen mayor o menor incidencia en una u otra prioridad, según su ámbito de acción. Se evaluó incidencia “0” o “1”, si es cero la casilla se dejó vacía. Se asignó una categoría “Poder”, valorada de 1 a 5 en un criterio subjetivo de reconocimiento, esto según el contexto de acción del actor observado. Al final se ordenaron actores de mayor a menor incidencia y asignó una categoría de color para resaltar esa condición.

De esta manera, los actores de mayor incidencia en el contexto nacional o local, deberán ser los involucrados en el planteamiento de una estrategia de abordaje en atención a las prioridades definidas por la Política Nacional de Competitividad.

## **2. IDENTIFICACIÓN DE ACTORES CLAVE**

Las ciudades intermedias Ciudad Turística Panchoy y Ciudad Portuaria San José, corresponden a los departamentos de Sacatepéquez y Escuintla respectivamente. En el contexto territorial, el accionar, las estrategias de abordaje y la gestión de prioridades se debe realizar en el marco del Consejo Departamental de Desarrollo -CODEDE-, por ser esta la entidad que coordina, regula y consulta a los actores económicos, sociales y gubernamentales en cada departamento.

Para definir el listado de actores, se tomó de referencia el listado de las entidades que participan en los CODEDE del departamento de Escuintla y Sacatepéquez, se adicionaron los actores identificados con el mapeo de actores de Clúster, realizado con el producto 1 de la presente consultoría para así integrar las matrices de evaluación.

## **3. CLASIFICACIÓN SEGÚN NIVELES DE INTERES E INFLUENCIA**

Se determinó la necesidad de evaluar la incidencia de actores en el ámbito nacional y local, pero que participan en la gestión del desarrollo de los departamentos que conformarán las dos ciudades intermedias Ciudad Turística Panchoy y Ciudad Portuaria San José.

Se identificaron en éste ejercicio actores de gobierno central, del ejecutivo, legislativo y lo judicial desde una perspectiva muy amplia, se identificaron actores de gobierno departamental y actores de ámbito municipal, se integraron al ejercicio los actores del sector académico, los entes de investigación y desarrollo (ONG's), organizaciones de la sociedad civil, el sector privado organizado y los sectores productivos de ambas ciudades intermedias reconocidos como clúster.

En cuanto a entidades de gobierno, se consideran las presentes en las dos ciudades intermedias, sin embargo; se observaron como parte de gobierno central, considerando que aún prevalece un esquema jerárquico que centraliza la toma de decisiones, es por ello que los departamentos aún no están preparados para tomar sus propias determinaciones. Así, las "delegaciones departamentales", limitan su accionar al seguimiento de las instrucciones vertidas por su autoridad superior, sea un ministerio, vice-ministerio, secretaría, etc.

## **4. MAPEO DE ACTORES, INTERÉS E INFLUENCIA**

La metodología de análisis de actores clave se propuso en contexto de Ciudad Turística Panchoy y Ciudad Portuaria San José en su conjunto para "Prioridades Horizontales" y "Prioridades Verticales". Se evaluó interés o incidencia "0" o "1", si es cero la casilla se dejó vacía. Se asignó a influencia una categoría "Poder", valorada de 1 a 5 en un criterio subjetivo de reconocimiento de la capacidad del accionar del ente evaluado con relación a una prioridad específica.

La sumatoria del interés (incidencia) e influencia (poder) permitió identificar y clasificar a los actores de mayor a menor incidencia y según prioridad y finalmente asignó una categoría de color para resaltar esa condición con el fin de determinar su integración a la gestión de prioridades.

Se encontró que las entidades de gobierno central son relevantes en atención a prioridades horizontales y verticales, pero su mayor incidencia la ejercen desde lo central, ya que las delegaciones no cuentan con la discrecionalidad, los recursos ni el poder necesario para gestar las prioridades sin el respaldo de las instituciones de gobierno central, incluyendo, la capacidad para normar las acciones locales.

En lo local, las municipalidades son un actor relevante y determinante por cuanto tienen capacidad de generar mandatos y normas que coadyuven a la gestión de prioridades, sin embargo; éstas solo podrán alinearse a la gestión de prioridades a través de mecanismos coercitivos establecidos por leyes de injerencia nacional.

Es de esta forma que los actores de mayor incidencia en el contexto nacional o local, podrán ser los involucrados en el planteamiento de estrategias de gestión de prioridades definidas por la Política Nacional de Competitividad.

## 5. ACTORES CLAVE AGENDA DE PRIORIDADES HORIZONTALES

### 5.1 Mapeo de actores del Ejecutivo, Gobierno Central

GOBIERNO CENTRAL	RELACIÓN E IMPORTANCIA EN ATENCIÓN PRIORIDADES HORIZONTALES					PODER	VALOR
EJECUTIVO	RELEVANTES			DEPENDIENTES			
	CORRUPCIÓN	SEGURIDAD	CERTEZA JURÍDICA	DESNUTRICION	CALIDAD EDUCATIVA		
CGC	1	1	1			5	8
MAGA	1	1	1	1		4	8
MINEDUC	1	1		1	1	4	8
MINGOB	1	1	1			5	8
PNC	1	1	1			5	8
SAT	1	1	1			5	8
SCEP	1	1	1	1	1	3	8
SEGEPLAN	1	1	1	1	1	3	8
BANGUAT	1	1	1		1	3	7
IGSS		1	1	1		4	7
MARN	1	1	1			4	7
MEM	1	1	1			4	7
MICIVI	1	1	1			4	7
MICUDE	1	1	1			4	7
MIDES	1			1	1	4	7
MINFIN	1	1	1			4	7
MSPAS	1	1		1		4	7
PDH	1	1	1	1	1	2	7
CONAP	1	1	1			3	6
CONRED		1		1		4	6
COPREDHE	1	1	1			3	6
EJERCITO	1	1	1			3	6
MINECO	1		1		1	3	6
MINTRAB	1	1	1			3	6
PGN	1	1	1			3	6
SIB	1		1			4	6
SIT	1	1	1			3	6
FODIGUA	1			1	1	2	5
INAB		1	1			3	5
INGUAT		1	1			3	5
RENAP			1			4	5
RIC			1			4	5
SBS		1	1	1	1	1	5
SEPREM	1			1	1	2	5
SESAN				1	1	3	5
CONADI		1			1	2	4
CONALFA		1			1	2	4
CONAMIGUA		1	1			2	4
CONJUVE		1			1	2	4
FONTIERRAS			1	1		2	4
SOSEP				1	1	2	4

Fuente: Elaboración propia

## 5.2 Mapeo Actores del Legislativo

LEGISLATIVO	RELACIÓN E IMPORTANCIA EN ATENCIÓN PRIORIDADES HORIZONTALES					PODER	VALOR
	RELEVANTES			DEPENDIENTES			
	CORRUPCIÓN	SEGURIDAD	CERTEZA JURÍDICA	DESNUTRICION	CALIDAD EDUCATIVA		
Bancadas	1	1	1	1	1	5	10
Comisiones	1	1	1	1	1	5	10
Pleno Congreso de la República	1	1	1	1	1	5	10
Diputados por departamento	1	1	1			4	7

Fuente: Elaboración propia

## 5.3 Mapeo Actores del Legislativo

PODER JUDICIAL	RELACIÓN E IMPORTANCIA EN ATENCIÓN PRIORIDADES HORIZONTALES					PODER	VALOR
	RELEVANTES			DEPENDIENTES			
	CORRUPCIÓN	SEGURIDAD	CERTEZA JURÍDICA	DESNUTRICION	CALIDAD EDUCATIVA		
Corte Suprema de Justicia	1	1	1			5	8
Organismo Judicial	1	1	1			5	8
Fiscalías y Delegaciones	1	1	1			4	7
Juzgados	1	1	1			4	7
Defensa Pública Penal	1	1	1			3	6

Fuente: Elaboración propia

## 6. ACTORES CLAVE PRIORIDADES HORIZONTALES

### 6.1 Mapeo de actores, Gobierno Departamental

GOBIERNO DEPARTAMENTAL	RELACIÓN E IMPORTANCIA EN ATENCIÓN PRIORIDADES HORIZONTALES					PODER	VALOR
	RELEVANTES			DEPENDIENTES			
	CORRUPCIÓN	SEGURIDAD	CERTEZA JURÍDICA	DESNUTRICION	CALIDAD EDUCATIVA		
CODEDE	1	1	1	1	1	4	9
ADME	1	1	1	1	1	3	8
GOBERNACION	1	1	1	1	1	3	8
COREDUR	1	1	1	1	1	2	7
UTD	1	1	1	1	1	2	7
MANCOMUNIDADES	1			1	1	1	4
Comando Naval del Pacífico	1	1				2	4

Fuente: Elaboración propia

## 6.2 Mapeo Actores Gobierno Local

GOBIERNO LOCAL	RELACIÓN E IMPORTANCIA EN ATENCIÓN PRIORIDADES HORIZONTALES					PODER	VALOR
	RELEVANTES			DEPENDIENTES			
	CORRUPCIÓN	SEGURIDAD	CERTEZA JURÍDICA	DESNUTRICION	CALIDAD EDUCATIVA		
MUNICIPALIDADES	1	1	1	1	1	5	10
COMUDE	1	1	1	1	1	2	7
COCODE	1	1	1	1	1	1	6
ONG's							
Pueblos Indígenas	1	1	1	1	1	5	10
Mujeres	1	1	1	1	1	3	8
Organizaciones Campesinas	1	1	1	1	1	3	8
Sociedad Civil		1		1	1	4	7
Cooperativas			1	1	1	4	7
Trabajadores			1	1		3	5

Fuente: Elaboración propia

## 6.3 Mapeo Actores nacionales y locales del Sector Académico

SECTOR ACADEMICO	RELACIÓN E IMPORTANCIA EN ATENCIÓN PRIORIDADES HORIZONTALES					PODER	VALOR
	RELEVANTES			DEPENDIENTES			
	CORRUPCIÓN	SEGURIDAD	CERTEZA JURÍDICA	DESNUTRICION	CALIDAD EDUCATIVA		
UNIVERSIDADES							
USAC				1	1	5	7
DEL VALLE				1	1	4	6
INTECAP				1	1	3	5
LANDIVAR				1	1	3	5
MARIANO GALVEZ				1	1	3	5
GALILEO				1	1	2	4
RURAL				1	1	2	4
SAN PABLO				1	1	1	3
COLEGIOS PROFESIONALES							
Ingenieros Agrónomos	1	1	1	1		3	7
Abogados y Notarios	1	1	1			4	7
Economistas	1	1	1			4	7
Humanistas	1	1	1			3	6
Ingenieros Civiles	1	1	1			3	6
Médicos y Cirujanos	1	1		1		3	6
Arquitectos	1	1	1			2	5

Fuente: Elaboración propia

#### 6.4 Mapeo Actores entes nacionales y locales de Investigación y Desarrollo

ENTES INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	RELACIÓN E IMPORTANCIA EN ATENCIÓN PRIORIDADES HORIZONTALES					PODER	VALOR
	RELEVANTES			DEPENDIENTES			
	CORRUPCIÓN	SEGURIDAD	CERTEZA JURÍDICA	DESNUTRICION	CALIDAD EDUCATIVA		
INFOM	1	1	1	1	1	4	9
CONCYT	1	1	1	1	1	3	8
DIGI			1	1	1	2	5
INE			1	1	1	2	5
IARNA			1	1	1	1	4
INCAP				1	1	2	4
ICC				1		2	3

Fuente: Elaboración propia

#### 6.5 Mapeo actores sector privado organizado

SECTOR PRIVADO ORGANIZADO	RELACIÓN E IMPORTANCIA EN ATENCIÓN PRIORIDADES HORIZONTALES					PODER	VALOR
	RELEVANTES			DEPENDIENTES			
	CORRUPCIÓN	SEGURIDAD	CERTEZA JURÍDICA	DESNUTRICION	CALIDAD EDUCATIVA		
ASOCIACIONES, CAMARAS							
ANAM	1		1	1		5	8
CACIF	1	1	1			5	8
Cámara de Comercio	1	1	1			4	7
FUNDAZUCAR		1		1	1	4	7
FUNDESA		1		1	1	4	7
ANACAFE			1		1	4	6
Cámara de Industria		1	1			4	6
ANADIE			1			4	5
MIPYMES			1			3	4
GREMIALES							
Navieras	1	1	1			3	6
Transporte	1	1	1			3	6
Almacenadoras	1	1				3	5
Inmobiliarias		1	1			2	4
Alimentos y bebidas				1		2	3
Avicultores				1		2	3
Hoteleros		1				2	3
Huleros			1			2	3
CAT		1				1	2
Restaurantes						1	1

Fuente: Elaboración propia

## 6.6 Mapeo Actores sectores productivos locales (Clúster)

SECTORES PRODUCTIVOS	RELACIÓN E IMPORTANCIA EN ATENCIÓN PRIORIDADES HORIZONTALES				PODER	VALOR
	RELEVANTES		DEPENDIENTES			
	CORRUPCIÓN	SEGURIDAD	CERTEZA JURÍDICA	DESNUTRICION		
AGROPECUARIOS						
Agricultores / Horticultores				1	4	5
Avicultores, porcicultores				1	4	5
Ganaderos				1	4	5
Cafetaleros					4	4
ARTESANOS						
Tejedoras de telas y trajes típicos					4	4
Artisanos (madera, joyería, pintura)					3	3
Carpinteros, mueblerías					3	3
Zapateros					3	3
Forjadores, herreros					2	2
Soldadores, herreros, mecánicos					2	2

Fuente: Elaboración propia

## 6.7 Conclusiones de Mapeo de Actores para Prioridades Horizontales

- Actores de alto nivel, tienen relevancia en la atención a prioridades horizontales, sobre todo en el legislativo y lo judicial, sin embargo; en el ámbito local, es relevante el accionar de las municipalidades como gobiernos locales.
- Ministerios, Secretarías y entes reguladores como la CGC, son relevantes en la implementación y seguimiento a los mandatos definidos desde los tres poderes del estado y los gobiernos locales con respecto a las prioridades.
- Los sectores académicos y de investigación y desarrollo, son relevantes en el análisis crítico de las problemáticas planteadas en las once prioridades de la PNCom y en la definición de una estrategia consensuada para el abordaje de las prioridades.
- Los sectores económicos y sociales, aunque algunos son relevantes junto a la academia en el análisis y planteamiento de la estrategia de abordaje, son importantes en torno al consenso necesario para configurar en el territorio el mecanismo de gestión de prioridades y por último; el consenso para definir propuestas de abordaje y la construcción de una visión compartida de desarrollo y competitividad local en cada ciudad intermedia.

## 7. ACTORES CLAVE AGENDA DE PRIORIDADES VERTICALES

### 7.1 Mapeo Actores Gobierno Central

GOBIERNO CENTRAL	RELACIÓN E IMPORTANCIA EN ATENCIÓN PRIORIDADES VERTICALES					PODER	VALOR	
	EJECUTIVO	COSTOS DE BUROCRACIA	INFRAESTRUCTURA Y LOGÍSTICA	OFERTA Y DEMANDA DE ENERGÍA	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN			ATRACCIÓN DE INVERSIÓN EXTRANJERA
MINECO	1	1	1	1	1	4	9	
SEGEPLAN	1	1	1	1	1	4	9	
MAGA	1	1	1	1	1	4	9	
MARN	1	1	1	1	1	4	9	
MEM	1	1	1	1	1	4	9	
MICIVI	1	1	1	1	1	4	9	
CONAP	1	1	1	1	1	3	8	
SCEP	1	1	1	1	1	3	8	
CGC	1				1	5	8	
MIDES	1	1	1	1		4	8	
PDH	1			1		4	7	
INGUAT	1	1			1	3	7	
MINFIN	1				1	4	7	
RIC	1	1			1	3	7	
BANGUAT	1				1	4	7	
INAB	1			1	1	3	7	
CONRED			1	1	1	3	6	
IGSS	1				1	4	6	
MINTRAB	1				1	3	6	
PNC	1	1				4	6	
SAT	1					5	6	
MINGOB	1					4	5	
PGN	1					4	5	
SESAN				1	1	3	5	
SIB	1					4	5	
MSPAS	1				1	3	5	
RENAP	1					4	5	
COPREDHE	1					1	2	4
EJERCITO			1			3	4	
FODIGUA					1	1	2	4
MICUDE	1				1	2	4	
SIT			1			3	4	
FONTIERRAS					1	2	3	
MINEDUC					1	2	3	
SBS						3	3	
SEPREM						3	3	
CONADI					1	1	2	
CONALFA					1	1	2	
SOSEP						2	2	
CONAMIGUA						1	1	

Fuente: Elaboración propia

## 7.2 Mapeo Actores del Legislativo

LEGISLATIVO	RELACIÓN E IMPORTANCIA EN ATENCIÓN PRIORIDADES VERTICALES					PODER	VALOR
	COSTOS DE BUROCRACIA	INFRAESTRUCTURA Y LOGÍSTICA	OFERTA Y DEMANDA DE ENERGÍA	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO INNOVACIÓN	ATRACCIÓN DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA		
Comisiones	1	1	1	1	1	4	9
Bancadas	1	1	1	1	1	4	8
Diputados por departamento		1	1	1	1	4	8
Pleno Congreso de la República	1					5	6

Fuente: Elaboración propia

## 7.3 Mapeo Actores entes nacionales y locales de Investigación y Desarrollo

PODER JUDICIAL	RELACIÓN E IMPORTANCIA EN ATENCIÓN PRIORIDADES VERTICALES					PODER	VALOR
	COSTOS DE BUROCRACIA	INFRAESTRUCTURA Y LOGÍSTICA	OFERTA Y DEMANDA DE ENERGÍA	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO INNOVACIÓN	ATRACCIÓN DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA		
Corte Suprema de Justicia	1					5	6
Organismo Judicial	1					5	6
Fiscalías y Delegaciones	1					4	5
Juzgados	1					4	5
Defensa Pública Penal	1					3	4

Fuente: Elaboración propia

## 7.4 Mapeo Actores Gobierno Departamental

GOBIERNO DEPARTAMENTAL	RELACIÓN E IMPORTANCIA EN ATENCIÓN PRIORIDADES VERTICALES					PODER	VALOR
	COSTOS DE BUROCRACIA	INFRAESTRUCTURA Y LOGÍSTICA	OFERTA Y DEMANDA DE ENERGÍA	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO INNOVACIÓN	ATRACCIÓN DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA		
CODEDE	1	1		1		4	7
ADME	1	1	1			4	7
COREDUR	1	1	1			3	6
UTD		1	1	1		1	2
GOBERNACION	1	1				3	5
MANCOMUNIDADES		1	1	1		1	1
Comando Naval del Pacífico		1				2	3

Fuente: Elaboración propia

### 7.5 Mapeo Actores de Gobierno Local

GOBIERNO LOCAL	RELACIÓN E IMPORTANCIA EN ATENCIÓN PRIORIDADES VERTICALES					PODER	VALOR
	COSTOS DE BUROCRACIA	INFRAESTRUCTURA Y LOGÍSTICA	OFERTA Y DEMANDA DE ENERGÍA	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO INNOVACIÓN	ATRACCIÓN DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA		
MUNICIPALIDADES	1	1	1	1	1	5	10
COMUDE	1	1	1			2	5
COCODE		1	1			1	3
ONG's							
Pueblos Indígenas			1	1		5	7
Cooperativas		1	1	1	1	3	7
Trabajadores			1	1	1	3	6
Organizaciones Campesinas			1	1		4	6
Sociedad Civil		1	1	1		3	6
Mujeres				1	1	3	5

Fuente: Elaboración propia

### 7.6 Mapeo Actores nacionales y locales del Sector Académico

SECTOR ACADEMICO	RELACIÓN E IMPORTANCIA EN ATENCIÓN PRIORIDADES VERTICALES					PODER	VALOR
	COSTOS DE BUROCRACIA	INFRAESTRUCTURA Y LOGÍSTICA	OFERTA Y DEMANDA DE ENERGÍA	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO INNOVACIÓN	ATRACCIÓN DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA		
UNIVERSIDADES							
USAC			1	1	1	5	8
DEL VALLE			1	1	1	4	7
LANDIVAR			1	1	1	3	6
MARIANO GALVEZ			1	1	1	3	6
INTECAP				1	1	3	5
GALILEO				1	1	2	3
RURAL				1	1	2	3
SAN PABLO				1	1	1	2
COLEGIOS PROFESIONALES							
Ingenieros Civiles	1	1	1	1	1	3	8
Ingenieros Agrónomos	1		1	1	1	3	7
Arquitectos	1	1	1	1	1	3	7
Economistas	1			1	1	4	6
Abogados y Notarios	1					4	5
Médicos y Cirujanos				1	1	3	5
Humanistas				1	1	3	4

Fuente: Elaboración propia

### 7.7 Mapeo Actores entes nacionales y locales de Investigación y Desarrollo

ENTES INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	RELACIÓN E IMPORTANCIA EN ATENCIÓN PRIORIDADES VERTICALES					PODER	VALOR
	COSTOS DE BUROCRACIA	INFRAESTRUCTURA Y LOGÍSTICA	OFERTA Y DEMANDA DE ENERGÍA	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO INNOVACIÓN	ATRACCIÓN DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA		
INFOM	1	1		1		4	7
CONCYT		1	1	1	1	3	7
DIGI		1	1	1	1	2	6
INE	1	1	1	1		2	6
ICC			1	1	1	2	5
IARNA			1	1	1	1	4
INCAP				1	1	2	4

Fuente: Elaboración propia

### 7.8 Mapeo Actores Sector Privado organizado

SECTOR PRIVADO ORGANIZADO	RELACIÓN E IMPORTANCIA EN ATENCIÓN PRIORIDADES VERTICALES					PODER	VALOR
	COSTOS DE LA BUROCRACIA	INFRAESTRUCTURA Y LOGÍSTICA	OFERTA Y DEMANDA DE ENERGÍA	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO INNOVACIÓN	ATRACCIÓN DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA		
ASOCIACIONES, CAMARAS							
ANAM	1	1	1	1	1	5	10
CACIF	1	1	1	1	1	5	10
ANADIE	1	1	1	1	1	4	9
ANACAFE		1	1	1	1	4	8
Cámara de Industria		1	1	1	1	4	8
Cámara de Comercio			1	1	1	4	7
FUNDAZUCAR			1	1	1	4	7
FUNDESA			1	1	1	4	7
MIPYMES			1	1	1	3	6
<b>GREMIALES</b>							
Navieras	1	1	1	1	1	3	8
Transporte		1	1	1	1	3	7
Almacenadoras		1		1	1	3	6
Hoteleros		1	1	1	1	2	6
Inmobiliarias		1	1	1	1	2	6
Alimentos y bebidas			1	1	1	2	5
Avicultores		1		1	1	2	5
Huleros				1	1	2	4
CAT		1		1	1	1	4
Restaurantes					1	1	2

Fuente: Elaboración propia

## 7.9 Mapeo Actores Sectores Productivos Locales (Clúster)

SECTORES PRODUCTIVOS	RELACIÓN E IMPORTANCIA EN ATENCIÓN PRIORIDADES VERTICALES					PODER	VALOR
	COSTOS DE BUROCRACIA	INFRAESTRUCTURA Y LOGÍSTICA	OFERTA Y DEMANDA DE ENERGÍA	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO INNOVACIÓN	ATRACCIÓN DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA		
AGROPECUARIOS							
Agricultores / Horticultores				1	1	4	6
Avicultores, porcicultores				1	1	4	6
Cafetaleros				1	1	4	6
Ganaderos				1	1	4	6
ARTESANOS							
Tejedoras de telas y trajes típicos				1	1	4	6
Artesanos (madera, joyería, pintura)				1	1	3	5
Carpinteros, mueblerías				1	1	3	5
Zapateros				1	1	3	5
Forjadores, herreros				1	1	2	4
Soldadores, herreros, mecánicos				1	1	2	4

Fuente: Elaboración propia.

## 7.10 Conclusiones de Mapeo de Actores para Prioridades Verticales

- No es tan relevante el accionar de actores de alto nivel, sin embargo, sigue siendo relevante el accionar de las municipalidades, por lo que son prioritarias en ambos casos.
- En la gestión de prioridades verticales, cobra mayor relevancia el accionar de Ministerios, Secretarías y aún sigue siendo relevante el accionar de entes reguladores como la CGC.
- Destaca la importancia del sector privado organizado, entidades como el CACIF, ANACAFE, ANADIE, Cámaras de industria y comercio son relevantes dadas las condiciones de gestión de prioridades verticales para su implementación. También destacan las municipalidades, el INFOM ANAM y la sociedad civil, principalmente los pueblos indígenas.
- Destaca también el sector académico, los colegios profesionales, entidades de investigación como el CONCYT y ministerios y secretarías vinculadas a las temáticas vinculadas a prioridades como MAGA, MARN, MEM, MINECO, CONAP, MIDES, SCEP, entre otros.

## 2.3 PLANTEAMIENTO DE INDICADORES DE AVANCE, ADECUADOS PARA LAS DISTINTAS PRIORIDADES EN MATERIA DE COMPETITIVIDAD IDENTIFICADAS.

HECTOR RENE GUTIERREZ CASTELLANOS  
ASESORIA EN DESARROLLO ECONOMICO TERRITORIAL DE SAN JOSE Y PANCHYO  
Contrato de Servicios Profesionales PNC-108-043-189-2019

## CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN .....	31
2.	PLANTEAMIENTO DE INDICADORES .....	31
2.1	Indicadores de prioridades relevantes o de línea base.....	31
2.2	Indicadores de prioridades dependientes (mediano plazo y largo plazo) .....	32
3.	INDICADORES DE PRIORIDADES EN MATERIA DE COMPETITIVIDAD .....	32
3.1	Índice de Desarrollo Humano:.....	32
3.2	Pobreza.....	32
3.3	Talla en primer grado de Edad Escolar:.....	33
3.4	Tasa de Mortalidad Materna: .....	33
3.5	Acceso a Agua Potable: .....	34
3.6	Índice de Avance Educativo:.....	34
3.7	Violencia:.....	35
3.8	Densidad de Carreteras:.....	35
3.9	Deforestación: .....	36
3.10	Ranking de Gestión Municipal:.....	37
4.	LINEA BASE DE PRIORIDADES IDENTIFICADAS EN AMBAS CIUDADES INTERMEDIAS .....	38
4.1	Ciudad Turística Panchoy: .....	38
4.2	Ciudad Portuaria San José .....	39
4.3	Línea Base Prioridad Horizontal "Corrupción" .....	40
4.4	Línea Base Prioridad Horizontal "Seguridad" .....	41
4.5	Línea Base Prioridad Horizontal "Certeza Jurídica" .....	42
5.	PROYECCIÓN DE AVANCE DE PRIORIDADES EN AMBAS CIUDADES INTERMEDIAS.....	43
5.1	Sistematización de información y evaluación correspondiente.....	43

## 1. INTRODUCCIÓN

En la conformación de “Ciudades Intermedias”, es necesario determinar lineamientos estratégicos que permitan su conformación, estructura y operativización sobre la base de las prioridades de país que han sido identificadas en la Política Nacional de Competitividad –PNCom-.

El sistema de seguimiento basado en indicadores relacionados con las prioridades permitirá medir los avances de logro e impacto esperado en materia de competitividad local y línea base de medición sustentada en la propuesta de FUNDESA.

Para el efecto se cuenta con una serie de indicadores que vinculados oportunamente a prioridades, podrán contribuir al monitoreo y evaluación del progreso, observando con ello las brechas institucionales, económicas, productivas y sociales propuestas por el esquema de prioridades de la PNCom.

En el presente planteamiento de indicadores, se aplica a la base de clasificación de prioridades propuesta en segmento previo del presente producto de consultoría, el cual se reitera como referencia.

La priorización se identificó 3 prioridades relevantes y 8 dependientes de la siguiente forma:



Se debe tener en cuenta que las prioridades relevantes corresponden a prioridades horizontales, excepto dos de ellas que pasan a ser dependientes, como sucede con todas las prioridades verticales de la PNCom.

## 2. PLANTEAMIENTO DE INDICADORES

Se plantean dos escenarios de medición con sus respectivos indicadores.

- PRIORIDADES RELEVANTES (Línea basal)
- PRIORIDADES DEPENDIENTES (Mediano y largo plazo)

### 2.1 Indicadores de prioridades relevantes o de línea base

La Seguridad, el combate a la corrupción y la falta de certeza jurídica son prioridades relevantes que han sido identificadas por importancia y relación primaria con las otras prioridades aquí denominadas dependientes. Las prioridades relevantes por su connotación estratégica pueden considerarse “urgentes”, debido a su importancia dar paso a la gestión de del desarrollo, la productividad y competitividad de Guatemala.

Estas prioridades también denominadas de línea base, permiten condiciones para atender y consolidar las prioridades de mediano y largo plazo, identificadas como dependientes

En el ejercicio de clasificación de prioridades se plantea la lógica de “causa y efecto”, como elemento motor que permitirá entender y atender las 11 prioridades de la PNCom. Al haber avance en atención a las prioridades relevantes, se tendrán avances sistémicos y consistentes en atención a prioridades dependientes.

El accionar del Estado de Guatemala y su contundencia en atención a dichas prioridades es determinante para dar sensible impulso a la competitividad territorial.

## **2.2 Indicadores de prioridades dependientes (mediano plazo y largo plazo)**

Se consideran como “Prioridades Dependientes” a 2 prioridades horizontales y 6 prioridades verticales. Corresponden a prioridades horizontales la “Desnutrición Crónica” y la “Calidad Educativa” por ser programas eminentemente sociales que dependen de una buena gestión gubernamental para darles cumplimiento. Un gobierno embebido en la corrupción, la inseguridad y carente de certidumbre jurídica, es impotente para atender cualquiera de las prioridades propuestas.

Las prioridades identificadas den la PNCom como “Verticales” se catalogan todas como “dependientes” por causas muy similares a las expuestas a prioridades sociales, sin embargo; en estos casos es muy importante la participación actores y sectores de interés relacionados, los que en simbiosis con el Estado y Gobierno de Guatemala, tendrían capacidad de infringir cambios en los ecosistemas empresariales en el mediano y largo plazo para atender y resolver éstas prioridades.

## **3. INDICADORES DE PRIORIDADES EN MATERIA DE COMPETITIVIDAD**

A continuación se realiza el análisis de indicadores sociales, económicos y ambientales relacionados a prioridades, para ambas ciudades intermedias, los cuales condicionan la competitividad local.

### **3.1 Índice de Desarrollo Humano:**

El Índice de Desarrollo Humano (IDH) creado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo expresa tres dimensiones básicas del desarrollo humano: salud, que es la esperanza de vida al nacer, educación, que es la escolaridad y la escolaridad deseada y, nivel de vida, que es el ingreso nacional bruto per cápita.

Según este indicador, Guatemala posee un IDH 0.627 y se ubica en la posición 127 del ranking creado por el PNUD, mientras Panamá se ubica en el puesto 70 y Costa Rica en el puesto 66 de 189 países.

Según el Ranking a nivel de los departamentos de Guatemala<sup>1</sup>, el departamento de Guatemala ocupa el primer lugar con un índice de 0.614, le sigue en segundo lugar el departamento de Sacatepéquez con IDH de 0.567 y, en quinto lugar el departamento de Escuintla, con IDH 0.516.

### **3.2 Pobreza**

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) señaló a finales del año 2,017 que cerca del 83% de la población de Guatemala se encuentra en pobreza absoluta o extrema. El Informe de Pobreza y Pobreza Extrema realizado por Segeplan en el año 2,009 indica que Guatemala registra 52.8 por ciento de habitantes en pobreza y 20% en pobreza extrema, de los cuales el 39.8 por ciento es indígena y 13 por ciento no indígena.

La pobreza crea ineficiencia en la población limita el acceso a los servicios básicos, la salud, educación, alimentación adecuada y todo ello le afectada para tener una vida digna. La pobreza general promedio de ciudad turística Panchoy es del 35% y la pobreza extrema del 12.5%, sin embargo; en los municipios con mayoría indígena, como en Santa María de Jesús, la pobreza alcanzan el 74% en pobreza total. Es preocupante que en los municipios de Ciudad Portuaria San José, la pobreza media sea del 62%.

<sup>1</sup> es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Departamentos\_de\_Guatemala\_por\_IDH

**Tabla 1. Pobreza en municipios de Ciudad Turística Panchoy**

POBREZA		General	Extrema	TOTAL
1	Santa María de Jesús	70%	4%	74%
2	Santa Catarina Barahona	40%	7%	47%
3	San Antonio Aguas Calientes	40%	6%	46%
4	Pastores	43%	2%	45%
5	Ciudad Vieja	35%	2%	37%
6	La Antigua Guatemala	22%	4%	26%
7	Jocotenango	19%	3%	22%

**Tabla 2. Pobreza en municipios Ciudad Portuaria San José**

POBREZA		General	Extrema	TOTAL
1	La Gomera	63,90%	12,10%	76%
2	Iztapa	61,10%	11,80%	73%
3	Masagua	59,20%	9,20%	68%
4	San José	54,50%	9,10%	64%
5	Santa Lucía Cotzumalguapa	50,00%	8,30%	58%
6	Escuintla	29,90%	4,30%	34%

### 3.3 Talla en primer grado de Edad Escolar:

Es un indicador que evalúa la desnutrición crónica y se expresa en términos porcentuales. Según el informe de desnutrición crónica presentado en 2,015 por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social – SIGSA-, el 37.6% de alumnos en primer grado de primaria fue determinado con retardo en talla o desnutrición crónica. Este porcentaje de retardo está dado por 28.2% con retardo moderado y 9.4% con retardo en talla severo.

**Tabla 3. Desnutrición crónica, 1er Grado, Municipios. Fuente MSPAS**

MUNICIPIOS PANCHOY	Talla 1er Grado (%)
Santa María de Jesús	42,8%
Pastores	26,4%
La Antigua Guatemala	24,4%
Santa Catarina Barahona	23,3%
San Antonio Aguas Calientes	22,4%
Ciudad Vieja	15,9%
Jocotenango	13,2%

24,1%

MUNICIPIOS SAN JOSE	Talla 1er Grado (%)
Santa Lucía Cotzumalguapa	24,1%
Escuintla	19,0%
Masagua	18,6%
San José	15,6%
La Gomera	14,3%
Iztapa	11,2%

17,1%

### 3.4 Tasa de Mortalidad Materna:

Según el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social para el año 2,013, la línea basal de mortalidad materna la mortalidad materna en Guatemala se ha posicionado en el renglón de índices más alarmantes de Latinoamérica. Para 2,011, Guatemala ocupaba el cuarto lugar de los países con las más elevadas tasas de mortalidad materna de la región, según datos del Fondo de Población de Naciones Unidas, UNFPA

**Tabla 4. Mortalidad Materna. Fuente IFRM-MSPAS**

MUNICIPIO	Mortalidad Materna x 100,000 NV
San Antonio Aguas Calientes	450
La Antigua Guatemala	203
Ciudad Vieja	195
Santa Catarina Barahona	195
Pastores	195
Jocotenango	195
Santa María de Jesús	165

228

MUNICIPIO	Mortalidad Materna x 100,000 NV
Masagua	195
San José	195
La Gomera	195
Izapa	195
Escuintla	88
Santa Lucía Cotzumalguapa	78

158

### 3.5 Acceso a Agua Potable:

El acceso de agua potable en viviendas de cada municipio indica cuantos hogares o cuantas viviendas cuentan con acceso al agua. La agencia EFE, estipula que en Guatemala, casi 4 millones de habitantes carecen de agua potable. En las áreas rurales puede llegar a ser un 90% de la población, lo que aumenta las enfermedades, desnutrición y el saneamiento.

**Tabla 5. Acceso Agua Potable. FIFRM-INE**

MUNICIPIO	Acceso al Agua potable (%)
Santa Catarina Barahona	95,4%
Jocotenango	95,2%
Ciudad Vieja	94,9%
La Antigua Guatemala	93,4%
San Antonio Aguas Calientes	92,4%
Pastores	91,1%
Santa María de Jesús	72,4%

90,7%

MUNICIPIO	Acceso al Agua potable (%)
San José	93,2%
La Gomera	91,7%
Masagua	90,5%
Santa Lucía Cotzumalguapa	87,2%
Escuintla	83,3%
Izapa	80,2%

87,7%

### 3.6 Índice de Avance Educativo:

Según el Ministerio de Educación, para el año 2,009, el índice de Avance Educativo era de 69.2, teniendo un crecimiento de 2 puntos anuales. Entre mayor se encuentre el índice educativo, mayor será la población que pueda prestar servicios técnicos y profesionales, así mismo el retorno será mejores ingresos.

Según su definición, este índice permite medir la evolución del estado de la educación en Guatemala de manera municipalizada, integrado por dos variables educativas:

- a) La cobertura; que es estimada en cada uno de los niveles desde su valor neto; es decir, el total de niños y niñas que asisten a la escuela con la edad correspondiente, entre el total de los del municipio que tienen esa edad; y
- b) La terminación: que es relativa al total de niños aprobados en el último año del nivel respecto al total de niños que, en esa edad residen en el municipio.

**Tabla 6. Avance Educativo.**

MUNICIPIOS PANCHOY	Avance Educativo
La Antigua Guatemala	93,30
Santa María de Jesús	72,90
San Antonio Aguas Calientes	68,90
Santa Catarina Barahona	63,90
Jocotenango	55,80
Pastores	55,00
Ciudad Vieja	50,80

65,80

MUNICIPIOS SAN JOSE	Avance Educativo
Iztapa	82,70
Escuintla	72,00
San José	64,80
Masagua	64,30
Santa Lucía Cotzumalguapa	60,40
La Gomera	57,70

66,98

### 3.7 Violencia:

Según el Informe de Violencia Homicida, la Secretaría técnica del Consejo Nacional de Seguridad indica que Guatemala en el año 2,015 tuvo 29.54 muertes por cada 100,000 habitantes, lo cual ocurre principalmente al área metropolitana que es afectado por pandillas, narcotráfico y delincuencia organizada. Esto incluye personas que han sido afectadas por arma de fuego, arma blanca, objeto contundente, estrangulamiento, linchamiento, otros.

**Tabla 7. Personas afectadas por la Violencia.**

MUNICIPIOS PANCHOY	Personas afectadas por la Violencia
La Antigua Guatemala	9
Santa María de Jesús	7
Ciudad Vieja	3
San Antonio Aguas Calientes	1
Jocotenango	1
Santa Catarina Barahona	0
Pastores	0

3

MUNICIPIOS SAN JOSE	Personas afectadas por la Violencia
Escuintla	160
San José	77
Santa Lucía Cotzumalguapa	46
Masagua	41
La Gomera	39
Iztapa	9

53

Escuintla y San José, son unos de los municipios con más alta incidencia de violencia, después de la región metropolitana en el departamento de Guatemala.

### 3.8 Densidad de Carreteras:

Según el MICIVI, la densidad de carreteras representa el área de carreteras y caminos en el municipio al respecto de la extensión del territorio.

A mayor densidad existen más kilómetros lineales de carretera y se calcula tomando en cuenta las carreteras asfaltadas, de terracería y caminos rurales de cada municipio.

**Tabla 8. Densidad de Carreteras.**

MUNICIPIOS PANCHOY	Densidad de Carreteras (K2)
La Antigua Guatemala	0,07
Ciudad Vieja	0,05
Santa María de Jesús	0,03
Santa Catarina Barahona	0,03
Pastores	0,02
San Antonio Aguas Calientes	0,02
Jocotenango	0,01

0,03

MUNICIPIO SAN JOSE	Densidad de Carreteras (K2)
Escuintla	0,030
La Gomera	0,030
Masagua	0,021
Santa Lucía Cotzumalguapa	0,020
Iztapa	0,016
San José	0,013

0,022

El informe del Banco Mundial estima que la densidad de carreteras en Guatemala es de 0.13 kilómetros por cada kilómetro cuadrado de territorio, donde el 40% está en buenas condiciones, 35% en buen estado y el 25% restante en mal estado, lo que afecta la movilidad de la población y producción interna.

Tomando en cuenta el análisis de la movilidad vial realizado con el Producto 1, para identificar los municipios con mayores ventajas en materia de movilidad vial. Se analizaron los siguientes criterios:

- Accesibilidad (calidad de vías de acceso)
- Conectividad (cantidad de vías de acceso)
- Proximidad (distancia a la centralidad urbana)
- Transporte (disponibilidad) y
- Conflictividad vial (hitos de tránsito)

**Tabla 9. Ponderación de la Movilidad Vial.**

MUNICIPIOS PANCHOY	Ponderación de la movilidad vial
La Antigua Guatemala	15
Pastores	14
Ciudad Vieja	13
Jocotenango	11
San Antonio Aguas Calientes	6
Santa María de Jesús	5
Santa Catarina Barahona	4

MUNICIPIOS SAN JOSE	Ponderación de la movilidad vial
San José	20
Escuintla	20
Masagua	16
Santa Lucía Cotzumalguapa	16
Iztapa	12
La Gomera	8

10

15

Se observa claramente que al interior de ambas ciudades intermedias existen diferencias en cuanto a las facilidades existentes de movilidad vial, sin embargo; también resalta que entre ambas ciudades existen esas diferencias. Se estima que existe un 33% mejor movilidad vial en Ciudad Portuaria San José con respecto a Panchoy, esto a pesar de poseer menor densidad de carreteras.

### 3.9 Deforestación:

El indicador contiene la información sobre el avance de la deforestación de los bosques en Guatemala y el avance en el rescate o reforestación de los bosques. De acuerdo al Consejo Nacional de Áreas Protegidas del año 2,006 a 2,010 se perdieron 141 mil 92 hectáreas de bosque a nivel nacional, esto debido a la utilización de la madera para la fabricación de muebles o industrialización y para el consumo de las familias como fuente para cocinar.

**Tabla 10. Tasa de deforestación**

MUNICIPIOS PANCHOY	Deforestación (%)
San Antonio Aguas Calientes	-14,10%
Pastores	-8,49%
Santa Catarina Barahona	-7,94%
Ciudad Vieja	-5,25%
Jocotenango	-1,34%
La Antigua Guatemala	-1,09%
Santa María de Jesús	4,15%

MUNICIPIOS SAN JOSE	Deforestación (%)
Masagua	56,87%
Escuintla	1,31%
La Gomera	-0,84%
Santa Lucía Cotzumalguapa	-3,40%
Iztapa	-3,54%
San José	-5,33%

Puede observarse que mientras el municipio de Santa María de Jesús avanza en la recuperación de su cobertura forestal, el resto de municipios inciden negativamente en éste factor.

### 3.10 Ranking de Gestión Municipal:

El proceso metodológico para el índice municipal está compuesto por 31 indicadores dentro de ellos la participación ciudadana, servicios públicos, presupuesto, tratamiento de agua y desechos, autonomía financiera, ingresos públicos y privados, egresos, IUSI, Inversión local, por habitante, por gobierno central, independencia financiera, ejecución operativa, plan operativo anual, gestión ordenada del territorio, gestión de riesgos, formulación de proyectos, entre otros.

Entre mayor eficiencia y eficacia de las gestiones municipales (infraestructura, presupuesto, autonomía, orden territorial, gestión de riesgos, entre otros) pueda tener un municipio en el manejo de los recursos, mayor será su capacidad para impulsar procesos de desarrollo.

**Tabla 11. Valoración y posicionamiento en el Rankin de gestión Municipal (2013, Segeplan)**

MUNICIPIOS PANCHOY	Ranking de Gestión Municipal (Índice)	Posición Ranking
San Antonio Aguas Calientes	0,46	40
Pastores	0,44	49
Santa Catarina Barahona	0,42	68
Jocotenango	0,40	78
Santa María de Jesús	0,40	79
La Antigua Guatemala	0,25	254
Ciudad Vieja	0,22	276

0,37

MUNICIPIOS SAN JOSE	Ranking de Gestión Municipal (Índice)	Posición Ranking Nacional
La Gomera	0,49	25
Escuintla	0,43	58
San José	0,39	94
Masagua	0,38	105
Izapa	0,31	185
Santa Lucía Cotzumalguapa	0,26	240

0,38

En la medición realizada con el ranking de Gestión Municipal 2,013, ningún municipio del país alcanzó a tener una calificación igual o superior al 80%, clasificado alto. Un grupo muy reducido supero el 60% de calidad de sus atributos y la mayoría por debajo del 40%. Esto atribuye un valor significativo a las administraciones municipales de Ciudad Turística Panchoy, con cinco municipios con una calificación superior al 40%, es decir sobre la media ponderada.

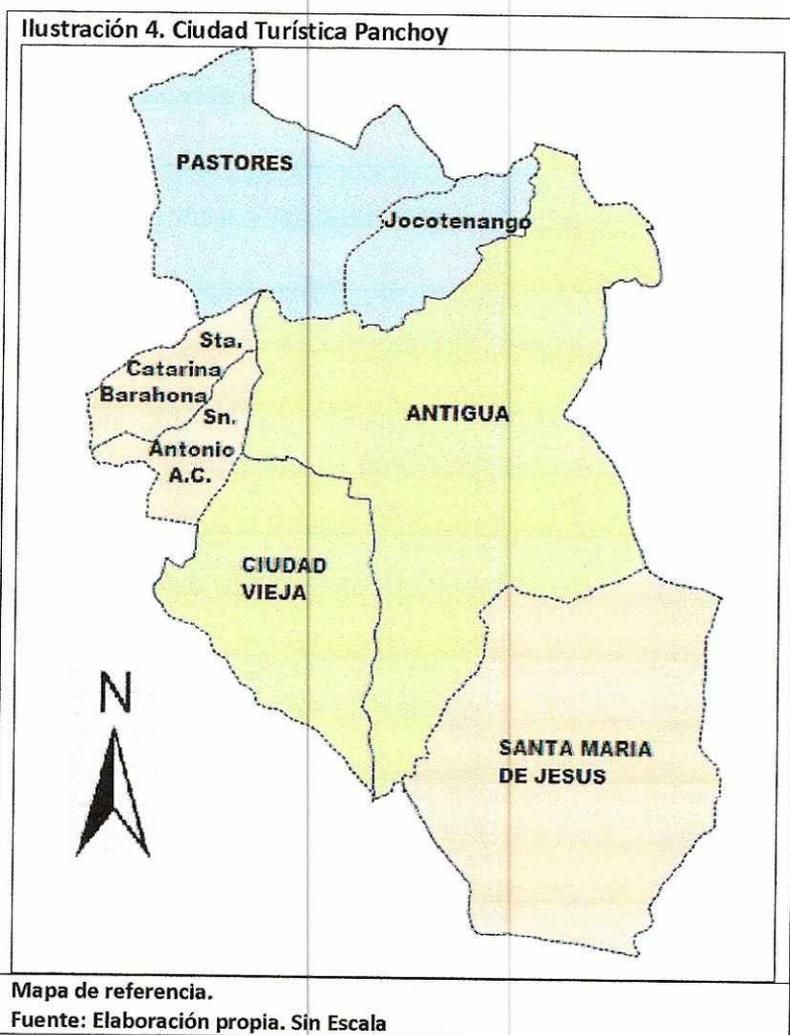
#### 4. LINEA BASE DE PRIORIDADES IDENTIFICADAS EN AMBAS CIUDADES INTERMEDIAS

##### 4.1 Ciudad Turística Panchoy:

Ciudad Turística Panchoy está integrada por 7 municipios, todos ellos del departamento de Sacatepéquez. Según el análisis de pertinencia presentado en el producto 1, los municipios que conforman la ciudad intermedia “Valle de Panchoy” tienen una extensión territorial conjunta de 246 kilómetros cuadrados y una población cercana a 160,000 habitantes, siendo su densidad poblacional de 645 h/k2. Posee 75% de población ladina y 25% población Maya-Kaqchikel.

**Tabla 12. Datos generales, municipios Ciudad Turística Panchoy.**

CIUDAD INTERMEDIA		MUNICIPIOS	HABITANTES	EXTENSION (K2)
CIUDAD TURÍSTICA VALLE DE PANCHOY DEPARTAMENTO DE SACATEPEQUEZ (Total 239 k2).	1	Antigua	46,300	78
	2	Jocotenango	21,000	9
	3	Pastores	18,000	19
	4	Santa María de Jesús	19,000	34
	5	Ciudad Vieja	40,000	51
	6	San Antonio Aguas Calientes	10,700	17
	7	Santa Catarina Barahona	3,600	31



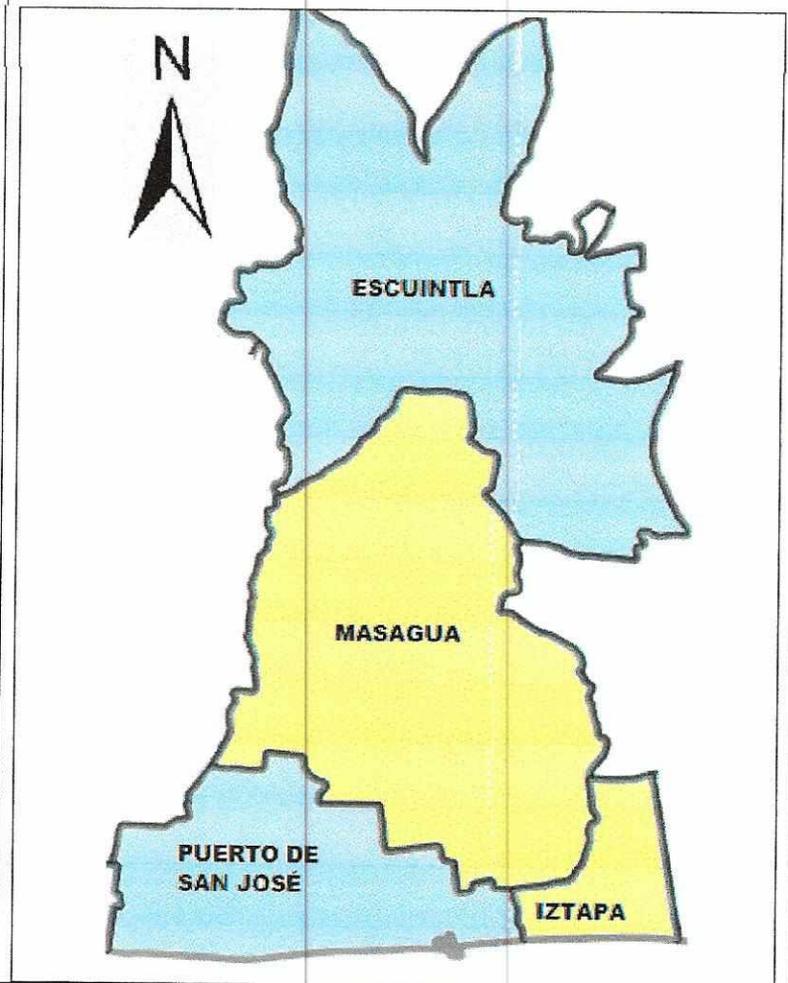
#### 4.2 Ciudad Portuaria San José

Ciudad Portuaria San José se ubica en el departamento de Escuintla, la propuesta inicial definió 6 municipios, los mismos que se usan de referencia, sin embargo; la propuesta de pertinencia presentada con el producto número uno de la presente consultoría, recomendó su integración únicamente por 4 municipios, San José, Masagua, Escuintla e Iztapa:

Tabla 13. Datos generales, municipios Ciudad Portuaria San José

CIUDAD INTERMEDIA	MUNICIPIOS		HABITANTES	EXTENSIÓN (K2)
CIUDAD PORTUARIA DE SAN JOSÉ	1	San José	55000	280
	2	Iztapa	12000	65
	3	La Gomera	44000	370
	4	Masagua	49200	448
	5	Santa Lucía Cotzumalguapa	145000	432
	6	Escuintla	163500	332

Ilustración 5. Ciudad Portuaria San José



Mapa de referencia. Base IGN.  
Fuente: Elaboración propia. Sin Escala

### 4.3 Línea Base Prioridad Horizontal "Corrupción"

De la definición propia de la prioridad "Corrupción", se dedujeron los factores y actores relacionados, siendo factores a) La Transparencia o rendición de cuentas, b) Certeza Jurídica y c) Gobernanza. Actores, El Gobierno Local o Municipalidades, Instituciones de Gobierno, Secretarías, Ministerios, la Sociedad Civil y sectores empresariales.

CORRUPCIÓN										
FACTORES Y ACTORES										
Transparencia			Certeza jurídica			Gobernanza				
Gobierno Local	Instituciones	Empresarios	Marco Legal	Gobernanza	Estabilidad	Gobierno	Empresarios	Sociedad		
Eficiente, legal, Competitivo	Proactivas, lícitas, eficientes.	Responsables, diligentes.	Aplicable, Operativo	Activa, Justa, cumplida.	Económica, Social.	Competente, ético, incluyente.	Responsables en lo social y ambiental	Respetuosa, solidaria		
INDICADORES DE REFERENCIA										
Rankin de Gestión Municipal	IDH (Salud, educación y servicios básicos)	PIB - Percapita y aporte tributario	Metas e índices de avance	Conflictividad social (violencia)	Indicador económico (Pobreza)	IDH (Salud, educación y servicios básicos)	Responsabilidad social - empresarial	avance educativo		
Expectativa / Meta - País										
80	90	\$ 4500		0	10	90				100
Indicadores promedio Ciudad Turística Panchoy										
37	70	\$ 5000		3	42	70				66
Indicadores promedio Ciudad Portuaria San José										
38	60	\$ 3500		53	62	60				67

Se plantean una serie de enunciados del "deber ser" y los indicadores de referencia utilizados para monitoreo y seguimiento, la expectativa o meta país determina el indicador esperado según las fuentes de información y por último los indicadores que corresponden a ambas ciudades intermedias. Las celdas vacías, se dejaron así por no haberse identificado un indicador adecuado para medición en ese campo.

Destaca un mejor posicionamiento de Ciudad Turística Panchoy con respecto a la prioridad de Corrupción, indicativo de avance positivo y el reto que representa mejorar condiciones en Ciudad Turística San José.

#### 4.4 Línea Base Prioridad Horizontal "Seguridad"

Se denomina "Seguridad", sin embargo, el problema identificado es la "Inseguridad". Los factores identificados son Gobernanza o "In-gobernanza", "Baja Calidad y Condiciones de Vida" y, "Criminalidad" Son actores relevantes, el Gobierno Central y Gobierno Municipal, la Sociedad Civil, El poder Judicial y el legislativo.

SEGURIDAD									
La criminalidad en todas sus manifestaciones, afecta el desarrollo económico, la promoción de inversión privada (nacional o extranjera), el empleo y la formación de capital humano.									
FACTORES Y ACTORES									
Gobernanza		Calidad y condiciones de vida			Criminalidad				
Gobierno	Empresarios	Sociedad	Pobreza	Educación	Inclusión	Gobernanza	Marco Legal	Justicia	
Competente, ético, incluyente.	Responsables en lo social y ambiental	Respetuosa, solidaria	Reducción de la pobreza	Incremento de escolaridad	Acceso a Servicios.	Activa, Justa, cumplida.	Aplicable, Operativo	Pronta, cumplida	
INDICADORES DE REFERENCIA									
IDH (Salud, educación y servicios básicos)	Responsabilidad social - empresarial	Violencia	Empleos, PIB, IDH y pobreza	Avance educativo	IDH (Salud, educación y servicios básicos)	Conflictividad social (Violencia)	Metas e índices de avance	Conflictividad social (Violencia)	
Expectativa / Meta - País									
90	0	10	100	90	0	0	0	0	0
Indicadores promedio Ciudad Turística Panchoy									
70	3	42	66	70	3	3	3	3	3
Indicadores promedio Ciudad Portuaria San José									
60	53	62	67	60	53	53	53	53	53

El cuadro de igual forma plantea enunciados del "deber ser" y los indicadores de referencia en diferentes configuraciones, según la prioridad bajo análisis, algunos diferentes pero con el mismo fin, dar monitoreo y seguimiento al avance de la prioridad a partir de ésta línea base. De igual forma se acomodan indicadores meta según fuentes de información y los indicadores que corresponden a ambas ciudades intermedias. Las celdas vacías, se dejaron así por no haberse identificado un indicador adecuado para medición en ese campo.

Destaca nuevamente un mejor posicionamiento de Ciudad Turística Panchoy con respecto a la prioridad de Seguridad. Esto teniendo en cuenta los niveles de violencia y criminalidad imperantes en Ciudad Portuaria San José.

#### 4.5 Línea Base Prioridad Horizontal “Certeza Jurídica”

La certeza jurídica se plantea con dos factores relevantes “Clima de Negocios” y “Capital Humano”, elementos transversales a la competitividad, fundamentalmente porque se relaciona con las actitudes humanas y respeto al marco legal vigente en toda dimensión y nivel social que corresponda, sean estas personas individuales o jurídicas.

Requiere de un Marco Legal aplicable, operativo, Gobernanza activa, justa y cumplida, Instituciones proactivas, lícitas, eficientes, empresarios responsables y diligentes. En capital Humano, se requiere de una sociedad respetuosa, solidaria, educada y capacitada, todo ello en contexto de equidad e igualdad.

CARENCIA DE CERTEZA JURIDICA						
Afecta el clima de negocios, la confianza de inversionistas y el acceso a mercados mundiales, limitando el crecimiento económico y la transformación productiva.						
FACTORES Y ACTORES						
Clima de Negocios			Capital Humano			
Marco Legal	Gobernanza	Instituciones	Empresarios	Sociedad	Educación	Formación
Aplicable, Operativo	Activa, Justa, cumplida.	Proactivas, lícitas, eficientes.	Responsables, diligentes.	Respetuosa, solidaria	Incremento de escolaridad y calidad educativa	Certificada, técnica, práctica, accesible y económica
INDICADORES DE REFERENCIA						
Metas e índices de avance normativo	Conflictividad social (Violencia)	IDH (Salud, educación y servicios básicos)	Inversión y aporte tributario	Violencia y conflictividad social.	Avance educativo	Capacitación tecnológica. Calidad Educativa
Expectativa / Meta - País	0	100		0	100	
Indicadores promedio Ciudad Turística Panchoy	3	70		3	66	
Indicadores promedio Ciudad Portuaria San José	53	60		53	67	

El cuadro plantea enunciados del “deber ser” e indicadores de referencia para el monitoreo y seguimiento de la prioridad a partir de ésta línea base. Se acomodan indicadores meta e indicadores actuales para ambas ciudades intermedias. Celdas vacías, sin referencia a la fecha. Destacan las desventajas imperantes en Ciudad Portuaria San José.

## 5. PROYECCIÓN DE AVANCE DE PRIORIDADES EN AMBAS CIUDADES INTERMEDIAS

De las prioridades identificadas como línea base de prioridades establecidas por la PNCom, se plantean una serie de condiciones el “deber ser”, es decir, la condición ideal que un actor o factor debe alcanzar para revertir los aspectos negativos que determinan todas y cada una de las prioridades.

El ranking de gestión municipal desarrollado por Segeplan y el ranking de competitividad propuesto por FUNDESA, están basados en condiciones ideales o de cumplimiento que muchas veces están determinadas en acuerdos o decretos de Ley, por ejemplo el “Código Municipal” y otra normatividad aplicable. Por ésta razón, los cuestionamientos o indicadores de medición aplicables tienen como condición que estar definidos en un marco legal o normativo que la entidad consultada tiene que cumplir.

Sin duda alguna, estos procesos de medición tienen debilidades, a veces técnicas y otras financieras, pero siempre arrojan información válida para el seguimiento, monitoreo y evaluación de procesos de país y vinculados a competitividad a través de procesos de fortalecimiento institucional.

En el caso del Ranking de Gestión Municipal, define claramente sus objetivos, el Ranking de Competitividad, por su parte puede considerarse mucho más complejo por cuanto se vinculan un mayor número de actores, sectores y condiciones propias de la competitividad (ventajas comparativas, competitivas), entre otras.

### 5.1 Sistematización de información y evaluación correspondiente

El ejercicio de línea base en tres prioridades horizontales relevantes, presenta un escenario actual para cada una de las ciudades intermedias, Ciudad Turística Panchoy y Ciudad Portuaria San José. Se observa un avance significativo de Ciudad Turística Panchoy por encima de estado situacional actual de Ciudad Portuaria San José, esto es con respecto a la expectativa de referencia definida por las fuentes de información para luego confrontarla con las líneas base construida con indicadores promedio identificados para cada prioridad, municipio y ciudad intermedia.

Los resultados encontrados para Ciudad Portuaria San José son desalentadores a pesar de su pujanza económica, se vislumbra una débil o muy débil institucionalidad, altos índices de pobreza, criminalidad y conflictividad social. En las matrices de línea base se agregaron iconos que facilitan la visualización de los resultados encontrados.

El seguimiento a los indicadores propuestos, por supuesto, sujetos de ser mejorados en un nuevo ejercicio, permitirán realizar una proyección de avance de prioridades en ambas ciudades intermedias, sin lugar a dudas.

## 2.4 SISTEMATIZACIÓN ACTUALIZADA DEL ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD LOCAL. ✓

HECTOR RENE GUTIERREZ CASTELLANOS  
ASESORIA EN DESARROLLO ECONOMICO TERRITORIAL DE SAN JOSE Y PANCHOY  
Contrato de Servicios Profesionales PNC-108-043-189-2019

## CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN .....	46
2	INFORME SISTEMATICO DEL INDICE DE COMPETITIVIDAD LOCAL –ICL- .....	47
2.2	Análisis ICL en ambas ciudades intermedias .....	49
2.3	Vinculación ICL con Clúster y Análisis de Pertinencia de las Ciudades Intermedias.....	50
2.4	Vinculación ICL con Prioridades de las ciudades intermedias.....	53

## 1 INTRODUCCIÓN

El Índice de Competitividad Local –ICL–, es la resultante del análisis de competitividad local realizado por FUNDESA en el año 2,017 y toma en cuenta 340 municipios, 22 departamentos, 10 nodos regionales, incluyendo el área metropolitana y 6 corredores económicos.

Para su definición establece 7 ejes y en estos, 40 indicadores con respectivas referencias de fuente y año de la información aplicada, datos que fueron generados entre el año 2,010 y el 2,017. Los 7 ejes corresponden a:

- Instituciones y servicios
- Conectividad e infraestructura
- Empleo e ingresos familiares
- Servicios de salud
- Calidad de la educación
- Potencial productivo y
- Aprovechamiento tecnológico

Además del índice de competitividad local, se genera el “Ranking Nacional de Competitividad” y calcula el ingreso per cápita en ciudades intermedias, entre otras variables de interés.

En atención a los requerimientos de la presente consultoría, se presenta un análisis sistemático, desagregado a nivel municipal y por ciudad intermedia de los resultados obtenidos en el ICL elaborado por FUNDESA para las ciudades intermedias Ciudad Turística Panchoy y Ciudad Portuaria San José.

En el análisis de los resultados obtenidos, se hace énfasis en algunas debilidades, principalmente atinentes a la calidad de información disponible a nivel nacional y la orientación específica que se necesita para ajustar las variables del ICL a las necesidades de gestión de la Política Nacional de Competitividad –PNCom–, teniendo en cuenta que el esfuerzo de FUNDESA fuera realizado previamente a la aprobación de la Política.

Una de las principales aseveraciones a que es posible llegar con el análisis del ICL y el análisis presentado con los ejercicios de clúster, el análisis de pertinencia de ciudades intermedias y el análisis de prioridades, es la importancia de contar con datos de calidad, captados según propósitos u objetivos del universo bajo estudio, en este caso la estrategia 11-11-09 que busca identificar –por ejemplo–, el potencial productivo de una ciudad intermedia y no necesariamente la medición de variables de producción agropecuaria en virtud que el potencial identificado es “Turismo”, como sucede con Ciudad Turística Panchoy.

Esta condición orienta a la necesidad de recabar indicadores de medición orientados a la gestión de los ejes de política, clúster, ciudades intermedias y prioridades con referencias locales ajustadas además a observaciones paramétricas y no paramétricas que permitan los mejores resultados posibles, es decir, un reflejo inequívoco de la realidad como base para el monitoreo y evaluación en materia de productividad y competitividad.

Al final, se identifican una serie de indicadores que, vinculados a prioridades; se vinculan plenamente a la gestión del ICL realizado por FUNDESA, en otras palabras determina la viabilidad de utilización de mediciones periódicas pero coherentes que permitan el objetivo de medir la competitividad de las ciudades intermedias y retroalimentar su desarrollo.

## 2 INFORME SISTEMÁTICO DEL ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD LOCAL –ICL-

Según su definición, el Índice de Competitividad Local realizado por FUNDESA, se constituye en una herramienta que permite evaluar de forma comparativa la competitividad en el ámbito municipal, brindando información sobre el aprovechamiento de los recursos y las oportunidades de mejora en cada municipio de Guatemala.

Cuenta con 7 ejes de análisis siendo éstos los siguientes:

- Instituciones y Servicios
- Conectividad e infraestructura
- Empleo e ingresos familiares
- Servicios de Salud
- Calidad de la Educación
- Potencial Productivo y
- Aprovechamiento tecnológico

A su vez, los ejes tienen índices propios, recopilados de diversas entidades y sectores (Estatales, Autónomos, semiautónomos, académicos y privados).

Por ejemplo; el eje de instituciones y servicios toma en cuenta los siguientes indicadores:

**Tabla 14. Indicadores por eje, Instituciones y Servicios -ICL-, referencia.**

INDICADORES	FUENTE	AÑO
Índice de Gestión Municipal	Rankin de Gestión Municipal	2016
Conflictividad Social	Procuraduría de Derechos Humanos	2013
Tasa de homicidios	Policía Nacional Civil	2017
Extorciones	Policía Nacional Civil	2017
Densidad poblacional	Instituto Nacional de Estadística	2017
Faltas judiciales	Organismo Judicial	2016

La información que da sustento a cada eje que compone el ICL, se basa en una fuente fiable y año de referencia, lo que permite un grado de confiabilidad, luego con fórmulas específicas desarrolladas por FUNDESA, se estiman los índices por eje, el análisis de todos los ejes, determinan el Índice de Competitividad Local –ICL- que corresponde a cada municipio.

Los resultados para cada municipio se presentan en tablas y gráficas como las siguientes:

**Tabla 15. Índice de Competitividad Local (General) de municipios para cada ciudad intermedia**

MUNICIPIOS PANCHOY	Índice de Competitividad Local	MUNICIPIOS SAN JOSE	Índice de Competitividad Local
Antigua Guatemala	74,70	Escuintla	70,53
Jocotenango	66,10	Santa Lucía Cotzumalguapa	61,67
Ciudad Vieja	61,91	Iztapa	60,60
San Antonio Aguas Calientes	59,66	San José	59,77
Pastores	59,63	La Gomera	58,97
Santa Catarina Barahona	59,41	Masagua	54,90
Santa María De Jesús	52,62		61

62

61

El ICL se presenta también con gráficos como el que se presenta a continuación:

## Índice de competitividad local por eje

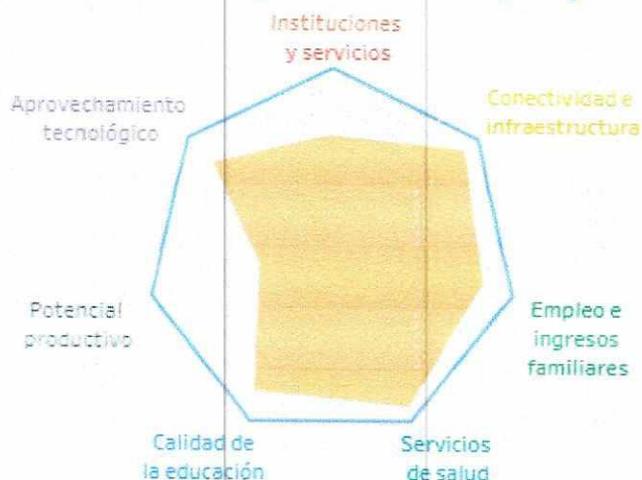


Ilustración 6. Gráfico de presentación de resultados del ICL. Fuente FUNDESA 2,017

Otros resultados que ofrece el estudio realizado por FUNDESA es el Rankin de Competitividad por municipios a nivel nacional.

Tabla 16. Ubicación en el Ranking Nacional de Competitividad

MUNICIPIOS PANCHOY	Ranking de Competitividad
Antigua Guatemala	1
Jocotenango	19
Ciudad Vieja	32
San Antonio Aguas Calientes	47
Pastores	48
Santa Catarina Barahona	50
Santa María De Jesús	122

MUNICIPIOS SAN JOSE	Ranking de Competitividad
Escuintla	4
Santa Lucía Cotzumalguapa	35
Iztapa	38
San José	44
La Gomera	53
Masagua	97

Es importante notar que en ambas ciudades intermedias existen municipios relevantes en materia de competitividad como lo son Antigua Guatemala en el número 1 y Escuintla en el número 4.

Ofrece además la estimación de ingresos per cápita, en los municipios bajo análisis. Para 2,017, el PIB nacional fue de \$ 4,466.40, lo cual indica que para Ciudad Turística Panchoy el PIB fue superior al nacional y Ciudad Portuaria San José sensiblemente más bajo.

Tabla 17. Ingreso Percápita en Ciudades Intermedias.

MUNICIPIOS PANCHOY	PIB Percápita
Jocotenango	\$6.269,79
Antigua Guatemala	\$5.704,85
Ciudad Vieja	\$5.112,16
San Antonio Aguas Calientes	\$4.984,70
Santa Catarina Barahona	\$4.862,56
Pastores	\$4.578,43
Santa María De Jesús	\$3.709,03
	\$5.031,65

MUNICIPIOS SAN JOSE	PIB Percápita
Escuintla	\$4.767,41
Santa Lucía Cotzumalguapa	\$3.991,98
San José	\$3.627,50
Iztapa	\$3.143,99
La Gomera	\$3.057,51
Masagua	\$2.939,41
	\$3.587,97

## 2.2 Análisis ICL en ambas ciudades intermedias

Las gráficas que a continuación se presentan, ilustran el comportamiento de las variables medidas por FUNDESA en las ciudades intermedias Ciudad Turística Panchoy y Ciudad Portuaria San José.

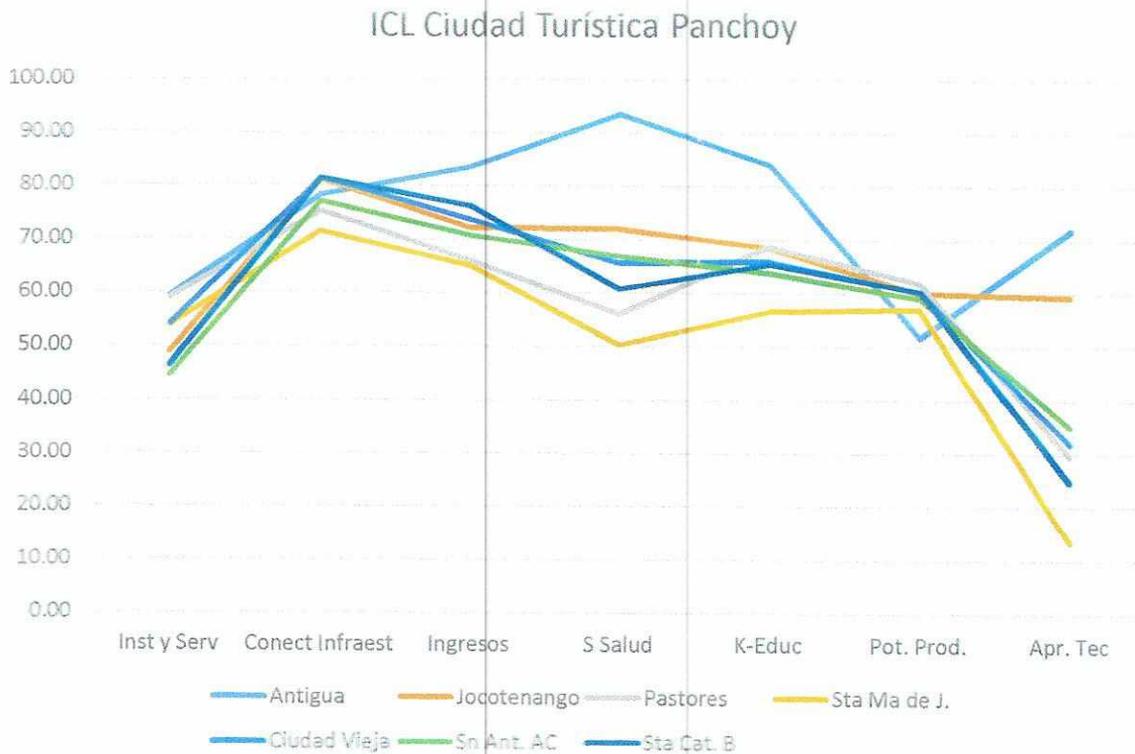


Ilustración 7. ICL Ciudad Turística Panchoy. Fuente: Elaboración propia. Datos ICL.

El gráfico contenido en la ilustración 2, demuestra una tendencia muy similar para cada municipio de Ciudad Turística Panchoy, ya que los registros encontrados muchas veces carecen de información específica para cada municipio, o bien son de mala calidad lo cual es una debilidad.

Teniendo en cuenta el resultado, se observan cinco municipios con similares características y dos que sobresalen en la parte superior e inferior del gráfico, siendo éstos Antigua Guatemala y Santa María de Jesús. Los registros para Instituciones y Servicios y, Conectividad e Infraestructura son muy similares en todos los casos.

El registro de ingresos familiares, también varía en los casos de Antigua Guatemala que sube y Santa María de Jesús que baja sensiblemente, igual a lo que sucede con servicios de salud, que ciertamente se concentran en la Antigua Guatemala, por lo que éste índice, al igual que el de educación son muy altos con relación a los otros municipios.

En cuanto a potencial productivo, ocurre una inconsistencia debido a su potencial ya que esta variable se refiere a la producción agrícola o pecuaria, sin embargo; por ejemplo, Antigua Guatemala queda por debajo de todos los municipios porque su potencial es distinto, es turístico, entonces; las variables deben ser analizadas bajo el enfoque del potencial actual productivo, que en este caso sería el turismo. Esto daría un resultado totalmente distinto.

En cuanto a la variable "Aprovechamiento Tecnológico", es interesante ver como se le atribuyen valores altos a la Antigua Guatemala y Jocotenango y valores mínimos al resto de los municipios. Al igual que el caso del potencial productivo, habrá que definir el aprovechamiento tecnológico, sea informático, agrícola productivo, forestal, etc., variables últimas que sin duda no fueron tomadas en cuenta.

Es muy importante el esfuerzo realizado por FUNDESA para sentar bases del Índice de Competitividad Local –ICL-, sin embargo, es prioritario mejorar la calidad de los registros de información en todas las variables.

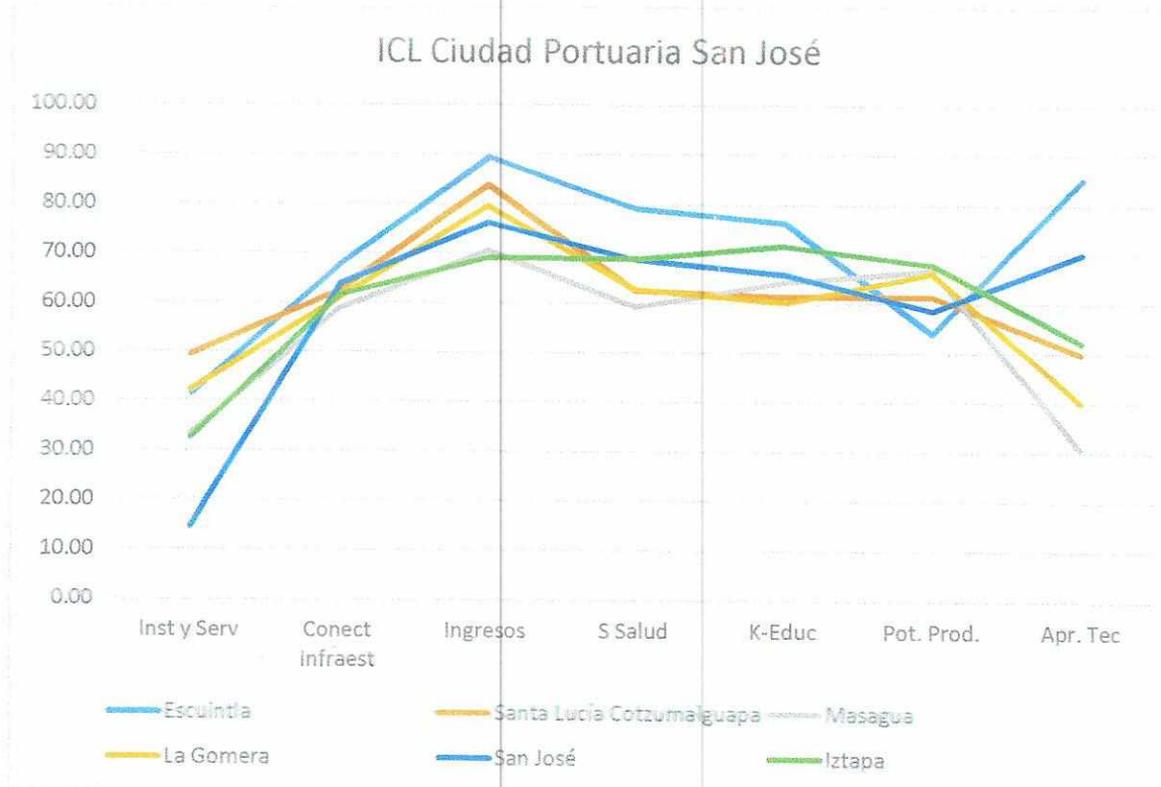


Ilustración 8. ICL Ciudad Portuaria San José. Fuente: Elaboración propia. Datos ICL

El gráfico obtenido para Ciudad Portuaria San José, es más disperso que el de Ciudad Turística Panchoy, seguramente la magnitud del territorio, la cantidad de población, las actividades económicas u otras variables otorgan mejor información y por ello mayor dispersión.

Se denota debilidad en cuanto a instituciones y servicios, mejoran las variables de conectividad e infraestructura y los ingresos, considera los servicios de salud y calidad educativa aceptables y contradictoriamente un menor potencial productivo, en este caso puede repetirse la condición del potencial agropecuario y no así la medición del potencial agroindustrial, industrial, logístico y de transporte que prevalece en ésta ciudad intermedia.

En materia de aprovechamiento tecnológico, se observa una clara dispersión de las variables, lo que por inferencia propia, debería reflejarse también en el potencial productivo de ésta ciudad intermedia.

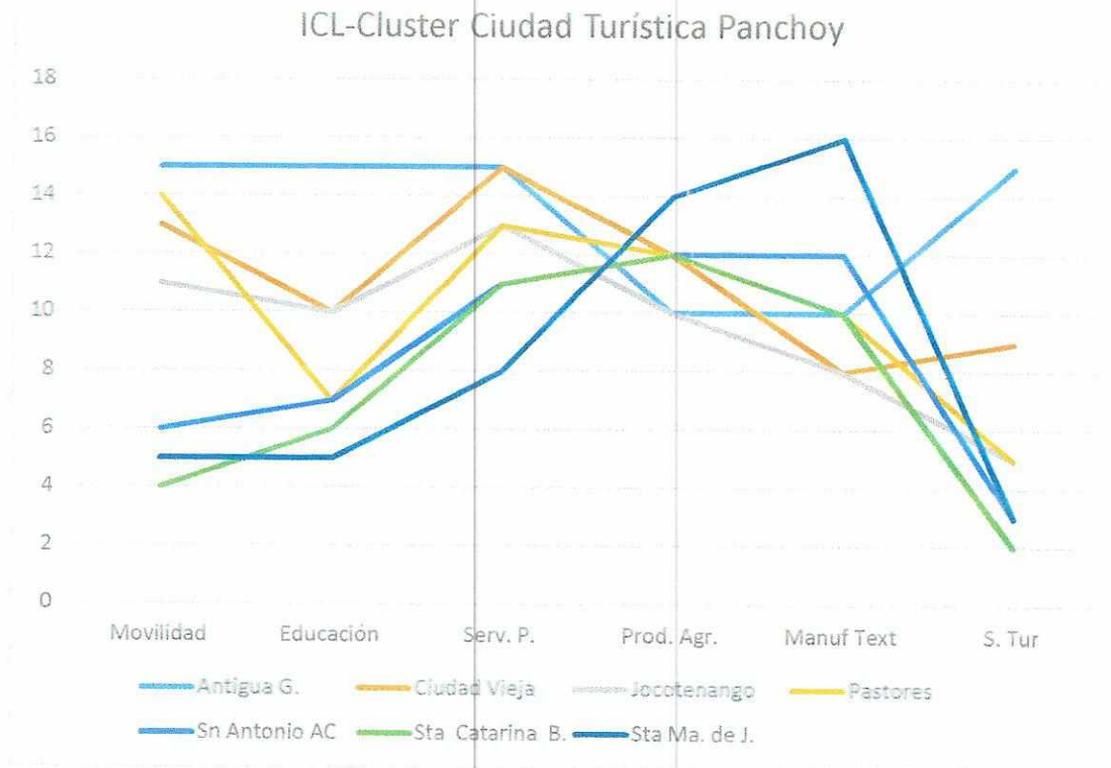
### 2.3 Vinculación ICL con Clúster y Análisis de Pertinencia de las Ciudades Intermedias

En el análisis de Clúster y de pertinencia de las Ciudades Intermedias se hizo referencia a variables muy semejantes a las utilizadas en el ICL, de donde pueden desprenderse algunas analogías.

Tabla 18. Vinculación ICL - Clúster en Ciudades Intermedias

ICL	CLUSTER
Instituciones y Servicios	Servicios Públicos
Conectividad e Infraestructura	Movilidad vial
Calidad Educativa	Acceso a Educación
Potencial productivo	Productividad Agropecuaria
	Manufactura y Textiles
	Servicios Turísticos

Como puede observarse, no todas las variables establecidas con el ICL fueron establecidas para el análisis de Clúster y ciudades intermedias. A continuación se presenta el análisis de las mismas:



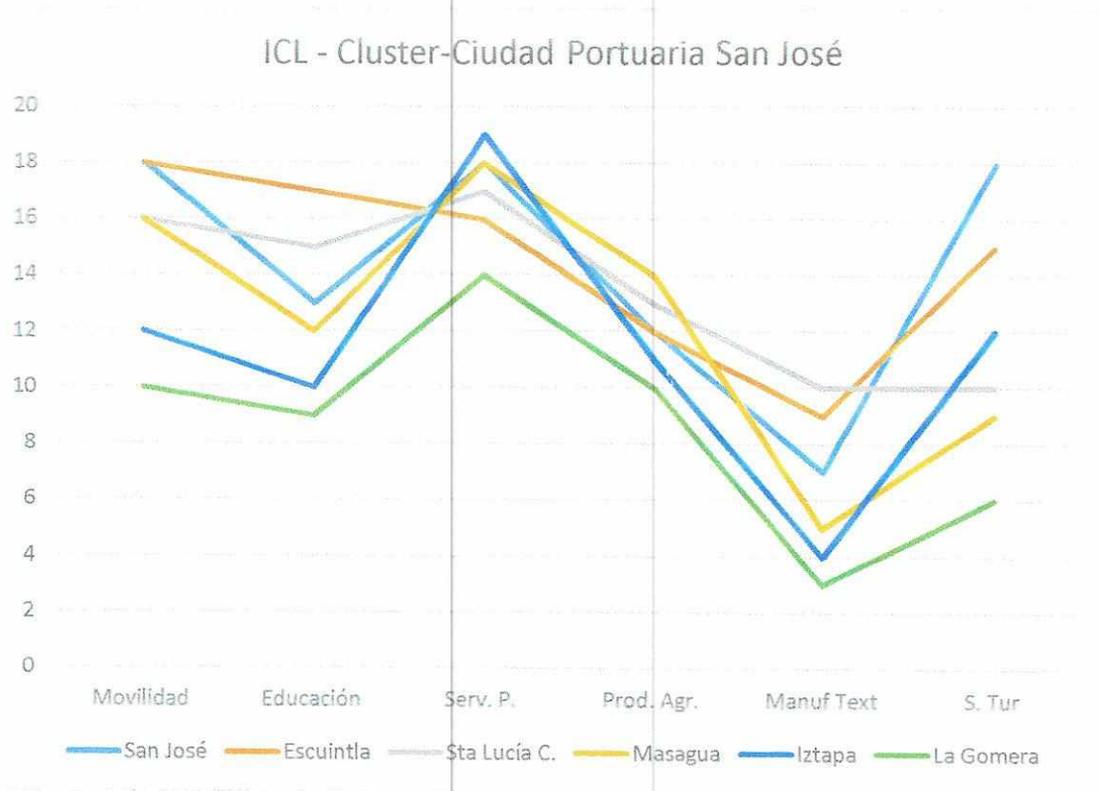
**Ilustración 9. Vinculación ICL - Clúster Cd. Turística Panchoy, Fuente: Elaboración propia.**

En el gráfico se visualizan diferencias en cuanto a las opciones de movilidad vial, relativa a conectividad e infraestructura. Las observaciones realizadas en campo, determinaron la accesibilidad y movilidad, lo que no se refleja en las mediciones de unidad de área de infraestructura utilizado por el ICL. El índice puede mejorar, si se vinculan a futuro ambos criterios.

En cuanto a calidad educativa, denominado aquí "Educación", con relación al acceso y calidad educativa; refleja diferencias notorias entre los municipios que integran ésta ciudad intermedia, lo cual solo se refleja en el ICL para Antigua Guatemala y Santa María de Jesús. En cuanto a Instituciones y servicios, el análisis para Clúster se refirió al acceso a servicios públicos, incluyendo servicios de salud y servicios básicos como agua potable, saneamiento, etc. En este caso es posible diferenciar los niveles de acceso.

En cuanto a potencial productivo, la observación realizada con Clúster y Ciudades Intermedias analizó tres variables, orientadas a clúster, la producción agropecuaria, la manufactura ligera y los servicios turísticos. En consideración propia, este análisis refleja mejor el potencial productivo de cada ciudad intermedia comparado con lo propuesto por el ICL. Sin duda por ello es preciso territorializar los análisis y mejorar las variables para alcanzar mayor certeza en cuanto a resultados.

En el gráfico ICL-Clúster Ciudad Turística Panchoy, se observan variables que identifican plenamente los municipios urbanos y rurales, siendo tendencia que los municipios urbanos cuentan con mayor movilidad vial, acceso a educación y a los servicios públicos, mientras que los municipios rurales, predominan en cuanto a su potencial productivo. Esta consideración también fue evidente en los resultados de pertinencia de la Ciudad Turística Panchoy.



**Ilustración 10. Vinculación ICL - Cd Portuaria San José, Fuente: Elaboración propia.**

En Ciudad Portuaria San José, con relación a la “movilidad vial / conectividad e infraestructura”, se registran evidentes diferencias entre un análisis y el otro. El ICL presenta un conglomerado de datos muy similares para todos los municipios, mientras que el análisis de observación realizado, este es disperso y destaca 4 municipios con adecuada movilidad vial, Escuintla, San José, Masagua y Santa Lucía Cotzumalguapa. Este análisis es relevante dado a su importancia para la competitividad de la ciudad intermedia.

En cuanto a educación, se reconocen los municipios destacados, Escuintla y Santa Lucía Cotzumalguapa, de hecho ambos municipios cuentan con universidades y entidades educativas especializadas orientadas a esquemas de productividad y competitividad del territorio, sobre todo lo vinculado al tema agro-industrial.

En cuanto a servicios públicos e instituciones de servicios públicos, se reconoce la debilidad de éstas en el ámbito local, sin embargo, datos de registro de los municipios presentan halagadores datos de cobertura en servicios públicos que deberían revisarse seriamente. Este indicador puede estar muy desfasado de la realidad. Se debe mejorar.

En cuanto a potencial productivo, se registra un potencial orientado dominado por la actividad agropecuaria local con potencialidades muy similares, escasa productividad en manufacturas y textiles y por último diferenciadas capacidades de desarrollo de servicios turísticos.

En este caso no es viable diferenciar municipios urbanos y rurales.

## 2.4 Vinculación ICL con Prioridades de las ciudades intermedias

Existe correlación directa del ICL con indicadores relacionados a prioridades en las ciudades intermedias. La definición de líneas base, como la presentada por FUNDESA, se ha ajustado y aplicado algunos de sus indicadores en la definición de línea base de las prioridades en las ciudades intermedias Panchoy y San José.

Como se propuso en el capítulo correspondiente, se define el deber ser de la prioridad, sus factores y actores, luego en analogía con el ICL, se definen indicadores de referencia y fuentes, por último los indicadores encontrados a la fecha en cada una de las prioridades, cuyos cuadros resumen de línea base (LB), se presentan a continuación:

**Tabla 19. Indicadores de transparencia LB.**

Transparencia - Institucionalidad		
Gobierno Local	Instituciones	Empresarios
Eficiente, legal, Competitivo	Proactivas, licitas, eficientes.	Responsables, diligentes.
INDICADORES DE REFERENCIA		
Rankin de Gestión Municipal	IDH (Salud, educación y servicios básicos)	PIB – Percápita y aporte tributario
Expectativa / Meta - País		
80	90	\$ 4500
Indicadores promedio Ciudad Turística Panchoy		
37	70	\$ 5000
Indicadores promedio Ciudad Portuaria San José		
38	60	\$ 3500

**Tabla 20. Indicadores de aporte a Certeza Jurídica LB**

Certeza jurídica - Institucionalidad		
Marco Legal	Gobernanza	Estabilidad
Aplicable, Operativo	Activa, Justa, cumplida.	Económica, Social.
INDICADORES DE REFERENCIA		
Metas e índices de avance	Conflictividad social (violencia)	Indicador económico (Pobreza)
Expectativa / Meta - País		
	0	10
Indicadores promedio Ciudad Turística Panchoy		
	3	42
Indicadores promedio Ciudad Portuaria San José		
	53	62

**Tabla 21. Indicadores de aporte a la Gobernanza LB**

Gobernanza - Institucionalidad		
Gobierno	Empresarios	Sociedad
Competente, ético, incluyente.	Responsables en lo social y ambiental	Respetuosa, solidaria
INDICADORES DE REFERENCIA		
IDH (Salud, educación y servicios básicos)	Responsabilidad social - empresarial	avance educativo
Expectativa / Meta - País		
90		100
Indicadores promedio Ciudad Turística Panchoy		
70		66
Indicadores promedio Ciudad Portuaria San José		
60		67

**Tabla 22. Indicadores de Calidad y Condiciones de vida LB**

Calidad y condiciones de vida – Ingresos, Salud y Educación		
Pobreza	Educación	Inclusión
Reducción de la pobreza	Incremento de escolaridad	Acceso a servicios.
INDICADORES DE REFERENCIA		
Empleos, PIB, IDH y pobreza	Avance educativo	IDH (Salud, educación y servicios básicos)
Expectativa / Meta - País		
10	100	90
Indicadores promedio Ciudad Turística Panchoy		
42	66	70
Indicadores promedio Ciudad Portuaria San José		
62	67	60

**Tabla 23. Indicadores de criminalidad - violencia LB**

Criminalidad – Violencia		
Gobernanza	Marco Legal	Justicia
Activa, justa, cumplida.	Aplicable, operativo	Pronta, cumplida
INDICADORES DE REFERENCIA		
Conflictividad social (Violencia)	Metas e índices de avance	Conflictividad social (Violencia)
Expectativa / Meta - País		
0		0
Indicadores promedio Ciudad Turística Panchoy		
3		3
Indicadores promedio Ciudad Portuaria San José		
53		53

**Tabla 24. Indicadores de desarrollo del capital humano - Calidad Educativa LB**

Capital Humano – Calidad Educativa		
Sociedad	Educación	Formación
Respetuosa, solidaria	Incremento de escolaridad y calidad educativa	Certificada, técnica, práctica, accesible y económica
INDICADORES DE REFERENCIA		
Violencia y conflictividad social.	Avance educativo	Capacitación tecnológica. Calidad Educativa
Expectativa / Meta - País		
0	100	
Indicadores promedio Ciudad Turística Panchoy		
3	66	
Indicadores promedio Ciudad Portuaria San José		
53	67	

**Tabla 25. Indicadores para el desarrollo de clima de negocios - Instituciones y Servicios LB**

Clima de Negocios – Instituciones Servicios			
Marco Legal	Gobernanza	Instituciones	Empresarios
Aplicable, Operativo	Activa, Justa, cumplida.	Proactivas, licitas, eficientes.	Responsables, diligentes.
INDICADORES DE REFERENCIA			
Metas e índices de avance normativo	Conflictividad social (Violencia)	IDH (Salud, educación y servicios básicos)	Inversión y aporte tributario
Expectativa / Meta - País			
	0	100	
Indicadores promedio Ciudad Turística Panchoy			
	3	70	
Indicadores promedio Ciudad Portuaria San José			
	53	60	

## BIBLIOGRAFIA

Guatemala, (2,005). **Ley del Sistema Nacional de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural**. Guatemala: Tipografía Nacional.

\_\_\_ (2,005). **Ley General de Descentralización**. Guatemala: Tipografía Nacional.

Encuentro Nacional de Empresarios (2,016). **Acorremos la Distancia al Desarrollo Promoviendo Ciudades Intermedias**, Guatemala.

FUNDESA-CACIF (2,016). **La Puerta al Cambio. Mejoremos Guate**. [www.mejoremosguate.org](http://www.mejoremosguate.org)

FUNDESA-CACIF (2,017). **Índice de Competitividad Local**.

Instituto Nacional de Estadística (2,006). **Encuesta Nacional de Condiciones de Vida**. INE: Guatemala.

\_\_\_ (2,003). **Censo Agrícola y Ganadero**. INE: Guatemala.

\_\_\_ (2,004). **Estimaciones y Proyecciones de población para el período 1,950-2,050. Análisis y Divulgación de los Censos Nacionales XI de Población y VI de Habitación 2,002**. INE: Guatemala.

Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales. (2,007). **Política de Conservación, Protección y Mejoramiento del Ambiente y los Recursos Naturales. Instrumento para mejorar la competitividad y orientar el desarrollo sostenible**. MARN: Guatemala.

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (2,006). **Mapa de cobertura vegetal y uso de la tierra. Guatemala. Memoria Técnica y descripción de resultados**. MAGA: Guatemala.

Ministerio de Economía, Programa Nacional de Competitividad (2,018). **Política Nacional de Competitividad**. PRONACOM: Guatemala.

\_\_\_ **Guía para la elaboración de Estrategias Territoriales de Competitividad**. PRONACOM: Guatemala.

Perú (2,013). Consejo Nacional de La Competitividad. **Elaboración de un Mapeo de Clústers**.

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2,007-2,008). **Guatemala: ¿Una economía al servicio del Desarrollo Humano? Informe Nacional de Desarrollo Humano (Volumen II)**. PNUD: Guatemala.

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. (2,010). **Planes de Desarrollo Municipal**, Municipios de Antigua Guatemala, Pastores, Jocotenango, Santa María de Jesús, Ciudad Vieja, San Antonio Aguas Calientes, Santa Catarina Barahona. Sacatepéquez. Escuintla, Masagua, San José, Santa Lucía Cotzumalguapa, La Gomera. SEGEPLAN: Guatemala.

\_\_\_ (2,006). **Hacia el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en Guatemala. Segundo Informe de avance**. SEGEPLAN: Guatemala.

\_\_\_ (2,008). **Vulnerabilidad de los municipios y calidad de vida de sus habitantes**. SEGEPLAN: Guatemala.

## GLOSARIO

<b>ADME</b>	Asociación de Municipalidades de Escuintla	<b>INGUAT</b>	Instituto Guatemalteco de Turismo
<b>ANACAFE</b>	Asociación Nacional del Café	<b>INTECAP</b>	Instituto Técnico de Capacitación
<b>ANADIE</b>	Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica	<b>MAGA</b>	Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación
<b>ANAM</b>	Asociación Nacional de Municipalidades	<b>MARN</b>	Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales
<b>BANGUAT</b>	Banco de Guatemala	<b>MEM</b>	Ministerio de Energía y Minas
<b>CACIF</b>	Comité Coordinador de Asociaciones Agrícolas, Comerciales, Industriales y Financieras	<b>MICIVI</b>	Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda
<b>CAT</b>	Comité de Autogestión Turística	<b>MICUDE</b>	Ministerio de Cultura y Deportes
<b>CGC</b>	Contraloría General de Cuentas	<b>MIDES</b>	Ministerio de Desarrollo
<b>CNNA</b>	Comisión Nacional de Adopciones	<b>MINECO</b>	Ministerio de Economía
<b>COCODE</b>	Consejo Comunitario de Desarrollo	<b>MINEDUC</b>	Ministerio de Educación
<b>CODEDE</b>	Consejo Departamental de Desarrollo	<b>MINFIN</b>	Ministerio de Finanzas Públicas
<b>COMUDE</b>	Consejo Municipal de Desarrollo	<b>MINGOB</b>	Ministerio de Gobernación
<b>CONADI</b>	Consejo Nacional para la Atención de las Personas con Discapacidad	<b>MINTRAB</b>	Ministerio de Trabajo
<b>CONALFA</b>	Comité Nacional de Alfabetización	<b>MIPYMES</b>	Micro Pequeña y Mediana Empresas
<b>CONAMIGUA</b>	Consejo Nacional de Atención al Migrante	<b>MSPAS</b>	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social
<b>CONAP</b>	Consejo Nacional de Áreas Protegidas	<b>PDH</b>	Procuraduría de Derechos Humanos
<b>CONCYT</b>	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología	<b>PGN</b>	Procuraduría General de la Nación
<b>CONJUVE</b>	Consejo Nacional de la Juventud	<b>PNC</b>	Policía Nacional Civil
<b>CONRED</b>	Comité Nacional para la Reducción de Desastres	<b>RENAP</b>	Registro Nacional de las Personas
<b>COPREDHE</b>	Comisión Presidencial de Derechos Humanos	<b>RIC</b>	Registro de Información Catastral
<b>COREDUR</b>	Consejo Regional de Desarrollo Urbano y Rural	<b>SAT</b>	Superintendencia de Administración Tributaria
<b>DIGI</b>	Dirección General de Investigación	<b>SBS</b>	Secretaría de Bienestar Social
<b>FODIGUA</b>	Fondo de Desarrollo Indígena	<b>SCEP</b>	Secretaría ejecutiva de la Presidencia
<b>FONTIERRAS</b>	Fondo Nacional de Tierras	<b>SEGEPLAN</b>	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
<b>FUNDAZUCAR</b>	Fundación del Azúcar	<b>SEPREM</b>	Secretaría Presidencial de la Mujer
<b>FUNDESA</b>	Fundación de Desarrollo de Guatemala	<b>SESAN</b>	Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional
<b>IARNA</b>	Instituto de Ambiente y Recursos Naturales URL	<b>SIB</b>	Superintendencia de Bancos
<b>ICC</b>	Instituto de Cambio Climático	<b>SIT</b>	Superintendencia de Telecomunicaciones
<b>IGSS</b>	Instituto Guatemalteco de Seguridad Social	<b>SOSEP</b>	Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente
<b>INAB</b>	Instituto Nacional de Bosques	<b>URL</b>	Universidad Rafael Landívar
<b>INCAP</b>	Instituto Nutricional de Centro América y Panamá	<b>USAC</b>	Universidad de San Carlos de Guatemala
<b>INE</b>	Instituto Nacional de Estadística	<b>UTD</b>	Unidad Técnica Departamental
<b>INFOM</b>	Instituto de Fomento Municipal	<b>USAC</b>	Universidad de San Carlos de Guatemala
		<b>UTD</b>	Unidad Técnica Departamental

## ASESORÍA

“Asesor en Desarrollo Económico Territorial de San Marcos y Huehuetenango”.

Unidad Ejecutora: 108

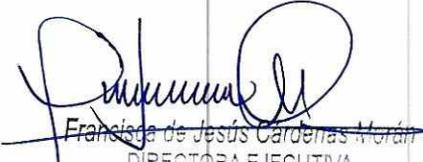
Partida Presupuestaria: PNC 108-044-189-2019

# Producto No. 1

PRESENTADO POR:

  
**José Alberto Chang Méndez**

Aprobado por:

  
~~Francisca de Jesús Cárdenas Morán~~  
DIRECTORA EJECUTIVA  
Programa Nacional de Competitividad  
MINISTERIO DE ECONOMÍA

Guatemala, abril de 2019

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento se elabora en el marco del proceso mencionado, específicamente, para identificar y analizar, así como sustentar la identificación de los municipios que integran las ciudades intermedias de San Marcos y Huehuetenango, esto, enmarcado en el Plan Nacional de Desarrollo (PND), la Política Nacional de Competitividad (PNC) y la Metodología de las Estrategias Territoriales de Competitividad.

Para la Ciudad Intermedia de San Marcos, se han integrado los municipios de San Antonio Sacatepéquez, San Pedro Sacatepéquez, San Marcos y Esquipulas Palo Gordo; en el caso de la Ciudad Intermedia Nor - Occidente, se han integrado, según la propuesta existente en el Plan Nacional de Desarrollo, es decir, los municipios de Huehuetenango y Chiantla. Para estos municipios se ha recopilado información secundaria existente, para soportar la consideración de ellos, dentro de la propuesta realizada.

Se identifican clústeres de cada ciudad, los cuales se justifican documentando sus características y clasificación por sectores económicos priorizados, según lo establecido en la PNC; se integra la propuesta general de acciones prioritarias por clúster para cada ciudad de análisis, basada en al menos cinco lineamientos entre estos: Pertinencia a un mismo segmento de negocio, concentración geográfica, existencia de cierta masa crítica, demanda no solo local y presencia de eslabones de la cadena de valor.

También se incluye la identificación de actores clave en los clústeres identificados, realizando los mapas de interés e influencia, para cada ciudad abordada; estos mapas se analizan en función de la estrategia 11-11-9 de la PNC.

Se han establecido indicadores de avance para los clústeres identificados por ciudad, los cuales identifican la creación de una línea de base en la que se han incluido: empleos actuales, Facturación actual, número de capacitaciones al año, número de clientes, número de proveedores, exporta (si o no), cantidad exportada, sucursales, créditos de expansión, afiliaciones, y el estado de avance de los clústeres a mediano y largo plazo; estos indicadores deben ser utilizados para el establecimiento del sistema de seguimiento y monitoreo que permita evaluar los avances y resultados del proceso de territorialización de la Política Nacional de competitividad.



**JOSÉ ALBERTO CHANG MÉNDEZ**

## Índice

<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>6</b>
<b>1. VERIFICACIÓN DE LA SELECCIÓN E INCLUSIÓN DE MUNICIPIOS EN LAS CIUDADES INTERMEDIAS.....</b>	<b>7</b>
a) El Plan de Desarrollo Nacional K'atun 2032	10
b) La Política Nacional de Competitividad	14
c) La Metodología de las Estrategias Territoriales de Competitividad	14
1.1. Acerca de las Ciudades Intermedias	16
1.2. Evaluación de pertinencia	23
<b>2. IDENTIFICACIÓN DE CLÚSTERES QUE APLICAN LAS CIUDADES INTERMEDIAS.....</b>	<b>36</b>
a. Dimensión del Clúster.....	37
b. Información productiva de la Ciudad Intermedia de San Marcos	39
c. Identificación y evaluación de clústeres de la ciudad intermedia San Marcos	49
d. Información productiva de la Ciudad Intermedia Nor - Occidente .....	55
e. Identificación y evaluación de clústeres de la Ciudad Intermedia Nor – Occidente.....	65
<b>3. IDENTIFICACIÓN DE ACTORES CLAVES EN LOS CLÚSTERES IDENTIFICADOS.....</b>	<b>72</b>
<b>4. ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE AVANCE PARA LOS DISTINTOS CLÚSTERES IDENTIFICADOS (POR CADA CIUDAD INTERMEDIA).....</b>	<b>76</b>
<b>5. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES CONSULTADAS .....</b>	<b>79</b>
<b>6. ANEXO .....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Ciudad intermedia - San Marcos.....	8
Ilustración 2. Ciudad Intermedia Nor - Occidente.....	9
Ilustración 3: Red de centros poblados y red vial primaria y secundaria (2013) Plan Nacional de Desarrollo – K'atun Nuestra Guatemala 2032.....	11
Ilustración 4. Área de influencia directa de la red de ciudades intermedias .....	12
Ilustración 5. Localización de las ciudades intermedias en análisis.	13
<b>Ilustración 6. Mapa de la región del Valle, departamento de San Marcos.....</b>	<b>17</b>
Ilustración 7. Área urbana conurbada de la Ciudad Intermedia - San Marcos.....	24

Ilustración 8. Clasificación de uso del suelo Ciudad Intermedia - San Marcos.....	27
Ilustración 9. Clasificación de capacidad de uso del suelo según Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA) – Ciudad Intermedia – San Marcos.....	28
Ilustración 10. Área urbana conurbada de la Ciudad Intermedia Nor - Occidente.....	30
Ilustración 11. Clasificación de uso del suelo, Ciudad Intermedia Nor-Occidente.....	32
Ilustración 12. Clasificación de capacidad de uso del suelo según el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA) – Ciudad Intermedia Nor-Occidente.....	34
Ilustración 13. Clústeres según estudio de Dalberg.....	36
Ilustración 14 Esquema metodológico general del mapeo de Clústeres.....	37
Ilustración 15 Criterios de identificación de Clústeres.....	38
Ilustración 16 Listado de participantes reunión Comisión de Desarrollo Económico, Competitividad y Empleo Digno (CODECED) en el Departamento de San Marcos.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Ilustración 17 Fotografías de la actividad con la CODECED en San Marcos.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Ilustración 18 Listado de participantes de la Mesa Departamental de Competitividad de Huehuetenango, en la presentación y validación de información relacionada a la Ciudad Intermedia Nor - Occidente. .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Ilustración 19 Fotografías de la actividad realizada en la Mesa Departamental de Competitividad de Huehuetenango. .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## Índice de tablas

Tabla 1. Población total proyectada Ciudad Intermedia – San Marcos.....	25
Tabla 2 Área municipal y total de la Ciudad Intermedia de San Marcos.....	25
Tabla 3 Uso del suelo de la Ciudad Intermedia San Marcos.....	26
Tabla 4 Capacidad de uso del suelo (USDA) – Ciudad Intermedia – San Marcos.....	28
Tabla 5 Situación de pobreza en la Ciudad Intermedia - San Marcos.....	29
Tabla 6 Criterios evaluativos propuesta – Ciudad Intermedia San Marcos.....	29
Tabla 7 Población total proyectada Ciudad Intermedia – Nor - Occidente.....	31
Tabla 8 Área municipal y total de la Ciudad Intermedia Nor - Occidente.....	31
Tabla 9 Uso del suelo de la Ciudad Intermedia Nor - Occidente.....	31
Tabla 10 Capacidad de uso del suelo, según el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA) – Ciudad Intermedia Nor - Occidente.....	33

Tabla 11 Situación de pobreza en la Ciudad Intermedia Nor - Occidente.....	35
Tabla 12 Criterios evaluativos propuesta – Ciudad Intermedia Nor - Occidente.....	35
Tabla 13 Identificación de clústeres y actividades económicas asociadas a cada uno, por municipio y % de participación.....	49
Tabla 14 Evaluación de los clústeres identificados en la Ciudad Intermedia San Marcos.....	52
Tabla 15 Identificación de acciones y beneficiarios de los Clústeres de la Ciudad Intermedia San Marcos .....	54
Tabla 16 Identificación de clústeres y actividades económicas asociadas a cada uno, por municipio y % de participación.....	65
Tabla 17 Evaluación de los clústeres identificados en la Ciudad Intermedia Nor - Occidente.....	68
Tabla 18 Identificación de acciones y beneficiarios de los Clústeres de la Ciudad Intermedia Nor - Occidente.....	70
Tabla 19 Identificación de actores claves en los Clústeres Ciudad Intermedia – San Marcos.....	73
Tabla 20 Identificación de actores claves en los Clústeres Ciudad Intermedia Nor - Occidente.....	74
Tabla 21 Planteamiento de indicadores en los clústeres identificados Ciudad Intermedia San Marcos..	77
Tabla 22 Planteamiento de indicadores en los clústeres identificados Ciudad Intermedia San Marcos..	78

## INTRODUCCION

En el 2018 se aprobó mediante Acuerdo Gubernativo 103-2018, la Política Nacional de Competitividad 2018-2032, como resultado de la actualización de la Agenda Nacional de Competitividad, la cual busca contribuir a mejorar la calidad de vida, aumentar la calificación del capital humano y generar mayores oportunidades de desarrollo para los guatemaltecos; recoge los avances en materia de competitividad del país y avanza en la formulación de una visión estratégica a partir de un esfuerzo conjunto entre el sector productivo, el sector público, academia y sociedad civil, buscando la identidad y el compromiso de los distintos actores en la construcción de una Guatemala competitiva, integrada a las dinámicas internacionales, y con altos estándares de calidad de vida para los próximos 15 años.

Dicha Política se estructura bajo tres lineamientos estratégicos denominados **11-11-9** (11 clústeres con el mayor potencial de generación de empleo, 11 prioridades que Guatemala debe atender en materia de competitividad, y, 9 territorios aptos para consolidarse como ciudades intermedias). Sus fundamentos conceptuales se encuentran en los 12 pilares empleados por el Foro Económico Mundial, incorporando adicionalmente dos pilares transversales: sostenibilidad social y sostenibilidad ambiental.

Para la implementación de la política, el PRONACOM ha establecido un plan estratégico 2019-2023 en el que se establecen las líneas de acción que permitirán implementar los lineamientos a corto y mediano plazo, que incidan en la mejora de las condiciones de las 11 prioridades que Guatemala debe gestionar en materia de competitividad, atendiendo las limitantes verticales de nivel nacional y las limitantes horizontales de nivel sectorial.

El presente documento se elabora en el marco del proceso mencionado, específicamente, para identificar y analizar, así como sustentar la identificación de los municipios que integran las ciudades intermedias de San Marcos y Nor - Occidente, esto enmarcado en el Plan Nacional de Desarrollo (PND), la Política Nacional de Competitividad (PNC) y la Metodología de las Estrategias Territoriales de Competitividad.

Se identifican clústeres de cada ciudad intermedia, los cuales se justifican documentando sus características y clasificación por sectores económicos priorizados, según lo establecido en la PNC; se integra la propuesta general de acciones prioritarias por clúster para cada ciudad de análisis, basada en al menos cinco lineamientos entre estos: pertinencia a un mismo segmento de negocio, concentración geográfica, existencia de cierta masa crítica, demanda no solo local y presencia de eslabones de la cadena de valor.

También se incluye la identificación de actores clave en los clústeres identificados, haciendo los mapas de interés e influencia, para cada ciudad abordada; estos mapas se analizan en función de la estrategia 11-11-9 de la PNC.

Se han establecido indicadores de avance para los clústeres identificados por ciudad, los cuales identifican la creación de una línea de base en la que se han incluido: empleos actuales, facturación actual, número de capacitaciones al año, número de clientes, número de proveedores, exporta (si o no), cantidad exportada, sucursales, créditos de expansión, afiliaciones, y el estado de avance de los clústeres a mediano y largo plazo. Estos indicadores deben ser utilizados para el establecimiento del sistema de seguimiento y monitoreo que permita evaluar los avances y resultados del proceso de territorialización de la Política Nacional de competitividad.

## **CONTENIDO DEL PRODUCTO 1**

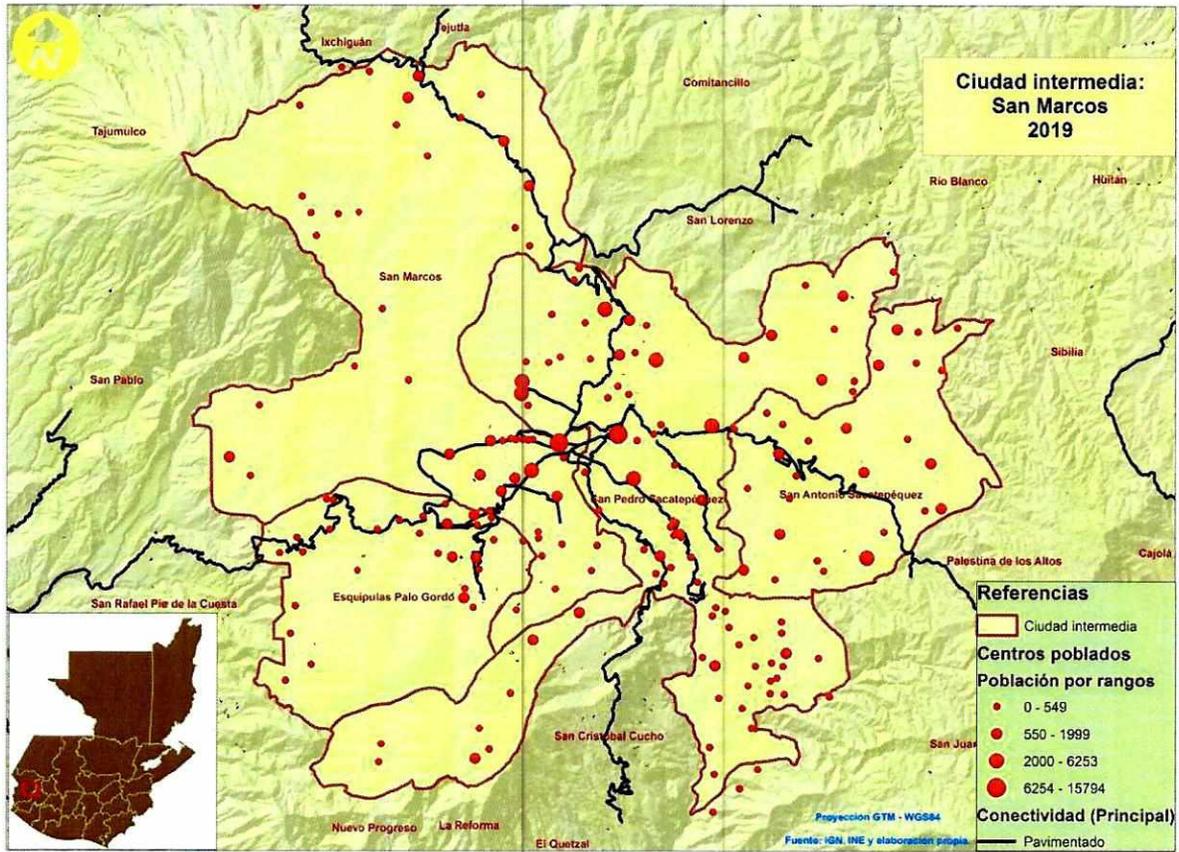
### **1. VERIFICACIÓN DE LA SELECCIÓN E INCLUSIÓN DE MUNICIPIOS EN LAS CIUDADES INTERMEDIAS**

La selección e inclusión de municipios en las ciudades intermedias, está asociada a propuestas que se han generado en diferentes instrumentos de planificación y de política pública, así como, en función de la dinámica socio – demográfica, geográfica, económica y productiva, entre otras.

El presente documento se elabora para dos ciudades intermedias o nodos: el primero, la ciudad de San Marcos, cuya propuesta integra a los municipios de San Antonio Sacatepéquez, San Pedro Sacatepéquez, San Marcos y Esquipulas Palo Gordo; mismos que se encuentran ubicados en la Sub – Región denominada Valle Central del departamento de San Marcos (Ilustración 1).

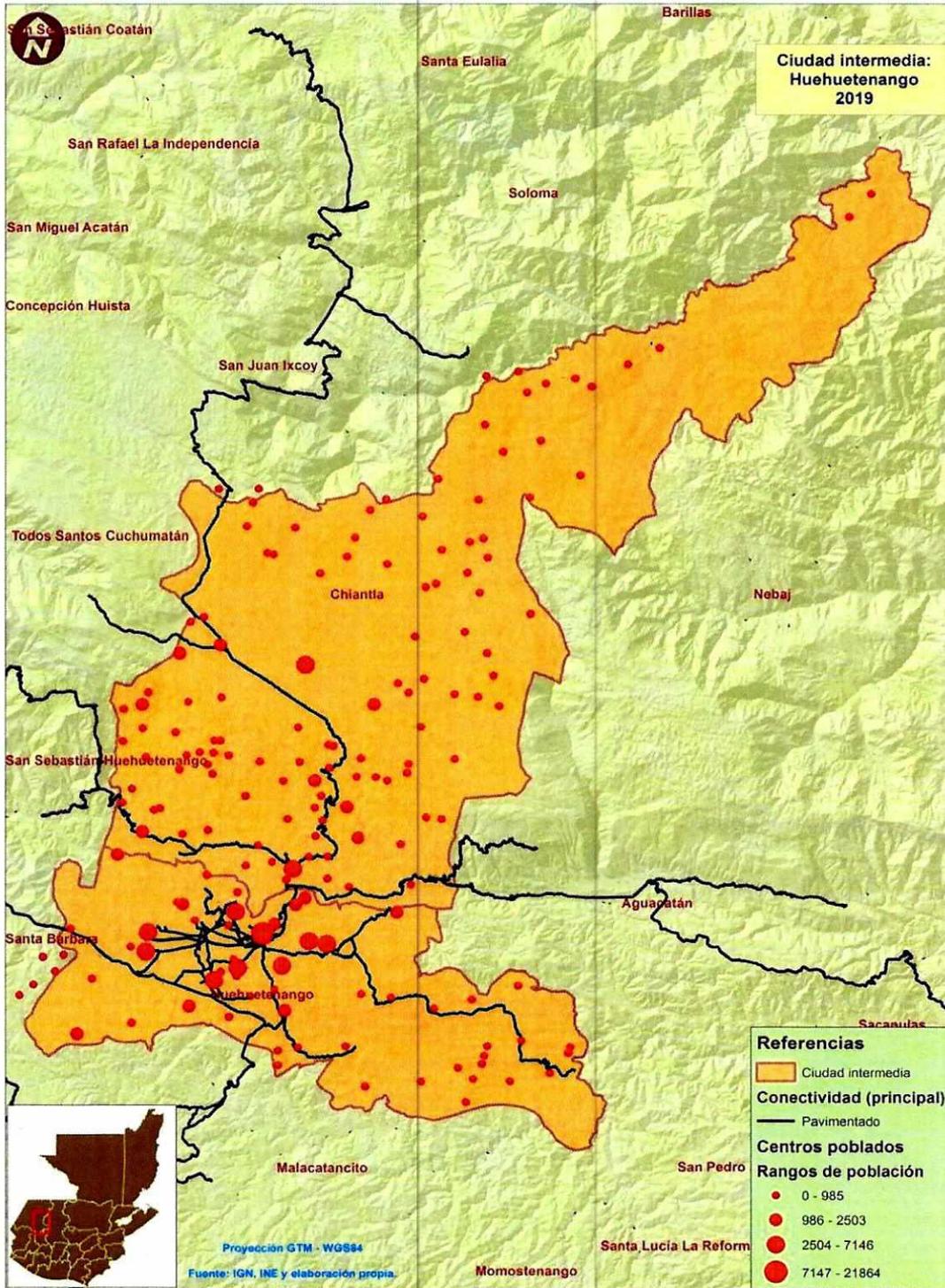
La segunda ciudad que se analiza, es la Nor - Occidente, que incluye a los municipios de Huehuetenango y Chiantla, los que tienen una vinculación fuerte en relación a aspectos similares a la primera ciudad abordada. (Ilustración 2)

Ilustración 1. Ciudad intermedia - San Marcos.



Fuente: Elaboración propia, con datos de INE e IGN.

Ilustración 2. Ciudad Intermedia Nor - Occidente



Fuente: Elaboración propia, con datos de INE e IGN.

Integración de los argumentos que soportan la selección de los municipios que forman las ciudades intermedias, según los siguientes fundamentos nacionales:

**a) El Plan de Desarrollo Nacional K'atun 2032**

Según la información que se ha recopilado de las dos ciudades en análisis, en el Plan Nacional de Desarrollo, parte de la justificación de la integración de ellas es la siguiente:

**Huehuetenango y Chiantla** tienen en conjunto una población de 95,316 habitantes. Como ciudad intermedia poseen la función de prestar servicios residenciales, educativos, comerciales, apoyo a la producción, almacenamiento y administración.

Es el centro gravitacional de la región noroccidental, en virtud de la cantidad de municipios que articula y la cercanía con un paso fronterizo que contribuye a la función de mercado e intercambio con Huehuetenango y el país<sup>1</sup>.

**San Marcos y San Pedro Sacatepéquez**, son el mejor ejemplo en Guatemala de conurbación. Suman en conjunto una población de 75,387 habitantes. Las funciones principales de estas ciudades son, ser centro de servicios, administración, educación y comercio local e internacional. Su proximidad con la frontera con México favorece la actividad comercial y manufacturera, principalmente en San Pedro Sacatepéquez.<sup>2</sup>

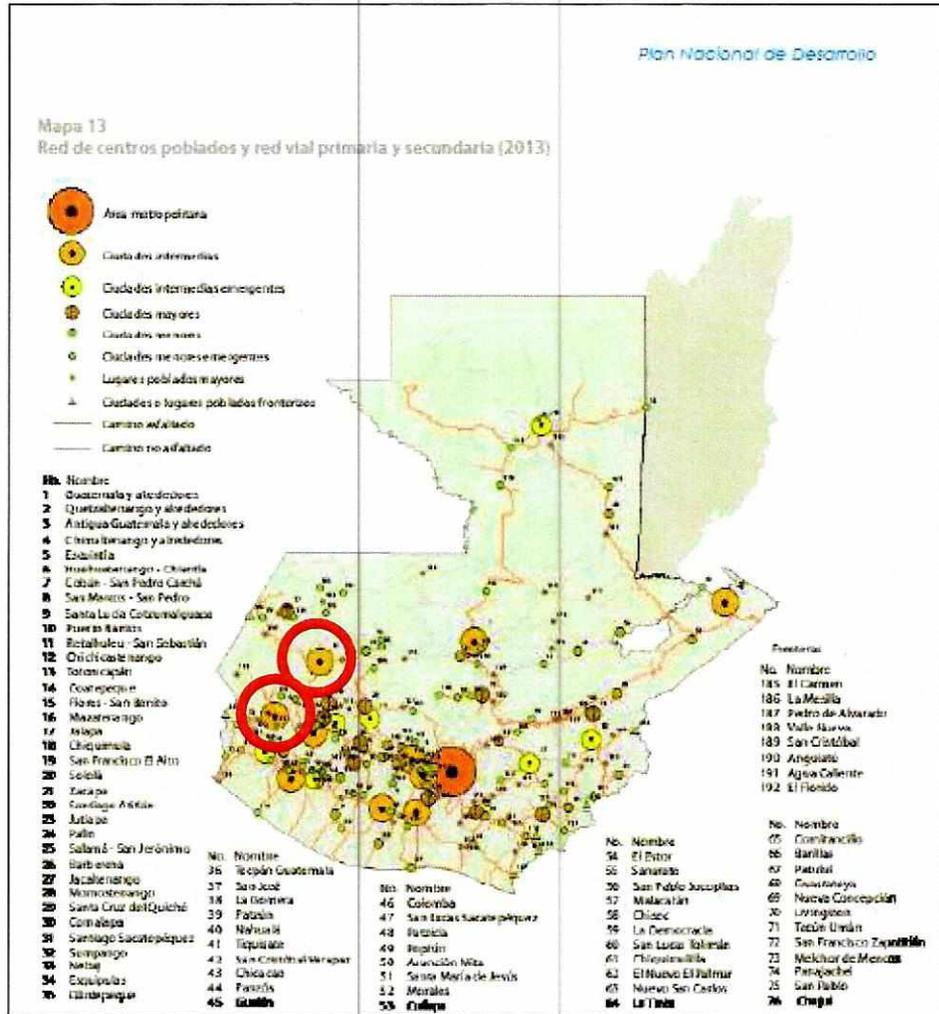
En la siguiente ilustración (3), proveniente del PND, se visualiza en la identificación de la red de centros poblados, las dos ciudades que se encuentran propuestas en el dicho plan.

---

<sup>1</sup> Fuente: Plan Nacional de Desarrollo – K'atun Nuestra Guatemala 2032

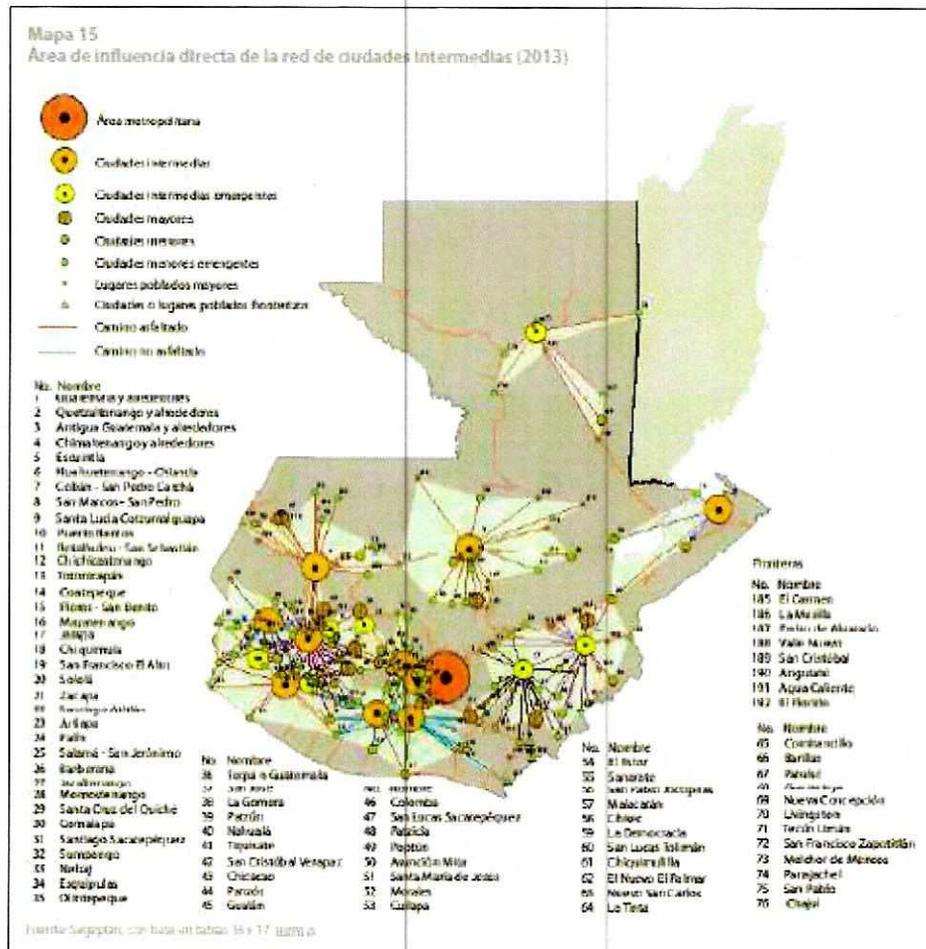
<sup>2</sup> Fuente: Plan Nacional de Desarrollo – K'atun Nuestra Guatemala 2032

Ilustración 3: Red de centros poblados y red vial primaria y secundaria (2013) Plan Nacional de Desarrollo – K’atun Nuestra Guatemala 2032.



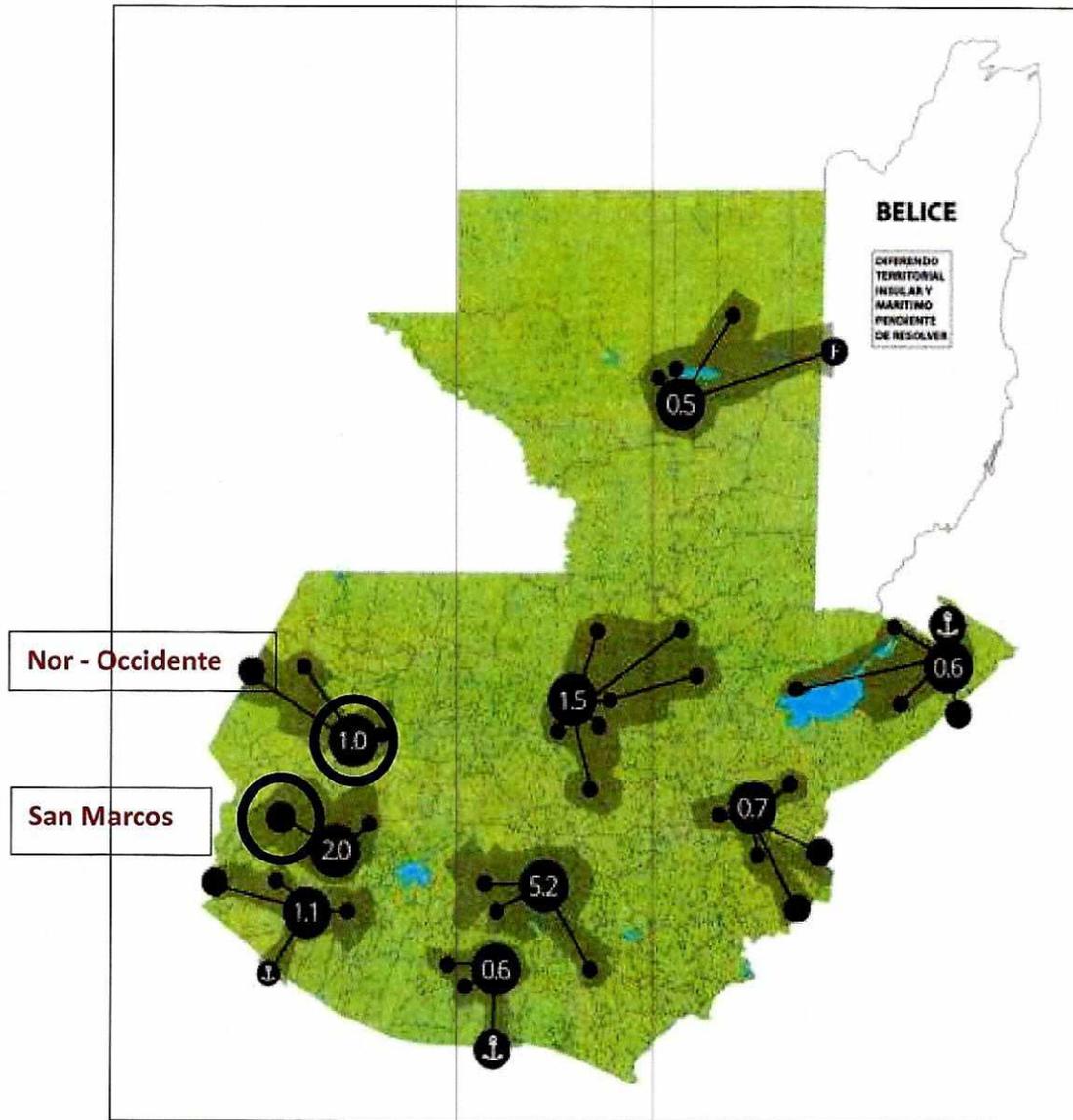
Fuente: Plan Nacional de Desarrollo – K’atun Nuestra Guatemala 2032.

Ilustración 4. Área de influencia directa de la red de ciudades intermedias.



Fuente: Plan Nacional de Desarrollo – K’atun Nuestra Guatemala 2032.

Ilustración 5. Localización de las ciudades intermedias en análisis.



Fuente: Plan Nacional de Desarrollo – K’atun Nuestra Guatemala 2032.

## **b) La Política Nacional de Competitividad**

Según la Política Nacional de Competitividad (2018-2032) esta cuenta con tres lineamientos estratégicos: a) Clústeres, b) Prioridades en materia de competitividad, y c) Territorialización. Los lineamientos son denominados “11-11-9”, que consisten en 11 clústeres, 11 prioridades en materia de competitividad y 9 territorios. Estos lineamientos buscan mejorar la competitividad para incrementar la productividad nacional, y así generar crecimiento económico inclusivo, acelerado y sostenible.

“A través de los 3 lineamientos, se busca contribuir al mejoramiento del desempeño de los clústeres productivos con mayor potencial de generación de empleos formales y productivos, para incluir a más guatemaltecos en la fuerza laboral (11 clústeres); mediante la mejora de las condiciones de competitividad priorizadas a nivel nacional y local (11 prioridades), en nueve territorios aptos para el desarrollo, para consolidarse como Ciudades Intermedias, las cuales optimizarían la cobertura de servicios básicos, proporcionarían una respuesta a la dinámica económica, política y social entre lo urbano y lo rural y garantizarían el movimiento de personas, mercancías, capitales y conocimiento. Todo lo anterior, con la finalidad de que el crecimiento económico contribuya a mejorar la recaudación fiscal y con ello lograr mejorar la atención a la agenda social y así contribuir en la mejora de condiciones de vida de todos y todas en el país.”<sup>3</sup>

## **c) La Metodología de las Estrategias Territoriales de Competitividad**

El documento que contiene la Metodología de las Estrategias Territoriales de Competitividad (ETCom), se basa en la PNC, en donde se hace alusión a los territorios que serán abordados, especialmente en lo que se refiere al Plan Nacional de Desarrollo y Agenda Urbana.

En el Eje Guatemala Urbana y Rural, establece las prioridades estratégicas asociadas al logro del desarrollo territorial resiliente y sostenible, para ello plantea el desarrollo y promoción de políticas públicas de desarrollo urbano para la mejora de las condiciones de vida de la población y la eficiencia en el desempeño de las ciudades, que sea respetuosa de las dinámicas demográficas de los territorios y desarrollo de capacidades de resiliencia local.

El plan menciona el territorio, lo urbano y rural, en alusión a la presencia de identidad cultural de conglomerados sociales específicos, a la interacción de estos con el medio, a su modificación e intervención en el espacio para la búsqueda del bienestar social, y a la existencia de mecanismos y dinámicas de interacción política. A su vez menciona como una oportunidad la concentración poblacional en el ámbito urbano, para acceder a servicios e infraestructura, atracción de actividades de los sectores secundarios y terciarios de la

---

<sup>3</sup> Fuente: Política Nacional de Competitividad, del Programa Nacional de Competitividad (2,018).

economía, prestación de servicios de mayor valor agregado, de gobierno, educación, salud, económicos, financieros, culturales y de ocio.

El crecimiento económico y acceso a empleo se ha concentrado principalmente en las zonas urbanas, la concentración poblacional y la transformación de un país rural a urbano, refuerza la necesidad de fortalecer un sistema urbano que acerque el crecimiento económico y fuentes de empleo a otros territorios en el país. Según el PND la migración rural-urbana ya no es exclusiva hacia el área metropolitana de Guatemala, sino, cada vez con más frecuencia hacia centros urbanos intermedios. Las ciudades intermedias, sin que desaparezcan del área rural, se debe considerarse la importancia de la articulación de políticas de desarrollo urbano y rural.

En relación a las Ciudades intermedias, que son el espacio de territorialización de la PNC, se menciona lo siguiente, como punto de referencia, para determinar los territorios que se han establecido en este caso, para la Ciudad Intermedia de San Marcos y la Nor - Occidente:

En el marco de la Política Nacional de Competitividad, la Agenda Urbana de Guatemala AUG, y a partir del Plan Nacional de Desarrollo K'atun 2032, se hace referencia a las ciudades intermedias como:

“Centros o núcleos con cierto grado de especialización de servicios y con áreas de influencia más reducidas con respecto a las de un área metropolitana. Son ciudades que están vinculadas mediante redes de infraestructura, con facilidad para conectar a otros puntos a nivel local, regional e, incluso, nacional.

Mediante los distintos niveles administrativos de los gobiernos locales o el gobierno departamental, canalizan las demandas y necesidades de la población de mejor manera, la descentralización, a esta escala, permite una mejor comprensión de la forma y el medio sobre los cuales desarrollar proyectos y realizar acciones más acordes con la realidad y las necesidades de la población.

Por su escala, regularmente son más homogéneas en cuanto a la diversidad étnica o cultural, la población tiene una mayor identidad y vínculo con su historia y evolución, esto permite la construcción y consolidación del tejido social, lo que a su vez hace viables mayores niveles de gobernabilidad, dado que la organización de la población permite una mejor gestión del desarrollo. Las ciudades intermedias no tienen los problemas medioambientales que presenta el área metropolitana y ello les da el potencial de ser modelos de ciudades ordenadas, resilientes, incluyentes, sostenibles y competitivas”.

De acuerdo con la visión establecida por la Política Nacional de Competitividad para las ciudades intermedias, estas reúnen cinco características esenciales:

- **Ordenada:** cuenta con instituciones sólidas y fortalecidas, con regulaciones y directrices claras para el ordenamiento del territorio, provisión de vivienda y el desarrollo de actividades económicas, además de sistemas de movilidad multimodal eficientes que permiten mejorar las condiciones de conectividad para promover la competitividad de las mismas, así como su vinculación con otras ciudades intermedias, aportando estratégicamente a la consolidación del Sistema Urbano Nacional.
- **Resiliente:** ciudad educada, organizada, preparada y que destina recursos financieros, de gobierno o privados, para la reducción de riesgo a desastres, cuenta con información y monitoreo de amenazas y vulnerabilidades en su territorio, implementa normas de construcción segura y obras de infraestructura adecuadas, cuenta con servicios esenciales de agua, saneamiento e higiene adecuados para la atención de todos los habitantes.
- **Incluyente:** en el marco de su función en el espacio nacional, tienen la capacidad de articular a las instituciones locales con los actores, los recursos y los instrumentos de gestión necesarios para formular políticas adecuadas a sus condiciones sociales, culturales, económicas y geográficas, lo que propicia el acceso de todos los ciudadanos, a servicios básicos (salud y educación y seguridad), que contribuyen a hacer más productivo y competitivo ese territorio.
- **Sostenible:** en el marco de su estrategia de desarrollo, gestiona y prioriza el manejo ambiental, promueve la gestión integral del recurso hídrico, desechos sólidos y aguas residuales, e implementa acciones de eficiencia energética, mitigación de gases efecto invernadero y otras formas de contaminación. Ciudad que se adapta al cambio climático y otras amenazas a las que está expuesta.
- **Competitiva:** ciudad productiva que de acuerdo a sus potenciales, especialización económica, rol funcional como centralidad de región, equilibrio territorial y el grado de urbanización de cada uno de los lugares poblados, con infraestructura adecuada (con aplicaciones tecnológicas que potencian el crecimiento económico), recursos humanos capacitados e instituciones sólidas contribuyen al bienestar de la población y al desarrollo competitivo territorial.”<sup>4</sup>

### 1.1. Acerca de las Ciudades Intermedias

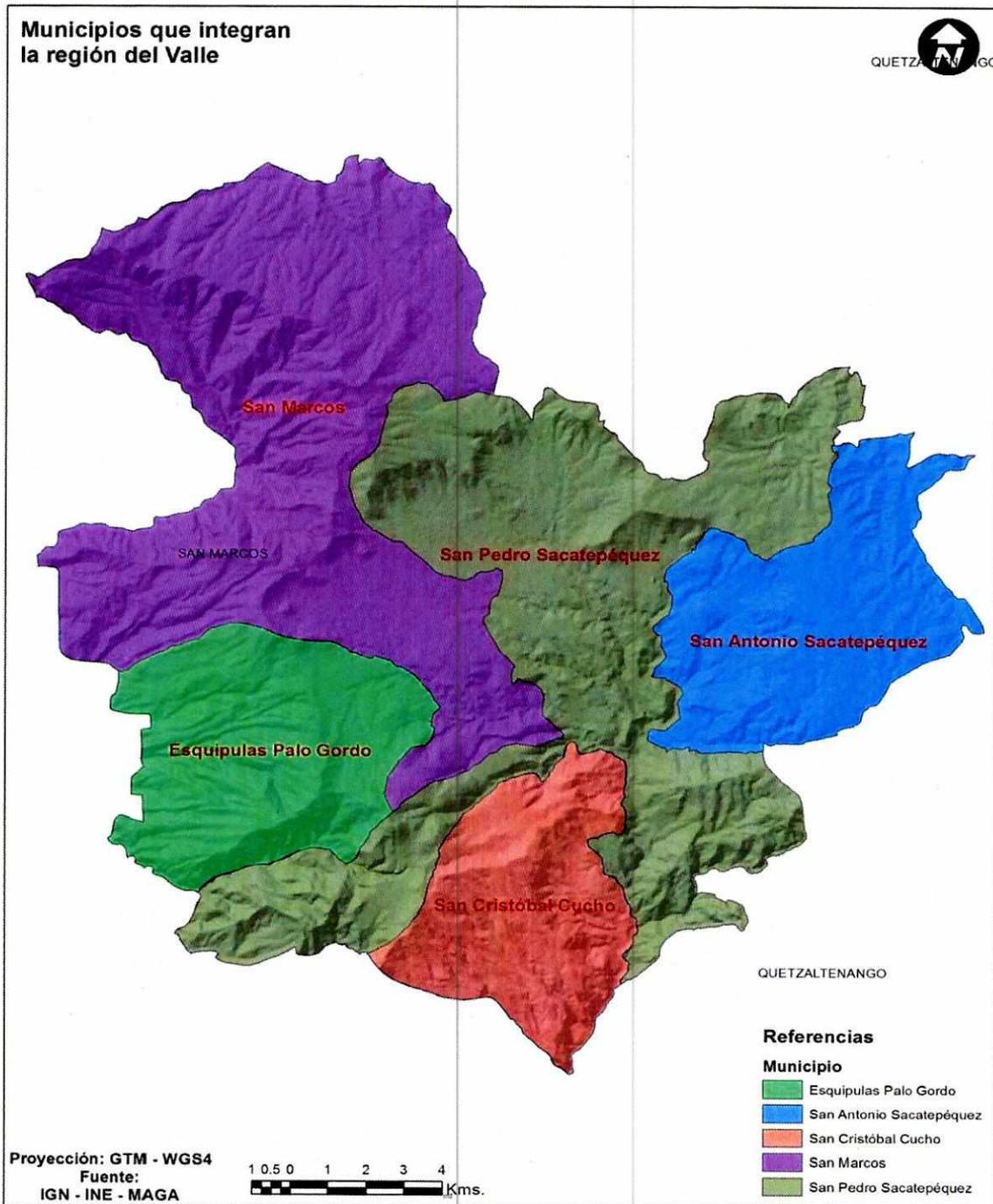
#### a. Ciudad Intermedia de San Marcos

Como se ha mencionado anteriormente, la ciudad intermedia de San Marcos, está conformada por 4 municipios que se encuentran en la región central denominada del

<sup>4</sup> Fuente: Política Nacional de Competitividad 2018 – 2032 (Programa Nacional de Competitividad)

Valle (Ilustración 6) del departamento de San Marcos; estos municipios son: San Antonio Sacatepéquez, San Pedro Sacatepéquez, San Marcos y Esquipulas Palo Gordo.

Ilustración 6. Mapa de la región del Valle, departamento de San Marcos.



Fuente: Elaboración propia, con datos de IGN e INE.

## **i. San Antonio Sacatepéquez**

El municipio de San Antonio Sacatepéquez, se encuentra localizado en la parte Noroeste de la cabecera departamental de San Marcos. Posee una altitud de 2,338.65 MSNM, una latitud de 14° 57' 38", y una longitud de 91° 43' 55"

Este municipio se encuentra a 239 kilómetros de la capital de Guatemala en carretera Interamericana, 38 Kilómetros de la cabecera departamental de Quetzaltenango, a 10 Kilómetros del departamento de San Marcos.

San Antonio Sacatepéquez cuenta con una extensión territorial de 100 kilómetros cuadrados, contando en el área rural con pequeñas cantidades de bosques, y el resto, utilizado para la agricultura.

El área urbana se encuentra rodeada de cerros y montañas con vegetación escasa por la inmoderada tala de árboles.

El municipio colinda: al Norte con el municipio de Río Blanco del departamento de San Marcos y el municipio de Sibilia del departamento de Quetzaltenango, al Este con los municipios de Sibilia y Palestina de los Altos de Quetzaltenango, al Sur con el municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos y al Oeste con el municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.

El clima es frío de tierras húmedas en la mayoría de sus comunidades, a excepción de aldea Las Barrancas que tiene clima templado.

La temperatura máxima es de 24°C y la mínima es de 15°C, calculando una temperatura media de 20°C durante todo el año.

La población de San Antonio Sacatepéquez está conformada por un 75% de descendientes de la etnia maya Mam y 25% de ladinos, quienes habitan la totalidad del municipio. La etnia Mam se identifica más por las mujeres que un leve porcentaje usan el traje de la región, principalmente visto en las señoras mayores y mujeres de las aldeas que tratan de conservarlo.

Podemos pensar que la población de San Antonio Sacatepéquez, se encuentra en proceso de transición de lo indígena a lo ladino.

Entre las causas de la gradual extinción del idioma materno y del uso minoritario del traje indígena de la región, en esta localidad, se pueden mencionar las siguientes:

Los decretos publicados por distintos gobiernos de Guatemala, que buscaban ladinizar al pueblo indígena. Ejemplo: decreto número 164 del gobierno de Justo Rufino Barrios.

El servicio militar obligatorio con reclutamiento forzoso del que eran objeto los jóvenes de la región, que los sustraía de su cosmovisión indígena. Luego de finalizado ese

compromiso militar, quedaba una desadaptación en la personalidad individual y cada quien buscaba voluntariamente un posterior involucramiento con las distintas policías del país.

La constante emigración de la mujer joven, a la ciudad capital de Guatemala y hacia los Estados Unidos, puesto que allá se cambia el traje y pierde el idioma; esto también sucede con el hombre que por necesidad de un empleo ha emigrado a otros lugares.<sup>5</sup>

## **ii. San Pedro Sacatepéquez**

El municipio San Pedro Sacatepéquez pertenece al departamento de San Marcos. Su extensión territorial es de 253 kilómetros cuadrados, ubicándose a 2,330 MSNM. Teniéndose las siguientes coordenadas; su latitud es de 14°05'55" y su longitud de 91°04'36". Se encuentra ubicado a 2 kilómetros de la cabecera departamental y a 250 kilómetros de la ciudad capital.

Al Norte colinda con el municipio de San Lorenzo; al Sur con los municipios del San Cristóbal Cucho, La Reforma y el Tumbador; al Oeste con los municipios de Esquipulas Palo Gordo y San Marcos, y al Este con los municipios de San Antonio Sacatepéquez del departamento de San Marcos y con los municipios de Palestina de los Altos y San Juan Ostuncalco ambos del departamento de Quetzaltenango.

El Municipio, consta de las siguientes unidades territoriales: 1 ciudad, 17 aldeas, 40 caseríos. El área urbana cuenta con ocho cantones: San Sebastián, La Parroquia, San Agustín Tonalá, El Mosquito, San Juan de Dios, Santa María, San Miguel y San Juan del Pozo.

En la actualidad en el municipio se cuenta con una micro regionalización la cual ha sido validada por los COCODES Y COMUDE, esta división se ha construido principalmente tomando en cuenta aspectos tales como: geográficos y de accesibilidad, pretende articular los territorios según el acceso al sistema vial, además, de lo anterior también se tomaron en cuenta elementos como: la ubicación estratégica dentro de una hegemonía territorial de la cabecera municipal como eje articulador del territorio, se tomaron en cuenta aspectos de concentración demográfica y características culturales. Así como, características de uso actual del suelo, caso de la región noroccidente existe una primacía de características medioambientales comunes, y la región suroccidente resulta ser la menos favorecida donde deberán realizarse los mayores esfuerzos de inversión en infraestructura pública, principalmente en temas sociales de cobertura de educación y salud.

---

<sup>5</sup> Fuente: <http://munisanantoniosac.gob.gt/conocenos.html>

Los habitantes hablan el idioma español; sin embargo, en algunas comunidades del área rural aún existen personas, especialmente ancianos y ancianas descendientes de los antepasados Mames que aun hablan el idioma Mam.

Según la percepción local, el 60% de la población profesa la religión católica, aunque también existen otras nominaciones no católicas que en la actualidad se estiman en un 40% de la población.

Existen algunos lugares de recreación como: el balneario Agua Tibia que se localiza en parte Sur de la cabecera municipal a una distancia aproximada de 4 Kms., La Castalia con sus aguas termales ubicada en la parte Sur de la cabecera municipal a una distancia aproximada de 12 Kms., el Parque Regional Municipal (astillero municipal) se localiza al Norte del municipio a 11 Kms., de distancia, al altiplano del departamento de San Marcos, la piscina de Agua Tibia y Cristalina que se localiza en Caserío Ixgual a una distancia aproximada de 3 kms., del casco urbano carretera que conduce a Quetzaltenango y como parte de la recreación también existen canchas de fut bol, básquet bol, un gimnasio, canchas con pistas sintéticas para jugar fut bol sala.

El municipio cuenta con Centro de Salud que funciona como un Centro de Atención Permanente (CAP), ubicado en la parte Noreste del parque central camino que conduce al sector de la Calzada Independencia.<sup>6</sup>

### **iii. San Marcos**

San Marcos es municipio y cabecera departamental, pertenece a la región VI Sur occidental del país de Guatemala, delimitado de la siguiente manera: al Norte con los municipios de Comitancillo, Tejutla e Ixchiguán, al Sur con los municipios de San Cristóbal Cucho, Esquipulas Palo Gordo, Nuevo Progreso y San Rafael Pie de la Cuesta, al Este con los municipios de San Lorenzo y San Pedro Sacatepéquez, y al Oeste con los municipios de San Pablo y Tajumulco. La cabecera departamental de San Marcos, se encuentra a una distancia de 250 kilómetros de la ciudad capital de Guatemala.

El municipio cuenta con una vía principal la Ruta Nacional 1, asfaltada que comunica con la ciudad capital, dicha ruta prosigue hasta la frontera con México enlazando en su trayecto con las carreteras Interamericana CA-1 e Internacional del Pacífico CA-2; así como la ruta nacional 12-N. El municipio tiene también carreteras, caminos y veredas que unen a las comunidades con la cabecera municipal y lugares circunvecinos.

Según el PDM del municipio del año 2008, posee una altitud de 2,398 MSNM, ubicado en la latitud Norte de 14° 57' 40"; y longitud Este 91° 47' 44". Tiene una extensión territorial de 121 kilómetros cuadrados, el cual está subdividido en 16 aldeas. Y ocupa el 3.2% del territorio departamental.

---

<sup>6</sup> Fuente: <http://www.deguate.com/municipios/pages/san-marcos/san-pedro-sacatepequez.php>

Para el año 2,002 la densidad de población era de 300 habitantes por km<sup>2</sup>, al tener en consideración la estimación de población que presenta el INE para el año 2010 es de 48,913 habitantes, lo que significa que la densidad población actual es de 404 habitantes por km<sup>2</sup>, dato que nos describe la población de años anteriores tenía mayor tenencia de tierra que la población actual, y que existía menos competencia por uso de los recursos naturales disponibles que al año 2010.

Políticamente el municipio se encuentra dividido, además del perímetro urbano en 17 aldeas, caseríos y cantones, las cuales se mencionan a continuación:

La organización territorial administrativa del municipio, presenta tres microrregiones en donde predomina la ubicación geográfica y el agrupamiento de centros poblados y territorios que comparten características sociales, culturales, económicas y medioambientales.

Según el PDM de San Marcos del año 2009, se plantea la micro regionalización del municipio y se organiza el territorio en tres grandes áreas de influencia, donde se utilizan características medioambientales a partir de la subdivisión de cuencas, aspectos topográficos y se agrupan las zonas de laderas y planicies, además de tener en consideración la cercanía a la red vial principal y centros poblados existentes como también el proceso de expansión que vincula al termino cultural y de identidad como un factor determinante en el proceso de micro regionalización. Aunque dicha propuesta técnica planteada por MANCUERNA (Mancomunidad de Municipios de la parte alta de la Cuenca del Río Naranjo) no ha sido pertinente para la corporación municipal (2008-2012). Pero la misma se detalla a continuación por considerarse efectiva para el territorio.

- a) Micro-región Norte: aldeas San Sebastián, San Antonio Serchil, Santa Lucía Ixcamal, caseríos: Los Cerezos, Chisguachin, La Caballería y Canoa de Piedra.
- b) Micro-región Occidente: aldea El Rodeo, aldea El Bojonal, aldea El Canaque, aldea Barranca de Gálvez, y lugares poblados como El Dominante, Palo Blanco.
- c) Micro-región Sur: cabecera departamental de San Marcos, las aldeas: Caxaque, Las Lagunas, El Rincón, La Federación, Ixtajel, San Rafael Soche, Agua Caliente, El Recreo, San José Las Islas; caseríos: Ixquihiula y Las Escobas.<sup>7</sup>

#### **iv. Esquipulas Palo Gordo**

Esquipulas Palo Gordo tiene una extensión territorial de 21 kilómetros cuadrados, su sede municipal se encuentra a siete kilómetros de la cabecera departamental de San Marcos, tiene una altitud sobre el nivel del mar de 2,475 metros, cuya cabecera municipal se encuentra ubicada en la Latitud Norte de 14° 56.544'; y Longitud Oeste 91°

---

<sup>7</sup> Fuente: <https://www.deguate.com/municipios/pages/san-marcos/san-marcos/geografia.php>

49.655', limita al Norte y Este con el municipio de San Marcos, al Sur con los municipios de San Marcos y con San Pedro Sacatepéquez y al Oeste con San Rafael Pié de la Cuesta y El Tumbador.

Este municipio cuenta con una precipitación pluvial media anual de 2,138 mm, una temperatura que oscila entre los 5 y 20°C aunque en los meses más fríos las temperaturas pueden llegar hasta -4°C, teniendo generalmente una humedad relativa de 83% en promedio.

El municipio está conformado por 19 centros poblados, entre cabecera municipal, aldeas, cantones, paraje y asentamiento. En total, de acuerdo con proyecciones hechas por el INE existe una población al año 2,010 de 11,138 habitantes, en donde 97,4% son ladinos, 2,2% pertenecen a la etnia Mam y el resto (0,4%) son Xinka, K'iche y Ch'orti.<sup>8</sup>

#### **b. Ciudad Intermedia Nor - Occidente**

La ciudad intermedia de Nor - Occidente, se integra por los municipios de Huehuetenango y Chiantla, tal como se ha indicado anteriormente, a continuación, se incluye información general de cada municipio.

#### **i. Huehuetenango**

Huehuetenango conforma uno de los 31 municipios del departamento que lleva el mismo nombre, además de ser cabecera departamental. Su extensión territorial es de 204 kilómetros cuadrados.

Su fiesta titular se celebra el 16 de julio, en honor a Nuestra Señora del Carmen. El municipio se sitúa en un valle ubicado a las faldas de la Sierra de Los Cuchumatanes, a 266 kilómetros de la ciudad de Guatemala. Su economía se basa en las diversas maderas de construcción tales como pino, encino, roble y aliso (entre otras).

Además, de hablarse el idioma español, como lenguas principales se encuentran el mam, aguacateco, akateko, chuj, popti, q'anjob'al.

La cultura tradicional de los huehuetecos se basa más en la palabra que en el documento escrito. Por lo tanto, los consejos dados por los ancianos poseen un valor trascendental en ellos, pues éstos se consideran personas de profunda sabiduría, con experiencia para guiar la vida de la comunidad y de procurar su adecuado desarrollo.

Otra de las tradiciones de los huehuetecos consiste en el intercambio de pan y miel, siendo esta una tradición religiosa practicada desde hace muchos años. Todos participan en este intercambio, sin acepción y su fin es unificar a las personas. Cada familia elabora su propio pan, mismo que es compartido.

---

<sup>8</sup> Fuente: <https://www.deguate.com/municipios/pages/san-marcos/esquipulas-palo-gordo/geografia.php>

Cuenta con una cabecera municipal, 20 aldeas y 25 caseríos. Las aldeas son: Canobaj, Ocubila, El Terrero, Chinaca, El Carrizal, Zaculeu El Llano, Corral Chiquito, Lo de Hernández, Las Lagunas, Tojzale, Jumaj, Suculique, Cambote, Llano Grande, Chimusinique, La Estancia, San Lorenzo, Chiquiliabaj y Colonia El Bosque.

Los 25 caseríos son: Chola, Zaculeu Capilla, Terrero Alto, Segundo Carrizal, Ruinas de Zaculeu, Xinajxoj, Chibacabe, Canshac, El Llano Grande, Chiloja, Sucuj, Pox, Tojocaz, Talmiche, Ojecheje, Las Pilas, Xetenam, Sunul, Cancelaj, Las Florecitas, El Orégano, Río Negro, Quiaquixiac y Jocote Seco.

Aproximadamente a 4 kms de la ciudad de Huehuetenango se encuentra el sitio Arqueológico Zaculeu, que es una antigua fortaleza de los indios mames, lugar con riqueza cultural donde el Rey Kaibil Balam, reconocido por su valentía, se atrincheró contra los españoles al mando del capitán Gonzalo de Alvarado, quien los forzó en 1,526 a rendirse más por hambre que por la fuerza de armas. Este sitio fue declarado monumento nacional precolombino, por acuerdo del Ministerio de Educación del 12 de junio de 1,970.

## ii. Chiantla

El Municipio de Chiantla, se encuentra ubicado a 6 Kilómetros de la cabecera departamental Huehuetenango, y a 272 kilómetros de la ciudad capital. Su Latitud es 15°20'26" Norte y longitud de 91°27'28" Oeste. Presenta una altitud sobre el nivel del mar que oscila entre 1,900 y 3,800 MSNM, con una temperatura que oscila entre 4° a 28° centígrados. La extensión territorial, según el IGN, es de 518.741 kilómetros cuadrados.

El municipio de Chiantla colinda al Norte con el municipio de San Juan Ixcoy, al Sur con Huehuetenango, al Este con Aguacatán y el departamento de El Quiché y al Oeste con los municipios de San Sebastián Huehuetenango y Todos Santos Cuchumatán. El mapa de ubicación geográfica y el mapa base del municipio se presentan a continuación.

Para su administración, considerando que la dinámica del municipio es compleja ya que cuenta con 192 lugares poblados, se ha realizado una micro regionalización, dividiendo administrativamente el municipio en 24 micro regiones.<sup>9</sup>

## 1.2. Evaluación de pertinencia

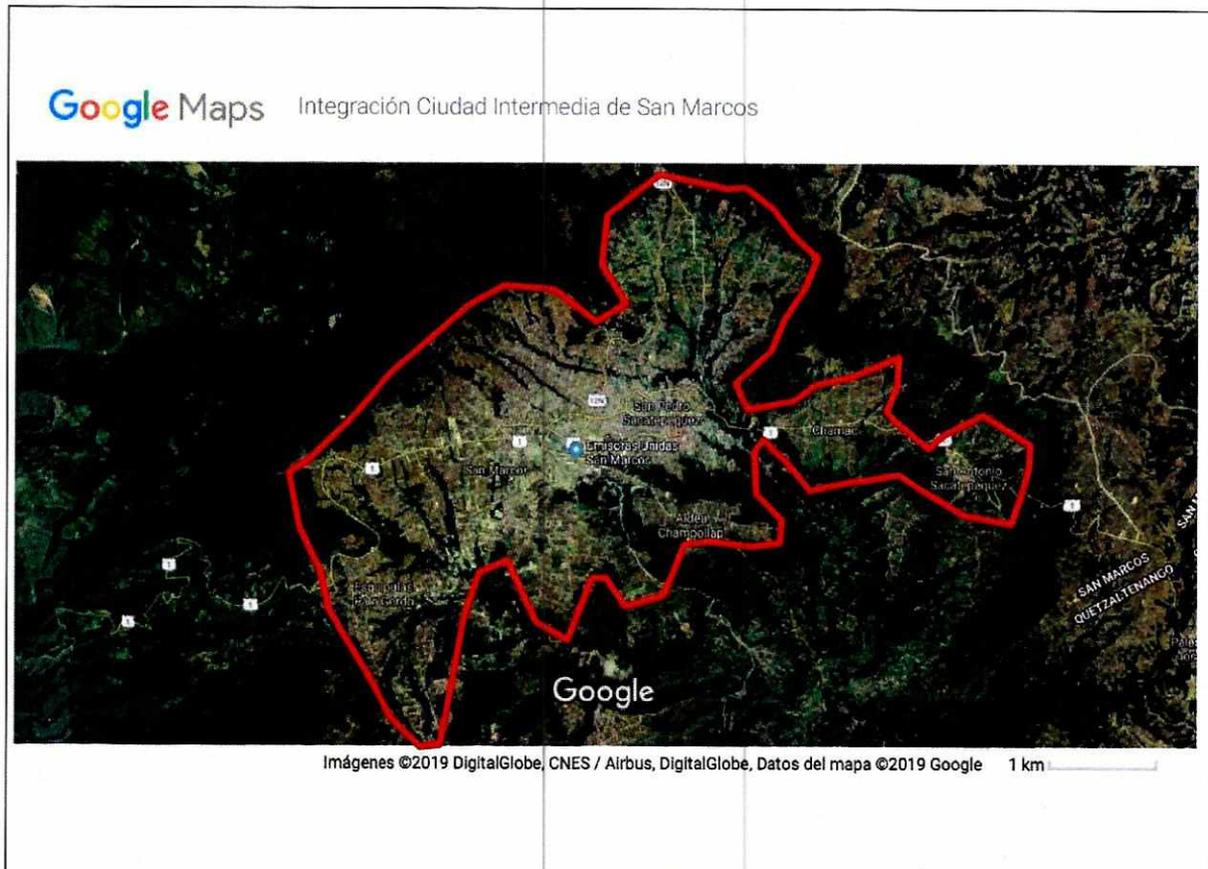
### a. Ciudad Intermedia de San Marcos

Como se ha venido desarrollando el presente documento, la integración de la Ciudad Intermedia – San Marcos, se realiza con 4 municipios que, como se puede observar en la ilustración 7, sus áreas urbanas han generado una conurbación (Conjunto de poblaciones

<sup>9</sup> Fuente: <http://www.deguate.com/municipios/pages/huehuetenango/chiantla/geografia.php>

próximas entre ellas, cuyo progresivo crecimiento las ha puesto en contacto<sup>10</sup>), que permiten una interacción fuerte de carácter social, cultural, política y económica, sobre todo esta última, por las diferentes actividades económicas que se desarrollan y han evolucionado en ese territorio.

Ilustración 7. Área urbana conurbada de la Ciudad Intermedia - San Marcos.



Fuente: Google Maps, (<https://www.google.com.gt/maps/@14.9692394,-91.785688,15z?hl=es&authuser=0>)

<sup>10</sup> Fuente:

[https://www.google.com/search?rlz=1C1NDCM\\_esGT807GT807&q=Diccionario#dobs=conurbaci%C3%B3n](https://www.google.com/search?rlz=1C1NDCM_esGT807GT807&q=Diccionario#dobs=conurbaci%C3%B3n)

La población de estos municipios, proyectada 2019 es la siguiente:

**Tabla 1. Población total proyectada Ciudad Intermedia – San Marcos.**

Municipio	Población 2019	% en relación al Departamento al 2019
San Marcos	62,122	5.18
San Pedro Sacatepéquez	75,627	6.30
San Antonio Sacatepéquez	23,643	1.97
Esquipulas Palo Gordo	13,712	1.14
<b>Total</b>	<b>175,104</b>	<b>14.60</b>

Fuente: Elaboración propia, con datos proyectados del Censo 2002, INE.

El área total del territorio es de 323 kilómetros cuadrados, distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 2. Área municipal y total de la Ciudad Intermedia de San Marcos**

Municipio	Área (Kms <sup>2</sup> )	%
San Marcos	119	36.84
San Pedro Sacatepéquez	114	35.29
San Antonio Sacatepéquez	45	13.93
Esquipulas Palo Gordo	45	13.93
<b>Totales</b>	<b>323</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Elaboración propia, con datos del Instituto Geográfico Nacional.

Los municipios de San Marcos y San Pedro Sacatepéquez, son los que tienen una mayor dimensión y, las posibilidades de mayor área productiva; los dos suman un poco más de 71% del territorio total de la Ciudad Intermedia.

En relación al uso del suelo, según estudio realizado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentos en el año 2,006 y en función de agrupación de usos, en la Ciudad Intermedia de San Marcos, se tienen los siguientes datos:

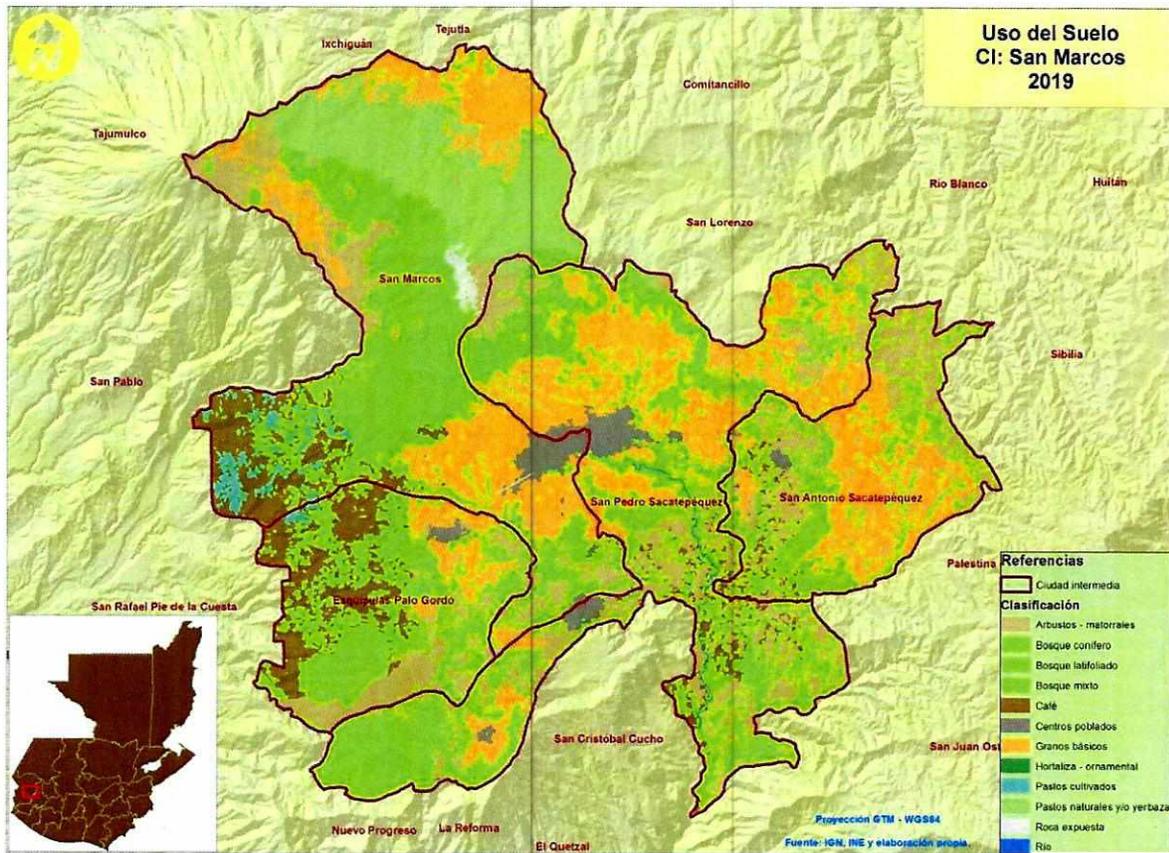
**Tabla 3. Uso del suelo de la Ciudad Intermedia San Marcos.**

<b>Tipo de uso</b>	<b>Área (Kms<sup>2</sup>)</b>	<b>%</b>
Arbustos y matorrales	51.53	15.95
Bosques	142.96	44.26
Café	21.99	6.81
Granos básicos y hortaliza ornamental	67.99	21.05
Pastos naturales y cultivados	29.92	9.26
Otros	8.61	2.67
<b>Totales</b>	<b>323</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Elaboración propia, datos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentos (2006)

Como se observa, la mayor parte del territorio tiene cobertura forestal (bosques) tanto conífero, como latifoliado; en la ilustración 8, se observa cómo se configuran estos usos, en la clasificación de otros, se encuentran los espacios utilizados en ese año, para centros poblados o áreas pobladas.

Ilustración 8. Clasificación de uso del suelo Ciudad Intermedia - San Marcos.



Fuente: Elaboración propia, con datos de IGN, INE y MAGA.

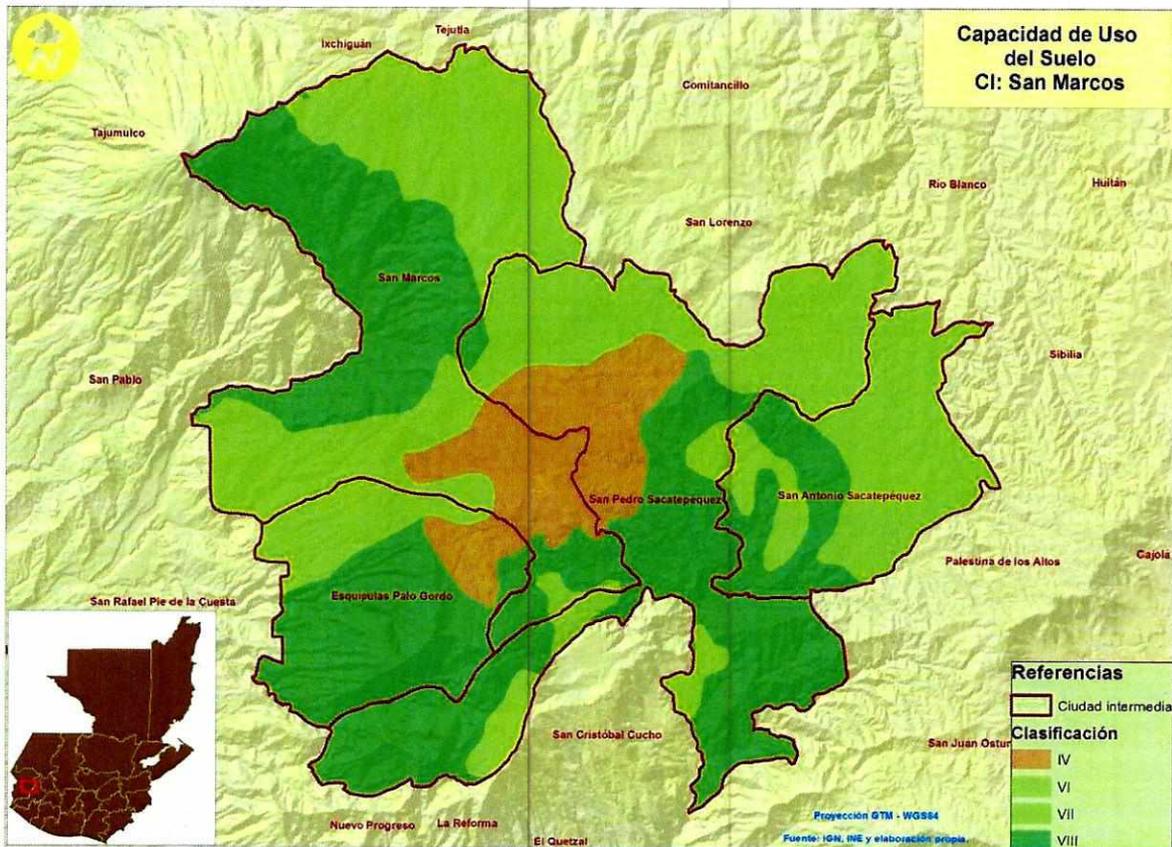
El uso del suelo, tiene consistencia en relación a la capacidad. Según la clasificación elaborada por el departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA – en Inglés), ya que, el mayor porcentaje de vocación del territorio, es de uso forestal y, la porción que tiene vocación agrícola (11%) con restricciones que se encuentra en la parte central, la cual está siendo utilizada mayormente para el desarrollo urbano. En la siguiente tabla se muestra esta información y, en la ilustración 9.

Tabla 4. Capacidad de uso del suelo (USDA) – Ciudad Intermedia – San Marcos.

Capacidad	Descripción	Área (Kms <sup>2</sup> )	%
IV	CLASE IV: Cultivables sólo ocasionalmente por presentar serias limitaciones de uso y alto riesgo de daños	35	11
VI	CLASE VI: Apta para pastoreo y forestación, pero susceptibles a la erosión.	3	1
VII	CLASE VII: Uso restringido para pastoreo y uso principal para forestación.	142	44
VIII	CLASE VIII: Tierras sin uso agropecuario y forestal, puede ser también de protección.	143	44
<b>Totales</b>		<b>323</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia, con datos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentos.

Ilustración 9. Clasificación de capacidad de uso del suelo según Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA) – Ciudad Intermedia – San Marcos.



Fuente: Elaboración propia, con datos de IGN, INE y MAGA.

Otro de los aspectos a evaluar, es la situación de pobreza en estos municipios, la cual se aprecia en la siguiente tabla, donde se aprecia que la mayoría de éstos tienen problemas de pobreza, sin embargo, la pobreza extrema no es muy fuerte, en relación a otros municipios del país; siendo San Marcos el que, a pesar de ser la cabecera departamental, cuenta con un mayor porcentaje de pobreza extrema.

**Tabla 5. Situación de pobreza en la Ciudad Intermedia - San Marcos**

Municipio	Pobreza General %	Pobreza Extrema %
San Antonio Sacatepéquez	66.88	15.05
San Pedro Sacatepéquez	38.76	8.64
San Marcos	66.50	19.90
Esquipulas Palo Gordo	54.60	8.09

Fuente: Elaboración propia, con datos Planes de Desarrollo Municipal de cada municipio, SEGEPLAN – 2,011.

Existen otros aspectos que se han evaluado de forma general en esta ciudad, con el objetivo de dar validez a la propuesta, de estos aspectos, no se cuenta con información actualizada y, se basa sobre todo en mera percepción de los mismos:

**Tabla 6. Criterios evaluativos propuesta – Ciudad Intermedia San Marcos.**

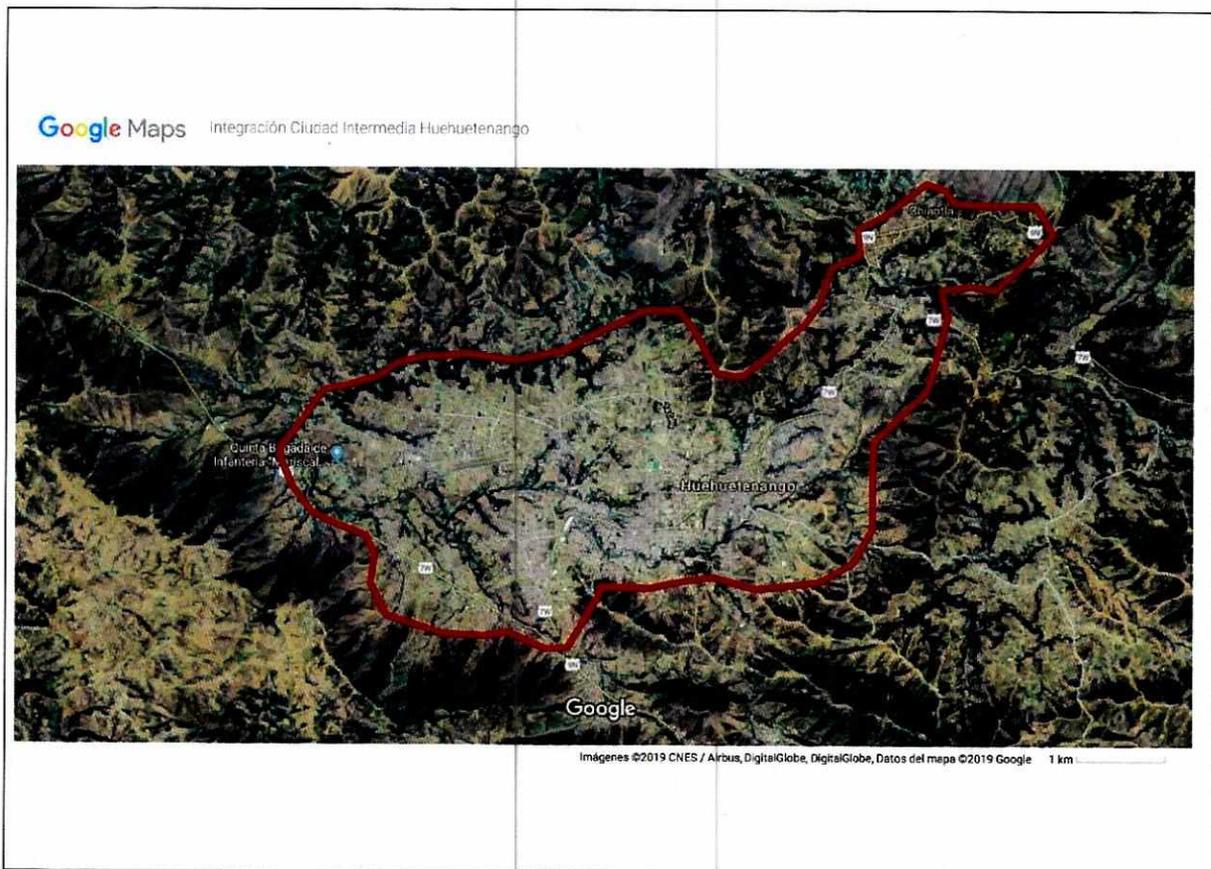
Criterios	Distribución de la Ponderación	Punteo absoluto	Punteo obtenido según peso
Población	10	80	8
Situación de pobreza	5	70	3.5
Uso actual del suelo	4	90	3.6
Capacidad de uso del suelo	5	50	2.5
Desarrollo urbano	12	80	9.6
Cobertura de servicios básicos (Agua, EE y Drenajes)	12	90	10.8
Educación primaria	12	85	10.2
Salud primaria	10	90	9
Accesibilidad (vías de comunicación)	10	75	7.5
Acceso a Tecnología	10	75	7.5
Acceso a capacitación técnica	10	75	7.5
<b>Totales</b>	<b>100</b>		<b>79.7</b>

Fuente: Elaboración propia.

## b. Ciudad Intermedia Nor - Occidente

Para el caso de la ciudad intermedia Nor - Occidente, la integración se realiza con 2 municipios (Huehuetenango y Chiantla), tal como se ha indicado antes; al igual que la Ciudad Intermedia de San Marcos, sus áreas urbanas han generado una conurbación que han generado una interacción fuerte de carácter social, cultural, política y económica, sobre todo esta última, por las diferentes actividades económicas que se desarrollan y han evolucionado en los municipios.

Ilustración 10. Área urbana conurbada de la Ciudad Intermedia Nor - Occidente.



Fuente: Google Maps (<https://www.google.com.gt/maps/@15.3184231,-91.5286821,13z?hl=es&authuser=0>).

La población de estos municipios, proyectada al 2,019 es la siguiente:

Tabla 7. Población total proyectada Ciudad Intermedia – Nor - Occidente

Municipio	Población 2019	% en relación al Departamento al 2019
Huehuetenango	128,687	9.31
Chiantla	113,260	8.20
<b>Total</b>	<b>241,947</b>	<b>20.17</b>

Fuente: Elaboración propia, proyectados del Censo 2,002, INE.

El área total del territorio es de 743 kilómetros cuadrados, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 8. Área municipal y total de la Ciudad Intermedia Nor - Occidente

Municipio	Área (Kms <sup>2</sup> )	%
Huehuetenango	222	29.88
Chiantla	521	70.12
<b>Totales</b>	<b>743</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Elaboración propia, con datos del Instituto Geográfico Nacional.

En relación al uso del suelo, según estudio realizado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentos en el año 2006 y en función de agrupación de usos, en la Ciudad Intermedia Nor - Oriente, se tienen los siguientes datos, sobre la distribución del territorio, según el uso:

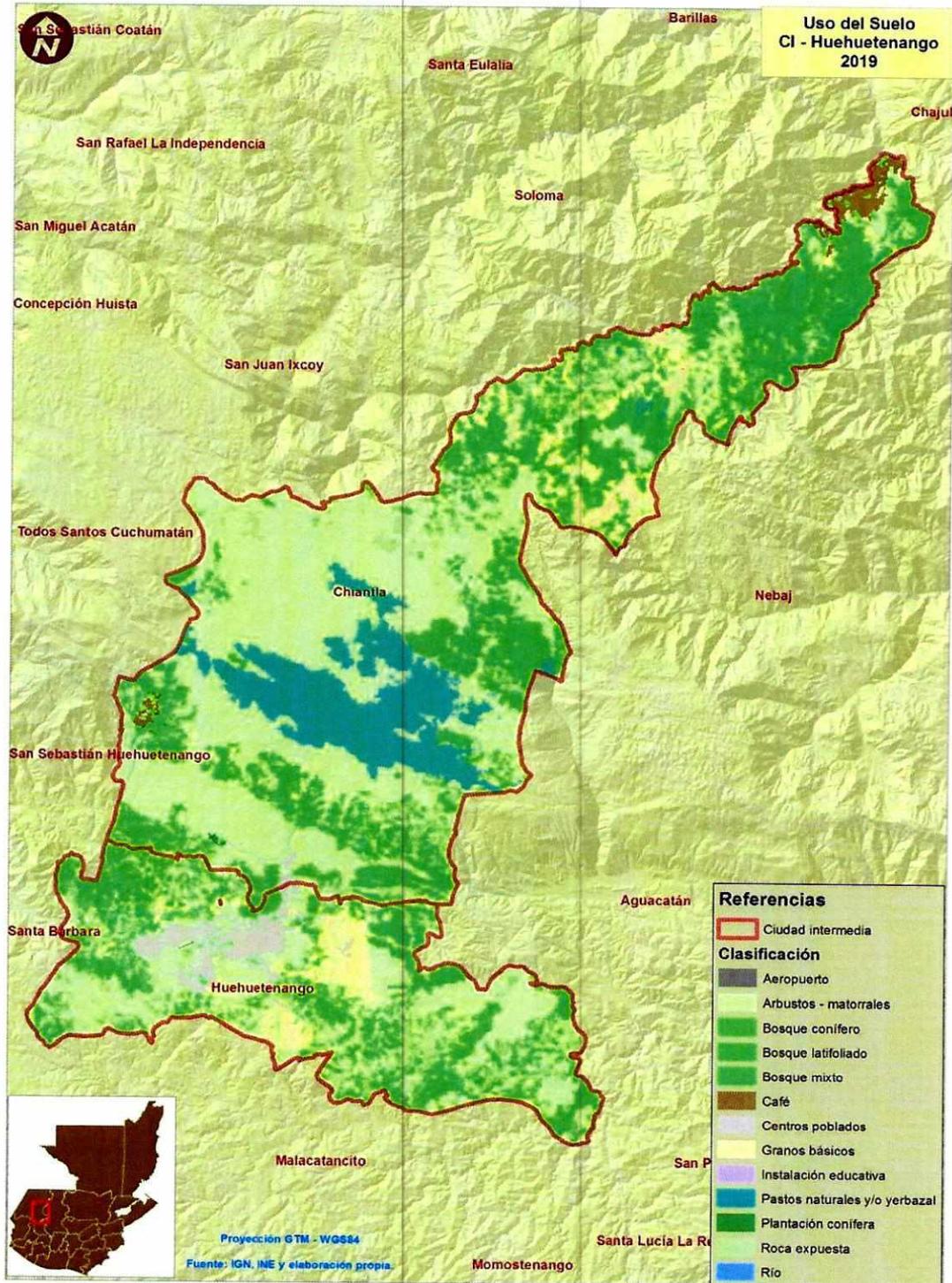
Tabla 9. Uso del suelo de la Ciudad Intermedia Nor - Occidente

Tipo de uso	Área (Kms <sup>2</sup> )	%
Arbustos y matorrales	371.90	50.05
Bosques y plantaciones coníferas	241.95	32.56
Café	6.37	0.86
Centros poblados	18.16	2.44
Granos básicos	43.92	5.91
Pastos naturales y sembrados	56.02	7.54
Otros	4.68	0.63
<b>Totales</b>	<b>743</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Elaboración propia, datos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentos (2006)

Como se observa, la mayor parte del territorio está siendo usado por arbustos y matorrales, bosques y plantaciones coníferas; en la ilustración 11 se observa, cómo se configuran estos usos, en la clasificación de otros, se encuentran los espacios utilizados en ese año, para aeropuertos, ríos, centros educativos, entre otros.

Ilustración 11. Clasificación de uso del suelo, Ciudad Intermedia Nor-Occidente.



Fuente: Elaboración propia, con datos de IGN, INE y MAGA.

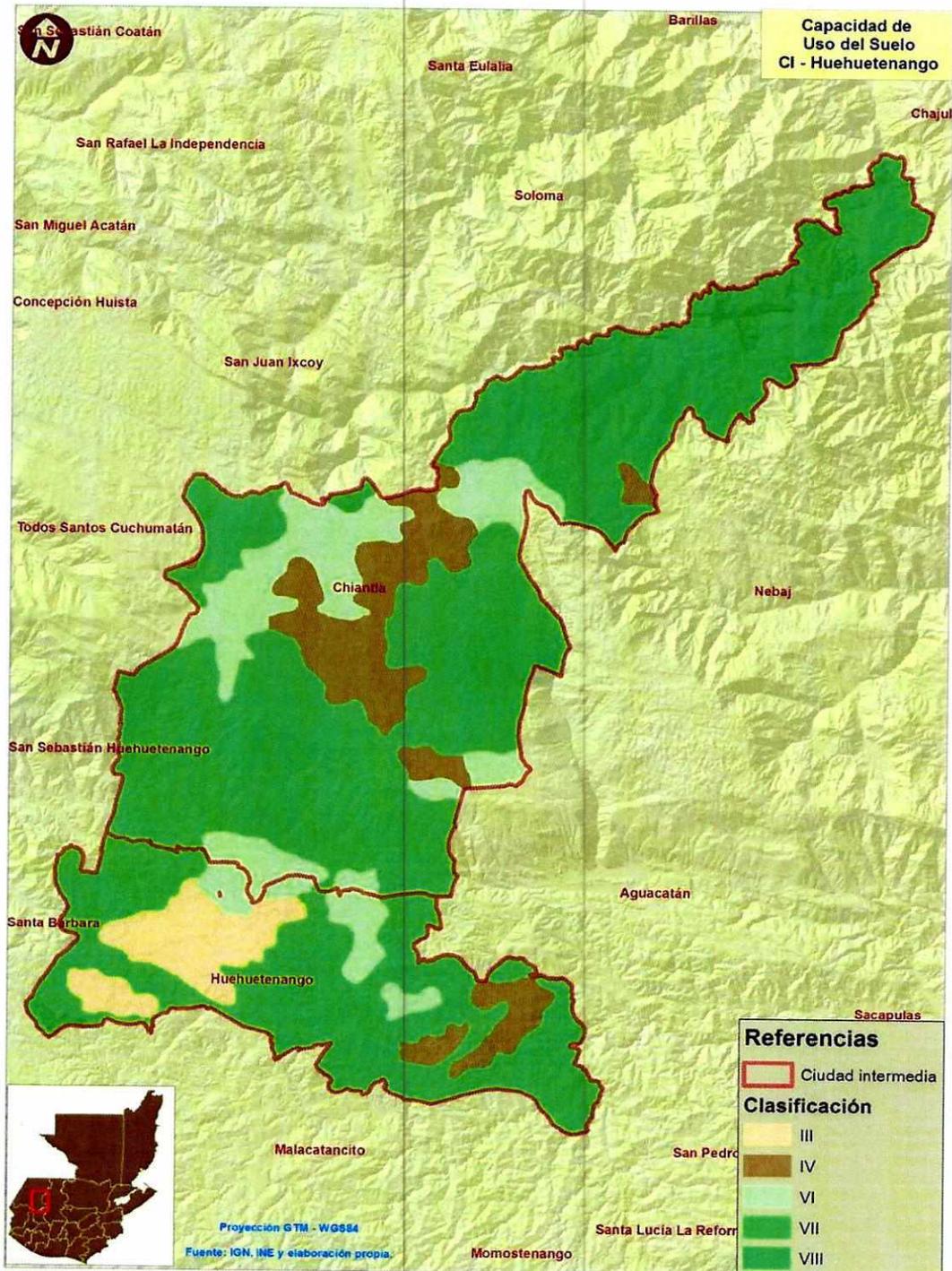
El uso del suelo, tiene consistencia en relación a la capacidad del suelo según la clasificación elaborada por el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA – en Ingles), ya que, el mayor porcentaje de vocación del territorio, es de uso forestal (85%); hay una porción de uso agrícola (III) muy pequeña en el municipio de Huehuetenango, y otra porción que tiene vocación agrícola con restricciones (10%) que se encuentra en la parte central de Chiantla y el lado Este de Huehuetenango. En la siguiente tabla se muestra esta información y, en la ilustración 12.

**Tabla 10. Capacidad de uso del suelo, según el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA) – Ciudad Intermedia Nor - Occidente.**

Capacidad	Descripción	Área (Kms <sup>2</sup> )	%
III	CLASE III: Cultivables con moderadas limitaciones de uso susceptibles de corrección, y riesgos de daños.	37	5
IV	CLASE IV: Cultivables sólo ocasionalmente por presentar serias limitaciones de uso y alto riesgo de daños.	74	10
VI	CLASE VI: Apta para pastoreo y forestación, pero susceptibles a la erosión.	97	13
VII	CLASE VII: Uso restringido para pastoreo y uso principal para forestación.	502	68
VIII	CLASE VIII: Tierras sin uso agropecuario y forestal, puede ser también de protección.	33	4
<b>Totales</b>		<b>743</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 12. Clasificación de capacidad de uso del suelo según el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA) – Ciudad Intermedia Nor-Occidente.



Fuente: Elaboración propia, con datos de IGN, INE y MAGA.

Otro de los aspectos a evaluar, es la situación de pobreza en estos municipios, la cual se aprecia en la siguiente tabla, Chiantla es el municipio de mayor porcentaje de pobreza extrema.

**Tabla 11. Situación de pobreza en la Ciudad Intermedia Nor - Occidente**

Municipio	Pobreza General %	Pobreza Extrema %
Huehuetenango	31.5	4.00
Chiantla	77.43	21.23

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos de los Planes de Desarrollo Municipal de cada municipio, elaborados por SEGEPLAN - 2011.

Existen otros aspectos que se han evaluado de forma general en esta ciudad intermedia, con el objetivo de dar validez a la propuesta, de estos aspectos no se cuenta con información actualizada, es basado de la mera percepción de los mismos:

**Tabla 12 Criterios evaluativos propuesta – Ciudad Intermedia Nor - Occidente**

Criterios	Distribución de ponderación	Punteo absoluto	Punteo obtenido según distribución porcentual (peso)
Población	10	100	10
Situación de pobreza	5	90	4.5
Uso actual del suelo	4	30	1.2
Capacidad de uso del suelo	5	70	3.5
Desarrollo urbano	12	80	9.6
Cobertura de servicios básicos (agua, EE y drenajes)	12	85	10.2
Educación primaria	12	90	10.8
Salud primaria	10	90	9
Accesibilidad (vías de comunicación)	10	85	8.5
Acceso a tecnología	10	90	9
Acceso a capacitación técnica	10	90	9
<b>Totales</b>	<b>100</b>		<b>85.3</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 2. IDENTIFICACIÓN DE CLÚSTERES QUE APLICAN LAS CIUDADES INTERMEDIAS.

Según la información de referencia establecida en el Programa Nacional de Competitividad, un clúster se refiere a “vinculación sectorial orientada a la generación de valor durante una cadena de producción mucho más amplia que la del sector; por lo que la clasificación de los mismos, parte de la premisa de que la generación de empleos productivos va estrechamente ligada a la agregación de valor durante cada eslabón de la cadena (Mejoremos Guate, 2016). Es una agrupación de empresas e instituciones relacionadas entre sí, pertenecientes a un mismo sector o segmento de mercado, que se encuentran próximas geográficamente y que colaboran para ser más competitivos (Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa, 2015)”.

Una agrupación o conjunto de empresas e instituciones relacionadas entre sí, que pertenecen a un mismo sector y que regularmente se encuentran próximas geográficamente; además de que organizadas, colaboran juntas para ser más competitivas (Michael Porter).”

La identificación de clústeres, parte inicialmente de 25 que fueron analizados y priorizados por el estudio de Dalberg-2012 e integrados a la propuesta “Mejoremos Guate”, en la siguiente ilustración se identifican estos 25 clústeres.

Ilustración 13. Clústeres según estudio de Dalberg.



• Los 25 clústeres comprenden alrededor del **85% de la producción nacional**

Fuente: Mejoremos Guate 2012.

A partir de estos 25 clústeres, se han establecido prioritariamente en la Política Nacional de Competitividad, 11 de ellos, los cuales son:

- Forestal y muebles
- Frutas y vegetales
- Alimentos procesados

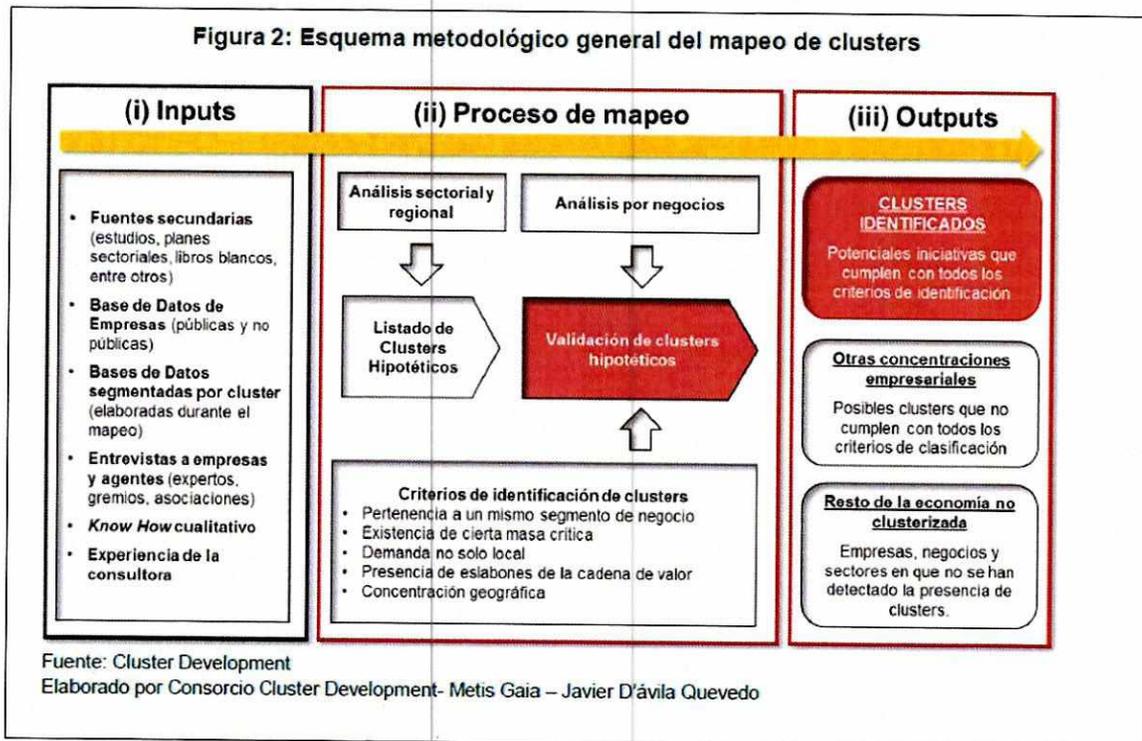
- Turismo
- Construcción
- Textil y calzado
- TICs y Contact Centers
- Manufactura ligera
- Transporte y logística
- Bebidas
- Metalmeccánica

Dentro de los aspectos metodológicos empleados para la identificación de clústeres en las ciudades intermedias, se han considerado los siguientes puntos importantes:

#### a. Dimensión del Clúster

**Identificación:** La identificación de clústeres se realiza en función de la metodología utilizada en el documento denominado: “Elaboración de un mapeo de clústeres en el Perú”, Elaborado por: Consorcio Cluster Development- Metis Gaia – Javier D’ávila Quevedo, para el Consejo Nacional de Competitividad. En la siguiente ilustración se puede observar el esquema metodológico que se ha empleado para el mapeo de clústeres.

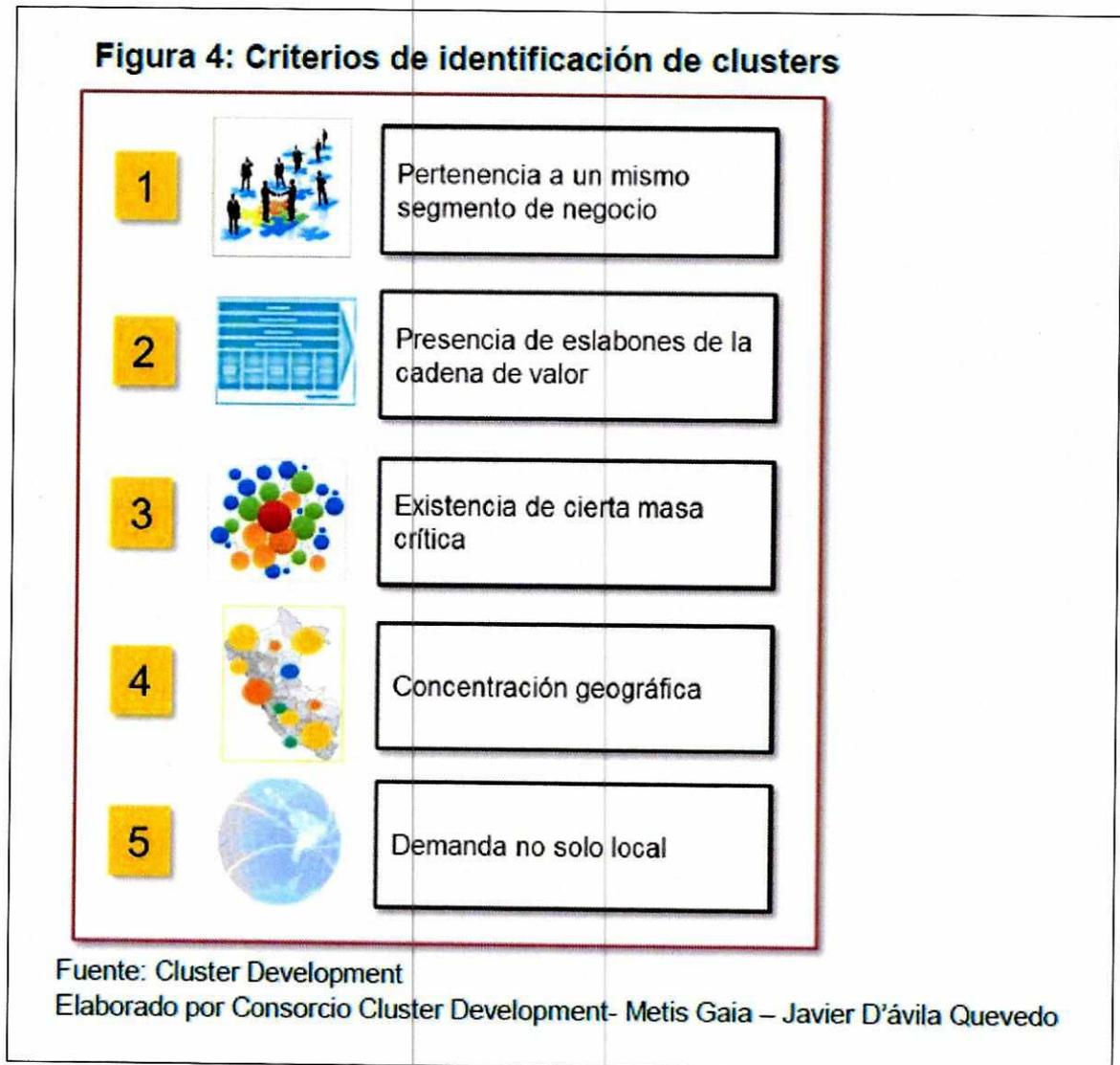
Ilustración 14. Esquema metodológico general del mapeo de Clústeres.



Fuente: “Elaboración de un mapeo de clusters en el Perú”, Elaborado por: Consorcio Cluster Development- Metis Gaia – Javier D’ávila Quevedo, noviembre del 2013.

En relación a los criterios iniciales de análisis de cada clúster, nos orientamos en función de los siguientes:

Ilustración 15 Criterios de identificación de Clústeres.



Fuente: "Elaboración de un mapeo de clústeres en el Perú", elaborado por: Consorcio Cluster Development- Metis Gaia – Javier D'ávila Quevedo, noviembre del 2013.

En relación a estas características, su marco teórico es el siguiente:

- i. **"Pertenencia a un mismo segmento de negocio:** A partir de este criterio se identifican los ámbitos de negocio existentes, en función al análisis de productos, servicios, tecnologías de productos o procesos, clientes, mercados y/o canales de compra. Es decir, se identifican aquellas actividades empresariales comunes que caracterizan a las empresas.

- ii. **Presencia de eslabones de la cadena de valor:** Mediante este criterio se analizan los segmentos de negocio y sus actividades como una cadena de valor, la cual tiene diferentes eslabones que cumplen un rol específico. Es decir, se analiza cada segmento de negocio para identificar si este forma parte de una cadena de valor.
- iii. **Existencia de cierta masa crítica:** Mediante este criterio se identifica la existencia de un gran número de empresas (masa crítica) de un negocio a lo largo de su cadena de valor. Dependiendo de las características de cada negocio, se realiza una valoración para determinar si cuenta con una masa crítica elevada o baja. Es decir, no existe un número mínimo de empresas establecido para la determinación de un clúster, ya que este dependerá de las características del negocio.
- iv. **Demanda no solo local:** A partir de este criterio se analiza la existencia de demanda que no solo sean locales. Es decir, se analiza la existencia o potencial existencia de exportaciones del negocio.
- v. **Concentración geográfica:** Mediante este criterio se analiza la delimitación geográfica de la ubicación del clúster, en dónde la gran mayoría de empresas (masa crítica) se encuentran concentradas y próximas geográficamente.”<sup>11</sup>

**b. Información productiva de la Ciudad Intermedia de San Marcos**

La identificación de Clústeres se realiza en función del análisis que se ha desarrollado de la información secundaria, recopilada de aspectos productivos de los municipios que integran la Ciudad Intermedia de San Marcos, entre esta información se incorpora lo siguiente, a nivel de municipio: (Toda la información es de fuente secundaria, consultada en páginas web públicas).

**i. SAN ANTONIO SACATEPEQUEZ**

**Desarrollo Productivo**

El fortalecimiento de la base productiva y valor agregado de la misma con obras de infraestructura económica productiva facilitan la producción agraria, transformación y comercialización de productos alimentarios y agroindustriales, y dan soporte de manera sostenible a los gobiernos locales en el intento de formular políticas públicas para promover el desarrollo económico local. En la actualidad el municipio de San Antonio Sacatepéquez, cuenta con un gobierno municipal abierto a impulsar acciones encaminadas a mejorar las condiciones económicas de los habitantes del municipio, en ese contexto funciona una unidad de desarrollo económico municipal UDEM, la

<sup>11</sup> Fuente: Elaboración de un mapeo de clústeres en el Perú. 2013.

comisión de fomento económico, turismo, ambiente y recursos naturales FETARN funciona de manera activa en el diseño y ejecución de actividades de fomento económico y emprendedurismo.

De acuerdo a lo manifestado en el taller de análisis territorial, la producción agrícola del municipio, se caracteriza por el cultivo de hortalizas en cantidades que permiten satisfacer las necesidades de las familias del municipio, se venden en mercados locales, regionales, nacionales y extranjeros, constituyendo la actividad agrícola, el principal motor económico del municipio.

### **Principales Cultivos**

En el municipio se cultivan diversidad de especies, los principales cultivos que se reportan son maíz, frijol, papa, haba y hortalizas, que tienen la mayor superficie de cultivo y el mayor número de fincas.

### **Rendimiento por Cultivo**

El rendimiento promedio de los cultivos en las 21 comunidades y el área urbana del municipio de San Antonio Sacatepéquez, son los siguientes: maíz 24 qq/mz; frijol 5.12 qq/mz rendimientos de cultivo en asocio; cuando el cultivo de maíz y frijol es en monocultivo el rendimiento promedio es de 48 qq/mz. y 24 qq/mz respectivamente. La papa tiene un rendimiento de 320 qq/mz.; el trigo un rendimiento de 16 qq/mz, pero con altos costos de producción, como lo manifiestan los habitantes de aldea Santo Domingo; el cultivo de haba en asocio tiene un rendimiento de 5.12 qq/mz.; el cultivo de arveja en monocultivo se siembra en mínima parte y su rendimiento en vaina es de 60 qq/mz.

El rendimiento promedio de los principales cultivos hortícolas según el IV Censo Nacional Agropecuario del INE son: acelga 182.6 qq/ mz.; brócoli 344.25 qq/mz.; coliflor 387.65 qq/mz.; espinaca 382.98 qq/mz.; lechuga 382.98 qq/mz.; remolacha 249.63 qq/mz.; repollo 383.57 qq/mz. y zanahoria 322.62 qq. /mz. Sobresaliendo en la producción hortícola las comunidades de San Isidro Ixcolochil, Vista Hermosa, Barranquitas, Santa Rita, Tojchiná y Caserío Cancheguá.

### **Destino de la Producción.**

El destino de la producción obtenida del cultivo de maíz y frijol en un 100% es para consumo familiar; la producción de papa, haba, trigo, arveja y verduras es para la venta a nivel de los mercados locales ubicados en las cabeceras municipales de Palestina de los Altos del departamento de Quetzaltenango y San Pedro Sacatepéquez del departamento de San Marcos, en la actualidad de acuerdo al "taller de mapeo participativo", es creciente el mercado de hortalizas hacia El Salvador y Honduras, pero, el canal es a través de intermediarios que operan en La Cumbre La Esperanza del Municipio de San Juan Ostuncalco, del departamento de Quetzaltenango.

### **Infraestructura Productiva**

Según los diagnósticos participativos comunitarios de MANCUERNA (Mancomunidad de Municipios de la parte alta de la Cuenca del Río Naranjo), se reportan 23 proyectos de mini riego en las comunidades de Candelaria Siquival, San Ramón, San Isidro Ixcolochil, Caserío Cancheguá, Caserío Vista Hermosa, Aldea Las Barrancas; todos estos sistemas son utilizados para la producción hortícola, pero el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación –MAGA- tiene registrados únicamente 12 proyectos de mini riego. Se estableció en cada proyecto de mini riego existe un comité conformado por los beneficiarios para su administración, la mayoría de agricultores utiliza su sistema para el cultivo de hortalizas y alternan con el cultivo de maíz para propiciar la rotación de cultivos.

En la comunidad de San Isidro Ixcolochil se cuenta con infraestructura de invernaderos para la producción de verduras, dirigidos por el grupo de mujeres ya legalizado denominado “Flor de Mayo”.

### **Producción Pecuaria**

Las principales especies pecuarias que se encuentran en los hogares de las familias del municipio de San Antonio Sacatepéquez, son: bovinos y porcinos, con un promedio de dos animales por familia, ovinos con un promedio de 4 animales por familia y aves de corral con un promedio de 10 aves por familia. Como se observa en el cuadro No. 36 generado del diagnóstico socioeconómico del MAGA.

### **Productos y subproductos**

El principal producto que se genera del manejo de las diferentes especies pecuarias es la carne en porcina y ovina; y como subproducto principal la generación de abono orgánico utilizado en la fertilización de los diferentes cultivos.

### **Tecnología Empleada**

La tecnología empleada para la obtención de la carne y otros subproductos es artesanal, ya que los procesan en la casa. El abono lo deposita en las galeras de los animales y en los meses de marzo y abril lo utilizan para abonar los cultivos tradicionales.

### **Destino de la Producción**

El destino de la producción pecuaria es variado, la carne de las diferentes especies pecuarias, es destinada al consumo familiar y venta al mercado local. En el caso de la carne de cerdo, parte de la producción es comercializada en mercados de la Ciudad Capital. La venta de animales en pie se realiza a nivel comunitario y en los mercados del municipio de San Pedro Sacatepéquez del departamento de San Marcos y de Palestina de los Altos del departamento de Quetzaltenango.

### **Infraestructura Productiva**

En las 21 comunidades y la cabecera municipal de San Antonio Sacatepéquez, la infraestructura productiva pecuaria con que cuentan son gallineros, corrales y porquerizas, con dimensiones pequeñas por la escasa cantidad de animales que tienen para la crianza en cada familia.

Este tipo de infraestructura se encuentra en regulares condiciones debido a que no se les da ningún mantenimiento.

### **Producción Industrial**

Dentro de las principales actividades industriales de las comunidades del municipio, sobresalen: carpinterías, talleres de corte y confección y blockeras.

De las 21 comunidades del área rural solo cinco no registran molinos de nixtamal, pero la mayoría si cuenta con estos servicios lo que facilita la labor de la mujer en el hogar, incluso comunidades como Vista Hermosa y Las Barrancas cuenta con cuatro molinos cada una; este servicio se presta todos los días de la semana.

### **Artesanías**

En el sector artesanal sobresalen la fabricación de productos textiles como: cortes típicos y güipiles.

### **Tecnología Empleada**

La tecnología empleada para la producción de textiles es manual, utilizando para el efecto telares de madera; siendo esta actividad la más relevante del municipio en este sector, el 50% de las comunidades registran actividades textiles, cuatro comunidades reportan un número de 45 familias que cuentan con telares en su propia casa.

### **Destino de la Producción**

En lo que se refiere a las panaderías, el destino de la producción es a nivel de cada comunidad, de la producción de cortes y güipiles es el mercado de San Pedro Sacatepéquez y municipio de Palestina de los Altos, principalmente en los días de mercado. Según el diagnóstico participativo quienes trabajan en telares producen de dos a tres cortes por semana, igual número de güipiles cuando se trabaja todo el día.

### **Infraestructura Productiva**

Estas actividades artesanales, la infraestructura productiva es relativamente pequeña, generalmente telares instalados en los hogares de las familias que trabajan en esta actividad, por lo general, solamente la utilizan en sus tiempos libres.

## **Turismo**

Actualmente en el municipio existen áreas con potencial turístico, como: el Volcán Saquibutz que cuenta con cierto tipo de biodiversidad, ubicado en el centro de la cabecera municipal en Aldea Santa Irene, cuenta con los nacimientos La Ciénaga en el Caserío Las Escobas, está ubicado el Centro Turístico Los Tres Chorros y en la aldea Las Barrancas se encuentra el balneario Agua Tibia (que cuenta con aguas termales).

## **ii. ESQUIPULAS PALO GORDO**

### **Sistemas de producción**

Las principales actividades productivas del municipio son:

En Esquipulas Palo Gordo, la mayoría de los agricultores desde los años noventa se han dedicado a la siembra de brócoli y coliflor, con el apoyo de empresas agro exportadoras tales como ALCOSA, MAYAPAC Y NECTARESA, por lo que, no solo se ha sustituido la siembra del maíz, sino también, han mejorado los ingresos económicos familiares.

Sin embargo, ha generado un aspecto negativo por la aplicación de fertilizantes y pesticidas provocando un desgaste y contaminación a las condiciones físicas del suelo, haciéndolo cada vez, menos fértil.

Con esta actividad no solo se afecta el suelo sino también el ambiente se contamina al igual que las corrientes de agua subterránea, ya que los agroquímicos ocupan uno de los primeros lugares en cuanto a contaminación y destrucción de los recursos naturales.

Los productos como acelga, berro, chile pimiento, rábano, tomate y zanahoria, no superan la manzana de superficie de siembra, sin embargo, es importante resaltar que se ha estado tratando de diversificar la producción, ya que el uso de la tierra solo para un mismo cultivo consecutivamente también trae severas repercusiones a la calidad de los suelos que en ocasiones es irreparable.

El hecho que los cultivos como la papa, el frijol y el haba tengan un espacio importante de siembra se debe a las costumbres alimenticias de la población del municipio, además de ser (aunque probablemente el consumidor no lo sepa) fuentes ricas en proteínas (el frijol y el haba) y de carbohidratos (la papa) que pueden compensar cualquier dieta a un bajo precio o costo de producción.

Otros cultivos que tienen un área relativamente grande de siembra obedecen a las exportadoras de productos hortícolas que se mencionaron anteriormente, que generan además de un producto diferente para los agricultores, la oportunidad de mejorar sus ingresos económicos y buscar una mejor calidad de vida.

### **Producción Pecuaria**

La producción pecuaria en el Municipio, es mediante corrales rústicos, generalmente de traspatio que no poseen con los requerimientos necesarios para tener una producción elevada, sin embargo, existen algunas fincas que de igual forma no cuentan con las condiciones adecuadas para tener altos rendimientos, pero que si tienen un cierto nivel de tecnología, que les permite ser productores aunque en pequeña escala pero que si les permite tener la disponibilidad para la venta de los productos derivados del sistema productivo.

Dentro de las fincas para auto consumo la mayor población es de conejos, esto debido a su facilidad de reproducción y dentro de la clasificación de las aves la especie que predomina es la gallina.

Dentro de las denominadas fincas productoras se encuentran las que se dedican a la producción de aves, las que acaparan la mayor actividad productiva. Esto se debe al tiempo de recuperación de la inversión es mucho más corto que los otros ciclos, le siguen la producción de ganado bovino y el porcino respectivamente.

### **Actividad forestal**

El municipio de Esquipulas Palo Gordo, cuenta con un bosque municipal con una extensión de 1,956.12 hectáreas, durante los años de 1940 a 1980 en el bosque municipal, como también en propiedades particulares, la masa boscosa era más densa.

La tala desmedida de los recursos boscosos se dio a causa de la búsqueda de cómo mejorar de ingresos económicos para sostenimiento de las familias, por lo que, se dedicaron a la depredación ilícita de árboles, tanto en el bosque municipal como en propiedades particulares, extrayendo grandes cantidades de leña y madera que posteriormente comercializaban en los municipios de San Marcos y San Pedro Sacatepéquez.

Además, otro problema fundamental es que no se llevan a cabo actividades de reforestación que permita un uso sostenible, debido a que estas áreas fueron utilizadas para fines agrícolas, lo que dio lugar al avance de la frontera agrícola poniendo en riesgo la consistencia y fertilidad de los suelos, aunado a que en los mismos no se realizan acciones para su conservación.

Por otro lado, no existió supervisión por parte de las distintas corporaciones municipales para controlar este tipo de actividad ilícita, y por último, existe un vivero forestal municipal pero con recursos insuficientes, limitando la disponibilidad de plantas nativas, para abastecer a las personas interesadas en reforestar propiedades privadas y municipales.

Es por esto que la Municipalidad en coordinación con el Instituto Nacional de Bosques (INAB), han iniciado la recuperación del Bosque Municipal con la siembra de árboles a través del Programa de Incentivos Forestales, (PINFOR) sembrando ciprés (Cupressus lusitánica).

### iii. **SAN MARCOS**

#### **Desarrollo productivo**

Los sistemas de producción existentes en San Marcos según enfoque de género para los sistemas agrícolas se tenía una proporción de 20% de productores hombres y 80% productoras mujeres. La menor tendencia de participación de hombres se debe a razones de migración, pero la mujer tiene mayor participación y se debe generalmente a que las labores están encaminadas a huertos familiares y actividades de traspatio, como también a otras actividades que no son propias como las labores domésticas.

#### **Producción agrícola**

Para la producción agrícola se identifican 12 cultivos considerados los más importantes hasta ese año 2,003 entre ellos, la producción de maíz blanco, maíz amarillo, coliflor y avena clasificados como los productos con los mayores porcentajes de producción y mayor ocupación de tierra dentro del territorio municipal. De igual forma existían áreas de tierra para la producción de flores con una ocupación de 23 manzanas del territorio municipal, donde se producen 717 quintales de flores de diversas especies.

Respecto a la producción frutícola, según datos del IV censo agropecuario era la producción de aguacate la mayor producción que se generaba con 613 quintales anuales, después en orden de importancia estaba la producción de café que se generaba en la finca Monte Limar, al igual que la producción de piña, plátano, banano y cítricos. Para la micro región Norte fue la producción de ciruela y frutales deciduos.

#### **Producción pecuaria**

El destino de la producción pecuaria es de doble propósito, primeramente, para el consumo familiar como parte de la dieta alimenticia y los pocos excedentes de producción son para venderlos los días jueves en la plaza de San Pedro Sacatepéquez, los fines de semana en Tejutla e Ixchiguán. Lo que más venden en orden de importancia son: gallinas, gallos y pollos, después ganado ovino en pie y por sub productos, le sigue la venta de ganado bovino, entre otros. El cuidado de los animales domésticos usualmente corresponde a la mujer, al momento de la comercialización la mujer tiene derecho únicamente de vender el ganado menor y las aves de corral. Las vacas y caballos lo venden los hombres.

Respecto a actividades de producción forestal e industrial, no se contempla como un motor económico actual, pero si existen áreas forestales privadas que están dentro de

los programas de incentivos forestales, como PINFOR y PINPEP. Además, la oficina municipal forestal, actualmente apoya la inserción a estos programas, como también realizaron conjuntamente con HELVETAS el diseño del parque regional municipal que se encuentra entre las aldeas de EL Rincón y Caxaque. La producción forestal actual no es significativa pues las plántulas están en proceso de crecimiento y todavía no han llegado a su fase de aprovechamiento, lo único que aprovechan son los sub-productos del bosque derivado de actividades como poda y mantenimiento de plantaciones.

#### **Actividades del sector primario**

Este sector es donde la mayor cantidad de personas están identificadas acá a través de la producción de cultivos de subsistencia como maíz en asocio con frijol, papa, siembra de otras hortalizas y la producción pecuaria. Para el caso del maíz y frijol únicamente se obtiene una cosecha al año, debido al ciclo largo de estos cultivos, mientras que cultivos como la papa y otras hortalizas, únicamente se puede realizar una cosecha al año a pesar de tener ciclos cortos, esto último se da especialmente, por la escasez de agua de lluvia o de fuentes de agua, aunado a las caídas de las heladas en épocas secas del año. La actividad pecuaria en el municipio se centraliza en crianza de animales domésticos en el ámbito familiar, con especies como aves de corral, ovejas, cerdos, cabras y vacas, los cuales son alimentados con rastrojos de maíz y trigo, forrajes extraídos de bosques comunales o municipales, pastoreo y en menor escala alimentados con forrajes provenientes de barreras vivas.

#### **Actividades del sector secundario.**

Dentro de este sector encontramos panaderías y pastelerías, carpinterías, existe además una empresa de producción de poliductos.

#### **Actividades del sector terciario.**

El comercio de productos locales, nacionales y mexicanos a mayor escala lo realizan personas que viven en el municipio de San Pedro. En lo que respecta a los servicios que los habitantes prestan, se pueden mencionar a los artesanos de diferentes oficios: hotelería, servicios de construcción, enseñanza, profesionales, alimentación, distribuidores de aguas gaseosas y licores, servicios médicos y farmacéuticos, la pequeña y mediana empresa, y los servicios bancarios con presencia de agencias Banco Industrial, Agromercantil, Banco de Desarrollo Rural, G&T Continental, Inmobiliario y Banco de los Trabajadores.

Al existir mayor apertura a los mercados para que la población se aproveche de ello y que el gobierno municipal favorezca la inversión empresarial tanto de la pequeña y mediana empresa, se lograría que muchas personas mejorarían respecto a desarrollo y crecimiento económico. Se convertiría esta dinámica como motores actuales del desarrollo, ya que las ganancias producto de estas ventas permitirían que muchas

familias del municipio mejoraran su situación económica, como también aumentaría la población ocupada y que no dependa necesariamente de las actividades agrícolas. Respecto a la actividad turística esta es artesanal, aunque posee recursos para fomentarla a mayor escala e insertar el avi- turismo dentro del sistema para conocer especies como pavo de cacho y quetzal que son especies nativas, lo que permitiría generar empleo local y con ello beneficiar a las familias comunitarias donde se ejecuten dichos proyectos.

#### **iv. SAN PEDRO SACATEPEQUEZ**

##### **Desarrollo Productivo**

El sector económico productivo del municipio se divide en actividades de: comercio, industria, artesanía y agricultura. La productividad y comercialización de productos se enfrenta a diversos obstáculos para su efectiva consecución, entre los que destacan: a pesar de la fuerte actividad comercial de productos agrícolas, no se cuenta con un centro de acopio, que permita la concentración y mayor control del movimiento económico que por este concepto se maneja en el municipio, y que podría generar y mejorar los ingresos a las arcas municipales. Aunque la actividad económica de la población sampedrana es importante, el beneficio no llega a todos.

##### **Producción agrícola**

La agricultura es fuente de trabajo y de ingresos económicos para los habitantes de la comunidad, la cual es un medio para vivir; siendo sus principales cultivos: maíz, frijol, aguacates, papa, verduras diversas, frutas diversas, café, entre otros.

##### **Producción pecuaria:**

La crianza de animales genera ingresos para el sostenimiento familiar al comercializarlo en el mercado local, representa también una fuente de alimento familiar. En el territorio se dedican a actividades de traspatio a la crianza de gallinas, ganado vacuno, caprino, porcino y equino. Se comercializa con productos derivados del ganado vacuno: leche, huevos, quesos.

##### **Actividad Forestal**

Las técnicas utilizadas para el aprovechamiento forestal son en forma mecanizada (uso de motosierra) y en forma manual (uso de hachas y machetes). La producción que se obtiene de los bosques principalmente es leña para autoconsumo y madera; toda la producción es para uso local, también se aprovecha de los bosques la broza para transformarla en abono orgánico para los diversos cultivos. No se aplica ningún tipo de manejo forestal a los bosques de propiedad privada, solamente en el astillero municipal realizan esta actividad.

Un buen porcentaje de la producción forestal es para el consumo familiar, como la leña que es utilizada como combustible para cocinar los alimentos, la madera para la construcción de viviendas y en una mínima parte leña y madera para la venta en comunidades vecinas. Los volúmenes en la producción de leña no son cuantificables, porque no se lleva ningún registro relacionada con la tala, así como de lo que produce cada árbol talado; el destino de la producción es a nivel local; la única comunidad que registra comercialización de productos forestales es la aldea San Francisco El Tablero.

### **Turismo o ecoturismo**

El municipio de San Pedro Sacatepéquez en aspectos de turismo cuenta con los siguientes atractivos:

- Balneario “Agua Tibia” administrado por municipalidad y que le genera ingresos todos los días del año.
- Balneario y cuevas “La Castalia”, ubicado en aldea Chim, de este municipio, es de propiedad privada y genera una fuente de empleo.
- Sendero ecológico “Parque Natural”, propiedad de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez.
- Actividades religiosas y culturales para Feria Titular de cabecera municipal,
- Actividades religiosas y costumbres de Semana Santa.

Así también desde el bosque municipal, se puede observar y apreciar el paisaje del municipio de San Pedro Sacatepéquez, el volcán Tajumulco y otras áreas aledañas. El bosque municipal es característico por los arcos que data desde el año de 1930 cuya estructura está formada por ladrillos y que encierra varios nacimientos; su paisaje interno, que ofrece diferentes ecosistemas y recursos naturales y sobre todo porque se puede conocer y apreciar la especie del pinabete (*Abies guatemalensis*), que es única a nivel mundial; debido a sus condiciones taxonómicas y características fenotípicas del árbol.

### **Industria**

Las actividades industriales y semi industriales que se reportan en el municipio de San Pedro Sacatepéquez son las siguientes: serraderos, blockeras, fábricas de muebles, panaderías, fábricas de tejidos de punto, fábricas de pants y de ropa de vestir, embotelladora de agua pura (Cantón Tonalá), fábricas de estructuras metálicas, fábricas de zapatos. Se cuenta con una industria textil activa, reportándose la existencia de 307 talleres en el municipio. La industria de tejidos de punto cuenta con numerosos talleres a nivel doméstico, micro y macro empresarial en todo el municipio especialmente se

dedican a la elaboración de suéteres, faldas, trajes completos de lana y trajes deportivos.

### Agroindustrial

El desarrollo de las actividades de producción agroindustrial, el municipio de San Pedro Sacatepéquez reporta, una fábrica de medicina natural, embotelladora de agua purificada, una granja de aves, lechería, además de la elaboración de queso y el procesamiento de pieles de bovino (curtiembre).

### Artesanías

En el municipio se realizan actividades artesanales, el 16.44% de las empresas productivas del municipio de San Pedro Sacatepéquez están orientadas a la actividad industrial y artesanal, entre las áreas que trabajan destacan: textiles típicos, sastrería, carpintería, hojalatería, tintorerías, alfarerías, ebanisterías, tejeduría de punta, estructuras metálicas y otras.

### c. Identificación y evaluación de clústeres de la ciudad intermedia San Marcos

Para el caso de la Ciudad Intermedia de San Marcos, los clústeres identificados son los siguientes:

Tabla 13. Identificación de clústeres y actividades económicas asociadas a cada uno, por municipio y % de participación

No.	Clúster	% de participación de actividades económicas por clúster y municipio (Predominantes)							
		San Antonio Sacatepéquez		San Pedro Sacatepéquez		San Marcos		Esquipulas Palo Gordo	
		Actividad	%	Actividad	%	Actividad	%	Actividad	%
1	Frutas y Vegetales	Coliflor	1.28	Frijol de otros colores	1.24	Avena	2.45	Coliflor	4.20
		Frijol negro	14.26	Frijol negro	16.42	Frijol de otros colores	2.51	Frijol de otros colores	11.44
		Haba	5.90	Haba	4.71	Frijol negro	13.05	Frijol negro	16.60
		Maíz amarillo	37.16	Maíz amarillo	39.36	Maíz amarillo	31.38	Haba	2.61
		Maíz blanco	32.35	Maíz blanco	29.71	Maíz blanco	39.00	Maíz amarillo	39.44
		Maíz de otros colores	2.02	Maíz de otros colores	2.99	Maíz de otros colores	2.36	Maíz blanco	20.44
		Papa	4.50	Papa	4.44	Papa	9.25	Maíz de otros colores	2.82
		Zanahoria	2.53	Zanahoria	1.14	Aguacate	17.35	Papa	2.45
		Aguacate	18.80	Aguacate	16.99	Limón	14.87	Aguacate	23.81

No	Clúster	% de participación de actividades económicas por clúster y municipio (Predominantes)							
		San Antonio Sacatepéquez		San Pedro Sacatepéquez		San Marcos		Esquipulas Palo Gordo	
		Actividad	%	Actividad	%	Actividad	%	Actividad	%
		Durazno y Melocotón	37.59	Naranja	6.17	Durazno y Melocotón	43.74	Durazno y Melocotón	45.24
		Manzana	43.61	Limón	14.85	Manzana	24.04	Manzana	30.95
				Durazno y Melocotón	35.76				
				Manzana	16.87				
				Círuela	9.35				
2	Construcción	Albañilería	22	Albañilería	20	Albañilería	20	Albañilería	30
		Venta materiales construcción	18	Venta materiales construcción	20	Venta materiales construcción	18	Venta materiales construcción	10
		Ferreterías (otros insumos de construcción)	18	Ferreterías (otros insumos de construcción)	20	Ferreterías (otros insumos de construcción)	18	Ferreterías (otros insumos de construcción)	10
		Bloqueras	12	Bloqueras	12	Bloqueras	12	Bloqueras	17
		Extracción de materiales de construcción	10	Extracción de materiales de construcción	5	Extracción de materiales de construcción	12	Extracción de materiales de construcción	15
		Venta de piso	5	Venta de piso	6	Venta de piso	4	Venta de piso	4
		Herrerías	5	Herrerías	5	Herrerías	5	Herrerías	5
		Ventanería	5	Ventanería	6	Ventanería	7	Ventanería	5
		Materiales eléctricos	5	Materiales eléctricos	6	Materiales eléctricos	4	Materiales eléctricos	4
3	Textil y Calzado	Peleterías	2	Peleterías	12.00	Peleterías	5	Peleterías	3
		Fábricas de calzado	8	Fábricas de calzado	21	Fábricas de calzado	10	Fábricas de calzado	5
		Venta de hilos	10	Venta de hilos	15	Venta de hilos	8	Venta de hilos	5
		Venta de telas	10	Venta de telas	15	Venta de telas	7	Venta de telas	5
		Fábricas de prendas de vestir	15	Fábricas de prendas de vestir	22	Fábricas de prendas de vestir	10	Fábricas de prendas de vestir	7
		Sastrerías	15	Sastrerías	15	Sastrerías	10	Sastrerías	5

No	Clúster	% de participación de actividades económicas por clúster y municipio (Predominantes)							
		San Antonio Sacatepéquez		San Pedro Sacatepéquez		San Marcos		Esquipulas Palo Gordo	
		Actividad	%	Actividad	%	Actividad	%	Actividad	%
4	Educación	Centros educativos de nivel pre primario	5	Centros educativos de nivel pre primario	7.00	Centros educativos de nivel pre primario	9	Centros educativos de nivel pre primario	5
		Centros educativos de nivel primario	25	Centros educativos de nivel primario	12	Centros educativos de nivel primario	13	Centros educativos de nivel primario	22
		Centros educativos de nivel básico y diversificado	5	Centros educativos de nivel básico y diversificado	12	Centros educativos de nivel básico y diversificado	15	Centros educativos de nivel básico y diversificado	5
		Centros educativos de nivel universitario	0	Centros educativos de nivel universitario	5	Centros educativos de nivel universitario	8	Centros educativos de nivel universitario	0
		Docentes diferentes niveles	20	Docentes diferentes niveles	25	Docentes diferentes niveles	20	Docentes diferentes niveles	15
		Academias de computación	3	Academias de computación	4	Academias de computación	4	Academias de computación	2
		Formación técnica	0	Formación técnica	3	Formación técnica	6	Formación técnica	0
		Librerías y papelerías	6	Librerías y papelerías	12	Librerías y papelerías	8	Librerías y papelerías	4
		Fotocopiadoras	3	Fotocopiadoras	4	Fotocopiadoras	5	Fotocopiadoras	2
		Pensionados	1	Pensionados	5	Pensionados	5	Pensionados	1
		Transporte público	4	Transporte público	7	Transporte público	5	Transporte público	2
Servicios de internet	3	Servicios de internet	4	Servicios de internet	2	Servicios de internet	2		

Fuente: Datos del IV Censo Nacional Agropecuario, Instituto Nacional de Estadística, mayo 2,003.

En base al cuadro anterior y la metodología establecida por el Programa Nacional de Competitividad en la Estrategia Territorial de Competitividad, se hace la evaluación de cada clúster identificado, a través de los siguientes criterios establecidos:

Criterios de evaluación				
Pertenencia a un mismo segmento de negocio	Presencia de eslabones de la cadena de valor	Existencia de cierta masa crítica	Concentración geográfica	Demanda no solo local

Tabla 14. Evaluación de los clústeres identificados en la Ciudad Intermedia San Marcos.

No.	Clúster	Criterios de evaluación				
		Pertenencia a un mismo segmento de negocio	Presencia de eslabones de la cadena de valor	Existencia de cierta masa crítica	Concentración geográfica	Demanda no solo local
01	Frutas y Vegetales	Sobre todo en lo relacionado a vegetales, donde los diferentes subsectores, pertenecen a un mismo segmento de negocio.	Existen varios eslabones de la cadena, con mayor presencia, la provisión de insumos, producción y comercialización.	Si existe masa crítica organizada y no organizada.	En los cuatro municipios que integran la CI de San Marcos, en especial, en el área urbana.	Hay demanda local y externa, a la CI de San Marcos, convergen personas de otros municipios, sobre todo para adquirir los productos.
02	Construcción.	Esta actividad pertenece a un mismo segmento de negocio.	Hay presencia de eslabones de la cadena de valor, provisión de insumos, producción, transformación y comercialización.	Si existe masa crítica organizada y no organizada.	En los cuatro municipios que integran la CI de San Marcos, especialmente en el área urbana.	Hay demanda local y externa, a la CI de San Marcos, convergen personas de otros municipios, sobre todo para adquirir insumos para construcción y recurso humano calificado para su ejecución.

03	Textil y Calzado	Las actividades textiles y fabricación de calzado, pertenecen a un mismo sector de negocio en el que varias actividades se vinculan a la principal.	Existe presencia de diferentes eslabones de la cadena de valor de este Clúster.	Si existe masa crítica organizada y no organizada.	En los cuatro municipios que integran la CI de San Marcos, mayormente en los municipios de San Pedro Sacatepéquez y San Marcos	Hay demanda local y externa, a la CI de San Marcos convergen personas de otros municipios, sobre todo para adquirir los productos. Propicia la adquisición de mano de obra, de personas de otros lugares, es decir, genera empleo.
04	Educación	Este servicio, cuenta con actividades secundarias alrededor que pertenecen a un mismo segmento de negocio.	Existe presencia de diferentes eslabones de la cadena en los cuatro municipios.	Si existe masa crítica organizada y no organizada.	En los cuatro municipios que integran ,con mayor desarrollo, en los municipios de San Marcos y San Pedro Sacatepéquez.	Hay demanda local y externa, a la CI de San Marcos, convergen personas de otros municipios para su formación en diferentes niveles educativos y, para la adquisición de otros servicios y productores relacionados al clúster de educación.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15. Identificación de acciones y beneficiarios de los Clústeres de la Ciudad Intermedia San Marcos

No.	Clúster	Acciones prioritarias	Entidades beneficiarias
01	Frutas y Vegetales	<p>Identificación de datos estadísticas de cada actividad relacionada al Clúster.</p> <p>Elaborar mapa de todas las actividades y actores relacionados a la actividad principal y las que participan en el Clúster.</p> <p>Identificación de los aspectos legales que influyen en las diferentes actividades económicas que se integran en el Clúster.</p> <p>Identificación de las problemáticas fuertes de todas las actividades económicas articuladas en el Clúster.</p> <p>Definición de una cartera de proyectos estratégicos para eliminar las problemáticas en las actividades económicas del Clúster.</p> <p>Gestión de recursos para la ejecución de los proyectos estratégicos de fortalecimiento del Clúster.</p> <p>Ejecución de los proyectos.</p> <p>Seguimiento, monitoreo y evaluación de las acciones realizadas en todo el trayecto.</p>	<p>Personas que participan en cada una de las actividades económicas integradas en el Clúster.</p> <p>Asociaciones de productores y comercializadores.</p> <p>Cooperativas.</p> <p>Entidades financieras.</p> <p>Gobiernos municipales.</p>
02	Construcción	<p>Identificación de datos estadísticas de cada actividad relacionada al Clúster.</p> <p>Elaborar mapa de todas las actividades y actores relacionados a la actividad principal y las que participan en el Clúster.</p> <p>Identificación de los aspectos legales que influyen en las diferentes actividades económicas que se integran en el Clúster.</p> <p>Identificación de las problemáticas fuertes de todas las actividades económicas articuladas en el Clúster.</p> <p>Definición de una cartera de proyectos estratégicos para eliminar las problemáticas en las actividades económicas del Clúster.</p> <p>Gestión de recursos para la ejecución de los proyectos estratégicos de fortalecimiento del Clúster.</p> <p>Ejecución de los proyectos.</p> <p>Seguimiento, monitoreo y evaluación de las acciones realizadas en todo el trayecto.</p>	<p>Personas que participan en cada una de las actividades económicas integradas en el Clúster.</p> <p>Organizaciones de constructores y desarrolladores urbanísticos</p> <p>Proveedores de materiales de construcción</p> <p>Extractores mineros</p> <p>Cooperativas.</p> <p>Entidades financieras.</p> <p>Gobiernos municipales.</p>

No.	Clúster	Acciones prioritarias	Entidades beneficiarias
03	Textil y Calzado	<p>Identificación de datos estadísticas de cada actividad relacionada al Clúster.</p> <p>Elaborar mapa de todas las actividades y actores relacionados a la actividad principal y las que participan en el Clúster.</p> <p>Identificación de los aspectos legales que influyen en las diferentes actividades económicas que se integran en el Clúster.</p> <p>Identificación de las problemáticas fuertes de todas las actividades económicas articuladas en el Clúster.</p> <p>Definición de una cartera de proyectos estratégicos para eliminar las problemáticas en las actividades económicas del Clúster.</p> <p>Gestión de recursos para la ejecución de los proyectos estratégicos de fortalecimiento del Clúster.</p> <p>Ejecución de los proyectos.</p> <p>Seguimiento, monitoreo y evaluación de las acciones realizadas en todo el trayecto.</p>	<p>Personas que participan en cada una de las actividades económicas integradas en el Clúster.</p> <p>Asociaciones de productores y comercializadores.</p> <p>Cooperativas.</p> <p>Entidades financieras.</p> <p>Gobiernos municipales.</p>
04	Educación	<p>Identificación de datos estadísticas de cada actividad relacionada al Clúster.</p> <p>Elaborar mapa de todas las actividades y actores relacionados a la actividad principal y las que participan en el Clúster.</p> <p>Identificación de los aspectos legales que influyen en las diferentes actividades económicas que se integran en el Clúster.</p> <p>Identificación de las problemáticas fuertes de todas las actividades económicas articuladas en el Clúster.</p> <p>Definición de una cartera de proyectos estratégicos para eliminar las problemáticas en las actividades económicas del Clúster.</p> <p>Gestión de recursos para la ejecución de los proyectos estratégicos de fortalecimiento del Clúster.</p> <p>Ejecución de los proyectos.</p> <p>Seguimiento, monitoreo y evaluación de las acciones realizadas en todo el trayecto.</p>	<p>Personas que participan en cada una de las actividades económicas integradas en el Clúster.</p> <p>Asociaciones de docentes de diferentes niveles</p> <p>Centros educativos</p> <p>Entidades financieras.</p> <p>Gobiernos municipales.</p>

Fuente: Elaboración propia.

#### d. Información productiva de la Ciudad Intermedia Nor - Occidente

Al igual que la CI de San Marcos, para la CI Nor Oriente, la identificación de Clústeres se ha realizado en función del análisis de la información secundaria recopilada de aspectos productivos de los municipios que integran la CI Nor - Occidente, entre esta información

se incorpora lo siguiente a nivel de municipio: (Toda la información es de fuente secundaria, consultada en páginas web públicas).

## **i. HUEHUETENANGO**

### **Desarrollo productivo**

Una característica importante de la estructura agraria del municipio es el hecho de que el 64% de las fincas son menores de una manzana y que estas poseen el 9% de la superficie del municipio; el 4.3% de las fincas poseen el 56% de la superficie.

La comparación de datos sobre tamaño de fincas entre el Censo Agropecuario de 1979 con el de 2003, indica variaciones, pero con la misma tendencia de fragmentación de la pequeña propiedad y concentración de la tierra en pocas manos; pues del 7% de las fincas con el 60% de la superficie, se pasó al 5% de las fincas con el 56% de la superficie. El mayor incremento de número de fincas se dio en el estrato de micro fincas (menores de 1 manzana) y fincas sub familiares (menores de 10 manzanas).

El hecho de que la mayoría de productores sean minifundistas con parcelas menores de una manzana de extensión, seguido de productores con parcelas menores de 10 manzanas de extensión; tiene implicaciones sociales, económicas y ambientales que deben considerarse en las estrategias de desarrollo para el municipio.

### **Producción agropecuaria**

De acuerdo al Censo Agropecuario del 2003, en el municipio se produce principalmente maíz y frijol (mayoría en asocio), se estima un área de 1,261 mz y una producción total de 28,600 quintales entre maíz blanco, amarillo y otros colores; se produce en mayor cantidad el maíz blanco con un estimado de 21,951 quintales y un área de 934 mz.

De frijol negro se estima un área de 636 mz y una producción total de 2,727 quintales. Los rendimientos por unidad de área son bajos, pues en el maíz se obtiene 1.3 qq/mz y en frijol 0.27 qq/mz. La producción es básicamente para autoconsumo, el diagnóstico socioeconómico realizado por la Universidad de San Carlos de Guatemala, estimó que únicamente se comercializa el 15% de la producción en la cabecera municipal.

Tanto la información recabada en el taller de mapeo participativo como la que presenta el Diagnóstico Socioeconómico de Huehuetenango, coinciden en que la mayor cantidad de maíz se produce en las comunidades de La Estancia, Llano Grande, Quiaquixac, Suculque y Xetenam.

En relación a los cultivos perennes, el Censo Agropecuario indica que producen principalmente frutales cítricos (limón, mandarina, lima y naranja) en un área de 71 mz y

un volumen de 5,516 quintales; debido al clima templado del municipio. También se producen frutales deciduos como durazno, melocotón y manzana; con un estimado de 19 mz y un volumen de 2,071 quintales. El Censo Agropecuario reporta un área de 95 mz de café con una producción total de 2,895 quintales de café cereza (579 qq pergamino). En el taller de Mapeo Participativo se indicó que esta producción es en su mayoría para autoconsumo y en cultivo de plantas dispersas.

En el sector primario la producción pecuaria es la más importante para el municipio, es la que mayormente se destina al mercado y se estima que representa el 70% del valor de la producción de las familias rurales; las especies más importantes son los bovinos, las aves y los porcinos. El municipio posee el 11.6% del ganado bovino del departamento y es el segundo productor después de Barillas; se produce con doble propósito (carne y leche) en alrededor de 3,631 cabezas y para la producción de leche con 1,292 cabezas; la producción específica para carne es menor y se estima en 561 cabezas.

Se estima una producción de leche de 5,558 litros diarios y un promedio de 4 litros por vaca; el 52% de la producción de leche se da en el 84% de las fincas, que son fincas pequeñas con menos de 10 cabezas de ganado. La producción de ganado lechero tiene como centro de referencia la aldea Chivacabé, pero existen pequeños productores en Tojotzalé, Suculque, Talmiche y en Jumaj (zona 6) entre otros, en la parte Este del municipio. A la leche se le realiza un proceso industrial artesanal para la producción de distintos productos lácteos, como crema, queso y mantequilla; esta actividad se realiza desde 1,930.

Actualmente los ganaderos de este y otros municipios están organizados en la Asociación de Ganaderos "Chivalac", cuya sede se encuentra en el km 263 Rancho Camila. Esta asociación ha gestionado la construcción y equipamiento de una Planta de Acopio y Procesamiento de Leche, con el objetivo de acopiar y transformar la leche proveniente del municipio y otros municipios ganaderos (Malacatancito, Nentón, Barillas y la Democracia); un primer proyecto les fue concedido con fondos del CODEDEH para la construcción de la infraestructura, actualmente continúan con la gestión del equipamiento.

La crianza de pollos y gallinas también es un rubro pecuario importante en el municipio, se estiman un total de 201,929 unidades entre aves de traspatio y granjas que operan en el municipio, éstas se destinan para la producción de huevos y carne, constituyen una parte importante de la dieta de la población del municipio. De acuerdo a la información recabada en el mapeo participativo y la que indica el Diagnóstico Socioeconómico de Huehuetenango, se identifica a Chinacá como uno de los principales lugares de este tipo de producción, además, se encuentran Llano Grande, Jumaj, El Terrero, Las Lagunas y Ojchel, Sunul y San Lorenzo; como lugares donde existen granjas medianas de crianza y engorde de pollos.

La producción porcina es otro rubro pecuario importante para el municipio, pues se estiman alrededor de 2,654 cabezas en 772 fincas, la mayor cantidad de producción es con doble propósito (crianza y engorde) con 1,239 cabezas y luego para engorde con 1,080 cabezas. La información proporcionada en los talleres y la información secundaria coinciden en indicar que Chinacá es el principal productor porcino.

El municipio no cuenta con una producción forestal tecnificada, sin embargo, en el taller de mapeo participativo en San Lorenzo, Chinacá se identificó que las aldeas Ojechejel, Zaculeu, Talmiche, San Terrero utilizan los bosques para extracción de leña, de ellos únicamente en los dos últimos realizan proyectos de reforestación con fondos del PINFOR. Existen varios aserraderos y ventas de madera proveniente de Chiantla y otros municipios.

La producción agropecuaria del municipio carece de una asistencia técnica continua y sistemática, en el taller de mapeo participativo se identificó al MAGA como la única institución pública que brinda asistencia esporádica en proyectos comunitarios; la ausencia de asistencia a los productores es resultado de la reducción del estado y el consecuente debilitamiento de las instituciones públicas.

### **Industria**

La mayoría de industrias del municipio se ubican en la cabecera municipal, entre las más importantes están: industrias de alimentos la Embotelladora El Manantial (agua pura, refrescos), Dulces Doña Flora (dulces al horno, galardonada con la Orden de los Cuchumatanes en el 2006), fábrica de Helados Superior, KAFFA-Huehuetenango (beneficiado y tostaduría de café), Pan del Trigo, Pendería San Rafael, Cafetería Monte Alto (pasteles, comida), Cafetería Doña Estercita (pasteles, comida); entre otras muchas panaderías que existen en el municipio.

Las industrias de la construcción que existen son: SBH industrias (estructuras de aluminio, PVC), La Montaña (estructuras de aluminio, maderas, puertas, accesorios), otros como los productores de herraduras del segundo Carrizal.

De las empresas mencionadas anteriormente, algunas realizan pequeñas exportaciones de productos, tal es el caso de Dulces Doña Flora, los herreros del Segundo Carrizal y los productores de candelas de Chinacá quienes han incursionado en Estados Unidos, Sur de México y Centro América (El Salvador y Honduras) respectivamente.

Además de las anteriores, existe otro grupo de micro industrias artesanales que trabajan básicamente a nivel familiar, tales como fabricación de colchas (Las Lagunas) que hace 25 años exporta a Centro América, producción de crema, quesos y mantequilla artesanal (Chivacabé), elaboración de anzuelos (Corral Chiquito), fábricas de cohetes (Las Lagunas), elaboración de teja y ladrillos de barro (Segundo Carrizal), carpinterías y

mueblerías (Mueblería El Arte, Mueblería Lucky), talleres de estructuras metálicas y fabricación de ollas, jarros y comales de barro en Canabaj.

En el departamento no existe un programa de capacitación e innovación empresarial dirigido a la micro y pequeña industria, así mismo, no existe una organización consolidada a través de la cual puedan realizar gestiones de fortalecimiento.

### **Minería**

De acuerdo al Catastro Minero de la Dirección General de Minería, Ministerio de Energía y Minas, el municipio de Huehuetenango posee a junio del 2011 tres minas en explotación y dos en exploración; estas minas las comparte principalmente con los municipios de Chiantla, Aguacatán y Malacatancito, se ubican principalmente al Norte y Oeste del municipio.

Las minas más importantes por su extensión y tipo de mineral (oro y plata entre otros) son dos licencias de exploración, en una de ellas el municipio tiene un aproximadamente el 60% de área (34 km<sup>2</sup>), en la licencia concedida en el 2006. Para mayor detalle ver el siguiente cuadro y mapa en los anexos que describen las licencias mineras existentes en el municipio de Huehuetenango.

## **ii. CHIANTLA**

### **Desarrollo productivo:**

La base fundamental del sistema económico del municipio, descansa en las actividades productivas agrícolas, pecuarias y artesanales. El factor de producción indispensable para la explotación agrícola es la tierra; la tenencia y concentración son determinantes para el desarrollo de la región.

### **Producción agrícola**

En la actividad agrícola, se identificaron entre otros, los siguientes cultivos: maíz, papa, ajo, brócoli, coliflor y zanahoria, y otras hortalizas.

La producción de maíz sigue siendo importante en el municipio porque constituye la principal dieta alimenticia de los pobladores, la producción es tradicional, utiliza semilla criolla, mano de obra familiar, riego únicamente por lluvia y carece de asistencia técnica y crediticia.

En el estrato de fincas sub familiares, el cultivo de papa tiene demanda en el mercado nacional e internacional. Las condiciones climáticas y clase de suelos son factores favorables para la producción, sin embargo, a excepción de productores asociados a cooperativas que utilizan semilla mejorada, asistencia técnica y crediticia. Los individuales utilizan métodos tradicionales como semilla criolla, riego por lluvia, mano de obra familiar y carencia de asistencia técnica y crediticia. El producto es manejado en

sacos de polietileno para comercializarlo, se realiza de uno a cuatro días después de la cosecha en su estado natural, tarea realizada por el acopiador que determina el precio por un proceso de regateo o de mercado. La pérdida del producto en la comercialización y cambios climáticos son algunos riesgos de este producto.

El ajo es un producto importante para la economía del municipio, se siembra en septiembre y octubre, utilizando un bajo nivel tecnológico. Es producido en áreas con sistemas de mini riego; se aplica alguna tecnología en la preservación de suelos, así como en la aplicación de agroquímicos; la fuerza de trabajo es familiar, el capital del 90% de productores es propio.

Los que necesitan capital de trabajo, tienen acceso a créditos en cooperativas, prestamistas y el Banco de Desarrollo Rural –BANRURAL-.

El cultivo del brócoli se ha posicionado en un lugar importante en la economía del municipio. La compañía agro exportadora NECTARESA es el principal comprador del producto, el cual empaqueta y comercializa para exportarlo. Utilizan semilla certificada, agroquímicos, mano de obra familiar y asalariada-temporal, aplica ciertas técnicas de conservación de suelo. Las fuentes de recurso son: propios, de cooperativas y anticipos sobre cosechas. Los riesgos pueden ser entre otros, pérdida física y cambios climáticos.

Otro producto agrícola importante en el municipio es la coliflor, se cultiva todo el año en forma escalonada. Utilizan semilla mejorada, agroquímicos-fertilizantes, carecen de asistencia técnica, practican la rotación de cultivos para conservación de suelos. La mano de obra es familiar, asalariados temporales, utiliza recursos propios y acceso a créditos para compra de semillas, químicos y fertilizantes. La comercialización se realiza el día de la cosecha por el acopiador, quien fija precios según condiciones del mercado, se empaqueta en sacos de polipropileno. Los riesgos son: baja de precios en invierno, condiciones climáticas y pérdida física del producto.

La zanahoria se identificó como un producto agrícola importante en el Municipio, aunque el proceso de siembra, cosecha y comercialización, es tradicional, aprovechando la temporada de lluvia. No se utilizan agroquímicos, mano de obra es familiar y usa recursos propios. La comercialización se realiza el día de cosecha, por ser producto perecedero no se almacena, se empaqueta en sacos de polipropileno, el intermediario fija el precio de conformidad a condiciones de mercado. Los riesgos son: pérdida física y condiciones climáticas.

### **Producción pecuaria**

Incluye ganado bovino, equino, y ganado menor: ovino, caprino, porcino y avícola. Entre las principales actividades está crianza y engorde de ganado bovino. La participación de la actividad pecuaria dentro de la economía del municipio representa un 25 % del producto interno bruto de acuerdo a datos del Banco de Guatemala (2004).

La actividad que genera la mayor cantidad de empleo es ganado bovino debido a la comercialización de ganado en pie. El ganado ovino tiene un potencial amplio de crecimiento, las condiciones climáticas del municipio y su geografía facilitan crianza de ovejas y corderos, sin embargo, al año 2,004 no representa importancia económica significativa. La comercialización se realiza de forma tradicional, directa en mercados o plazas. Un 25% de ovejas son mejoradas y se obtienen subproductos: longanizas, chorizos, jamón, chuletas y otros cortes. A través de intermediarios se comercializa hacia Quetzaltenango, Quiché, Sololá, San Marcos, Totonicapán y Sur de México. Existen instituciones como Cooperativa Paquixeña y Proyecto de los Cuchumatanes, que apoyan el mejoramiento de la raza, así como la comercialización y asistencia técnica. Las áreas donde se localiza en mayor número esta actividad son: Cumbre Los Cuchumatanes (Páquix, Laguna Magdalena, El Potrerillo, Siete Pinos, Patio de Bolas). El sector avícola está representado en el Municipio por unidades familiares sin organización, carece de asistencia técnica, financiera y el proceso de comercialización es empírico.

### **Producción forestal**

Chiantla es un municipio con potencialidad para el manejo productivo del bosque. Actualmente se realiza aprovechamiento, pero sin ningún manejo técnico. El Programa de Incentivos Forestales del Instituto Nacional de Bosques (INAB) ha tenido buena aceptación en las comunidades; sin embargo, se hace indispensable el fortalecimiento del programa y asistencia técnica para que sea sostenible.

De acuerdo al mapeo participativo, los lugares en donde existe extracción de madera y leña son: Las Manzanas, El Pino, Chochal, La Labor, Los Pozos y Tunimá.

### **Producción artesanal**

La artesanía es importante en Cabecera Municipal donde existen pequeños talleres de artesanos que en forma individual se dedican a diferentes actividades como sastrería, talabartería y fábrica de pequeñas esculturas de bronce para adornos.

La actividad de curtiembre manifiesta una tendencia decadente debido a la competencia de productos sintéticos, de tal manera que varios artesanos que realizaban esta actividad han emigrado a otros lugares en busca de mejores oportunidades de trabajo. La comercialización se hace directa al consumidor.

Los talleres de carpintería se ubican principalmente en el casco urbano, existen cinco, además de pequeños talleres en las aldeas. Los artículos son elaborados contra pedido y la forma de pago es por anticipo del 50% al hacer el pedido y el resto contra entrega.

La sastrería ha disminuido su importancia en los últimos años. Se localizaron cinco en el casco urbano y los trabajos se realizan por encargos y carecen de asistencia técnica y financiera, el producto no tiene marca, el precio varía según el artículo confeccionado.

Se localizaron cuatro talabarterías, cuyo proceso de producción es artesanal. La actividad se ve afectada por productos sintéticos en el mercado.

La fabricación de pequeñas esculturas de bronce para adornos, ha sido una tradición en el municipio, sin embargo, no tiene importancia económica significativa, ya que son negocios pequeños y de tipo familiar, que incluso se está perdiendo y muestra una tendencia a desaparecer.

### **Agroindustrial**

Desde junio del año 2,004, comenzó a funcionar la planta deshidratadora de ajo y cebolla INAPLASA en la aldea Chuscaj, propiedad de la Federación de Cooperativas Agrícolas (FEDECOAG), a la cual pertenece la cooperativa Los Cuchumatanes, ubicada en Chiantla. El producto final que produce esta planta, es sal de ajo y sal de cebolla, la cual envasa en frascos pequeños rotulados y listos para colocar en el mercado nacional. En la medida que este producto sea colocado con éxito en el mercado nacional e internacional, la actividad del cultivo del ajo comenzará a tener una importancia.

### **Industrial**

Existe una tenería con procesos industriales que produce cueros para elaboración de prendas de vestir. De acuerdo a la investigación de campo, esta actividad tiene problemas por la apertura del mercado nacional a los productos importados, en especial de la república de China.

La panadería se puede considerar una pequeña industria en el municipio y parte de la cultura del lugar. Según estudio realizado en 2004 por estudiantes de EPS (Estudio Práctico Supervisado) de la USAC (Universidad de San Carlos de Guatemala) 2,017,986.00. Tiene una tendencia al crecimiento. Existen 10 panaderías que pueden clasificarse según el tamaño, en pequeño y mediano debido a la clase de herramientas que utilizan en el proceso productivo, mano de obra, técnicas y financiamiento. La venta es diaria, directa al consumidor a través de panaderías y tiendas, comercializándose también a otros municipios.

Existen dos fábricas de block, las cuales compiten con los productores de ladrillo. Utilizan equipo de baja tecnología.

### **Minas y canteras.**

En el municipio de Chiantla existen minas de plomo, plata y zinc, sin embargo, en la actualidad la producción minera se realiza en forma artesanal y no tiene una importancia económica significativa.

### **Infraestructura productiva**

Beneficios y silos: son lugares preparados para el almacenamiento de granos, forrajes y otros productos agrícolas, además de facilitar la conservación a largo plazo de productos básicos, permite regular el mercado y el consumo de éstos.

Se cuenta con este tipo de infraestructura en cooperativas de productores como:

Cooperativa "El Nuevo Sembrador" en aldea Sibilá y Cooperativa "San Bartolo" en aldea Los Regadillos. La Cooperativa "Paquixeña, R. L." en aldea Páquix y Cooperativa "Agrícola Joya Hermosa" en aldea Climentoro, tienen centro de acopios para semillas de papa. Estos recintos, de acuerdo a características que presentan son de tipo primario, en virtud que poseen instalaciones físicas permanentes.

### **Sistemas de mini riego:**

En el municipio existen varias comunidades que cuentan con sistemas de mini riego para la producción agrícola, entre ellos están: Chancol, Chochal, El Pino, El Potrero Chochal, El Rancho, IxcamalChochal, La Quebradilla, Los Chulubes, Los Mecates, Los Regadillos, San Antonio Las Nubes, Maravillas, Patio de Bolas, Quilinco, El Carpintero y San Francisco Las Flores; no se cuenta con un estimado total del área que es utilizada para este sistema de producción en el municipio, para cuantificar la productividad lograda, sin embargo, este permite que para algunos tipos de cultivos se pueda lograr inclusive más de un ciclo productivo.

Invernaderos: Se cuenta con algunos invernaderos que permiten hasta cierto punto hacer uso racional del agua y mejorar la producción y su calidad. Existen algunos procesos avanzados, como las certificaciones de baja toxicidad que tienen algunos productos que se exportan. Este sistema permite a los productores aumentar su productividad y mejora la calidad de los productos, por no estar expuestos a la intemperie lo que genera menor posibilidad de pérdida de los productos por algún tipo de plaga u otros factores a los que son susceptibles cultivos que se encuentran expuestos al aire libre.

En el municipio podría introducirse infraestructura que agregue valor a los productos como los cuartos fríos para algunas hortalizas, pequeños centros de procesamiento de sauco y empacadoras.

### **Organizaciones relacionadas con la producción.**

Junta Directiva de los Milicianos:

Representa a 16 comunidades, la misión primordial es resguardar títulos de propiedad de tierras.

Asociación de Comunidades Rurales para el Desarrollo Integral:

Con sede en aldea La Capellanía y cobertura en San Martín, San Antonio Las Nubes y Los Pinitos, proporciona asistencia técnica agrícola y pecuaria. Está integrada por 195 socios.

Cooperativa Paquixeña, R. L.:

Ubicada en aldea Páquix, tiene como actividad principal la comercialización de papa, zanahoria y coliflor hacia la república de Honduras; además, apoya el mejoramiento genético de ovinos, posee un semental de raza Dorsel, con el que se realizan cruzamientos por medio de monta natural. Distribuye artículos de consumo diario e insumos agrícolas, tanto químicos como orgánicos. Ofrece servicio de teléfono comunitario y taller de bicicletas.

Comité de Desarrollo Integral “Luceros del Campo”:

Ubicado en aldea La Capellanía, se dedica al proceso de lana ovina para fabricación de ponchos destinados al mercado local.

Asociación de Silvicultores ASILVO CHANCOL:

La sede se encuentra en cantón Siete Pinos, aldea Páquix, se encarga de reforestación y regeneración natural de bosques; los asociados están incluidos en el Programa de Incentivos Forestales –PINFOR–, del Instituto Nacional de Bosques –INAB–. Tienen una carpintería para aprovechar la madera muerta de bosques. Los principales productos que elaboran son: roperos, trinchantes, plateros, escritorios simples y para computadoras, puertas, pupitres para la demanda escolar, reconocimientos tallados en madera, entre otros. Fabrican por encargo y en ocasiones, se han cubierto demandas de mobiliario para instituciones como INTERVIDA y Servicios de Protección a la Naturaleza –SEPRONA–, así como a nivel local.

Cooperativa Agrícola Joya Hermosa:

Con sede en aldea Climentoro, se dedica a producción de semilla de papa de variedades IctaFrit, Loman, Atlantic y Atzimba. Comercializa a nivel local e internacional, en especial a la República de Nicaragua. Además, posee servicio de teléfono comunitario.

Cooperativa “El Buen Sembrador”:

Ubicada en aldea Sibilá, se dedica a comercialización de hortalizas, otorga crédito y asistencia técnica a cooperativistas.

Asociación de Proyectos de Mini-riego:

Busca mejorar la producción agrícola a través del sistema de riego, está ubicada en aldea Sibilá.

Cooperativa “San Bartolo, R. L.”:

Con sede en aldea Los Regadillos, la función principal es comercialización de hortalizas.

Brinda asistencia técnica agrícola, capacitación, concesión de créditos y parcelas demostrativas. Coordina acciones con el Instituto Nacional de Bosques –INAB– para el Programa de Incentivos Forestales –PINFOR–.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral “Esperanza Chiantleca”, R. L.: Promueve el mejoramiento económico social de asociados, por medio de concesión de créditos que permitan desarrollar proyectos productivos, comercio y vivienda, tiene sede en la Cabecera Municipal.

Cooperativa Agrícola Integral “Los Cuchumatanes”, R. L.: Ubicada en aldea Chuscaj, el objetivo consiste en desarrollar en forma integral la agricultura.

**e. Identificación y evaluación de clústeres de la Ciudad Intermedia Nor - Occidente**

En relación a la Ciudad Intermedia Nor - Occidente, los clústeres identificados son los siguientes:

**Tabla 16. Identificación de clústeres y actividades económicas asociadas a cada uno, por municipio y % de participación.**

No.	Clúster	% de participación de actividades económicas por clúster y municipio (Predominantes)			
		Huehuetenango		Chiantla	
		Actividad	%	Actividad	%
1	Frutas y Vegetales	Frijol negro	33.15	Avena	5.74
		Haba	0.11	Brócoli	1.66
		Maíz amarillo	11.70	Coliflor	2.70
		Maíz blanco	46.01	Frijol negro	16.20
		Maíz de otros colores	8.89	Haba	6.95
		Aguacate	11.92	Maíz amarillo	11.96
		Naranja	29.61	Maíz blanco	19.44
		Limón	31.84	Maíz de otros colores	3.72
		Durazno y Melocotón	22.22	Papa	28.36
		Manzana	4.41	Zanahoria	3.27
				Aguacate	14.21
				Naranja	18.29
				Limón	20.33
				Durazno y Melocotón	31.91
		Manzana	7.76		
		Ciruela	7.50		

No.	Clúster	% de participación de actividades económicas por clúster y municipio (Predominantes)			
		Huehuetenango		Chiantla	
		Actividad	%	Actividad	%
2	Alimentos Procesados	Materia prima	15	Materia prima	10
		Insumos de transformación	10	Insumos de transformación	8
		Empresas de procesamiento	20	Empresas de procesamiento	10
		Mano de obra calificada	15	Mano de obra calificada	10
		Mano de obra no calificada	8	Mano de obra no calificada	7
		Transporte especializado	7	Transporte especializado	5
3	Turismo y Servicios de Salud	Médicos generales	10	Médicos generales	10
		Médicos especialistas y sub especialistas	20	Médicos especialistas y sub especialistas	7
		Clínicas médicas de diversas especialidades y sub especialidades	20	Clínicas médicas de diversas especialidades y sub especialidades	8
		Hospitales públicos y privados	18	Hospitales públicos y privados	10
		Venta de insumos médicos	12	Venta de insumos médicos	5
		Ventas de medicamentos	10	Ventas de medicamentos	5
		Hoteles y hospedajes	5	Hoteles y hospedajes	3
		Alimentación	5	Alimentación	2
4	Construcción	Albañilería	25	Albañilería	15
		Venta materiales construcción	20	Venta materiales construcción	10
		Ferreterías (otros insumos de construcción)	15	Ferreterías (otros insumos de construcción)	10
		Bloqueras	10	Bloqueras	6
		Extracción de materiales de construcción	10	Extracción de materiales de construcción	5
		Venta de piso	5	Venta de piso	4

No.	Clúster	% de participación de actividades económicas por clúster y municipio (Predominantes)			
		Huehuetenango		Chiantla	
		Actividad	%	Actividad	%
		Herrerías	5	Herrerías	4
		Ventanería	5	Ventanería	3
		Materiales eléctricos	5	Materiales eléctricos	3
5	Educación	Centros educativos de nivel pre primario	8	Centros educativos de nivel pre primario	5.00
		Centros educativos de nivel primario	15	Centros educativos de nivel primario	12
		Centros educativos de nivel básico y diversificado	15	Centros educativos de nivel básico y diversificado	10
		Centros educativos de nivel universitario	10	Centros educativos de nivel universitario	2
		Docentes diferentes niveles	25	Docentes diferentes niveles	20
		Academias de computación	4	Academias de computación	2
		Formación técnica	4	Formación técnica	0
		Librerías y papelerías	6	Librerías y papelerías	4
		Fotocopiadoras	3	Fotocopiadoras	2
		Pensionados	3	Pensionados	2
		Transporte público	5	Transporte público	4
		Servicios de internet	2	Servicios de internet	2

Fuente: Datos del IV Censo Nacional Agropecuario, Instituto Nacional de Estadística, mayo 2003 y elaboración propia, basado en diversas fuentes de consulta.

En base al cuadro anterior y la metodología establecida por el Programa Nacional de Competitividad en la Estrategia Territorial de Competitividad, se hace la evaluación de cada clúster identificado, a través de los siguientes criterios establecidos:

Criterios de evaluación				
Pertenencia a un mismo segmento de negocio	Presencia de eslabones de la cadena de valor	Existencia de cierta masa crítica	Concentración geográfica	Demanda no solo local

Tabla 17. Evaluación de los clústeres identificados en la Ciudad Intermedia Nor - Occidente.

No.	Clúster	Criterios de evaluación				
		Pertenencia a un mismo segmento de negocio	Presencia de eslabones de la cadena de valor	Existencia de cierta masa crítica	Concentración geográfica	Demanda no solo local
01	Frutas y vegetales	Sobre todo en lo relacionado a vegetales, donde los diferentes subsectores pertenecen a un mismo segmento de negocio.	Existen varios eslabones de la cadena, con mayor presencia, la provisión de insumos, producción y comercialización.	Si existe masa crítica organizada y no organizada.	En los dos municipios que integran la CI Nor - Occidente, en especial, en el área rural.	Hay demanda local y externa, a la CI Nor - Occidente, convergen personas de otros municipios, sobre todo para adquirir los productos y también son demandados en otros lugares, especialmente en la ciudad capital.
02	Alimentos Procesados	Las actividades que se vinculan en este clúster, pertenecen a un mismo segmento de negocio.	Existen varios eslabones de la cadena, con mayor presencia, la provisión de insumos, producción y comercialización.	Si existe masa crítica organizada y no organizada.	En los dos municipios que integran la CI Nor - Occidente, en especial, en el área rural.	Hay demanda local y externa, a la CI Nor - Occidente, convergen personas de otros municipios, sobre todo para adquirir los productos y también son demandados en otros lugares, especialmente en la ciudad capital.

No.	Clúster	Criterios de evaluación				
		Pertenencia a un mismo segmento de negocio	Presencia de eslabones de la cadena de valor	Existencia de cierta masa crítica	Concentración geográfica	Demanda no solo local
03	Turismo y Servicios de Salud	Los servicios que existen alrededor de este clúster, se encuentran vinculados al mismo segmento de negocio.	Existe presencia de diferentes eslabones de la cadena de valor de los servicios turísticos; tanto de turismo en general, como del especializado en salud.	Si existe masa crítica organizada y no organizada.	Sobre todo en el municipio de Huehuetenango.	Hay demanda local, departamental e internacional, especialmente del territorio Mexicano colindante con Huehuetenango.
04	Construcción	Esta actividad pertenece a un mismo segmento de negocio.	Hay presencia de eslabones de la cadena de valor, provisión de insumos, producción, transformación y comercialización.	Si existe masa crítica organizada y no organizada.	En los dos municipios que integran la CI Nor - Occidente, especialmente en el área urbana.	Hay demanda local y externa, a la CI Nor - Occidente, convergen personas de otros municipios, sobre todo para adquirir insumos para construcción y recurso humano calificado para su ejecución.
05	Educación	Este servicio, cuenta con actividades secundarias alrededor de él, que pertenecen a un mismo segmento de negocio	Se integran diferentes eslabones de la cadena en la que se integran las diferentes actividades asociadas al Clúster de Educación.	Si existe masa crítica organizada y no organizada.	En especial en el municipio de Huehuetenango, donde hay presencia de diversas entidades educativas que ofrecen diferentes niveles de formación.	Hay demanda local y externa, a la CI Nor - Occidente, convergen personas de otros municipios para su formación en diferentes niveles educativos y, para la adquisición de otros servicios y productores relacionados al clúster de educación.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18 Identificación de acciones y beneficiarios de los Clústeres de la Ciudad Intermedia Nor - Occidente

No.	Clúster	Acciones prioritarias	Entidades beneficiarias
01	Frutas y vegetales	<p>Identificación de datos estadísticas de cada actividad relacionada al Clúster.</p> <p>Elaborar mapa de todas las actividades y actores relacionados a la actividad principal y las que participan en el Clúster.</p> <p>Identificación de los aspectos legales que influyen en las diferentes actividades económicas que se integran en el Clúster.</p> <p>Identificación de las problemáticas fuertes de todas las actividades económicas articuladas en el Clúster.</p> <p>Definición de una cartera de proyectos estratégicos para eliminar las problemáticas en las actividades económicas del Clúster.</p> <p>Gestión de recursos para la ejecución de los proyectos estratégicos de fortalecimiento del Clúster.</p> <p>Ejecución de los proyectos.</p> <p>Seguimiento, monitoreo y evaluación de las acciones realizadas en todo el trayecto.</p>	<p>Personas que participan en cada una de las actividades económicas integradas en el Clúster</p> <p>Asociaciones de productores y comercializadores.</p> <p>Cooperativas.</p> <p>Entidades financieras.</p> <p>Gobiernos municipales.</p>
02	Alimentos Procesados	<p>Identificación de datos estadísticas de cada actividad relacionada al Clúster.</p> <p>Elaborar mapa de todas las actividades y actores relacionados a la actividad principal y las que participan en el Clúster.</p> <p>Identificación de los aspectos legales que influyen en las diferentes actividades económicas que se integran en el Clúster.</p> <p>Identificación de las problemáticas fuertes de todas las actividades económicas articuladas en el Clúster.</p> <p>Definición de una cartera de proyectos estratégicos para eliminar las problemáticas en las actividades económicas del Clúster.</p> <p>Gestión de recursos para la ejecución de los proyectos estratégicos de fortalecimiento del Clúster.</p> <p>Ejecución de los proyectos.</p> <p>Seguimiento, monitoreo y evaluación de las acciones realizadas en todo el trayecto.</p>	<p>Personas que participan en cada una de las actividades económicas integradas en el Clúster</p> <p>Asociaciones de productores y comercializadores.</p> <p>Centros de acopio</p> <p>Fábricas de alimentos</p> <p>Cooperativas.</p> <p>Entidades financieras.</p> <p>Gobiernos municipales.</p>

No.	Clúster	Acciones prioritarias	Entidades beneficiarias
03	Turismo y Servicios de Salud	<p>Identificación de datos estadísticas de cada actividad relacionada al Clúster.</p> <p>Elaborar mapa de todas las actividades y actores relacionados a la actividad principal y las que participan en el Clúster.</p> <p>Identificación de los aspectos legales que influyen en las diferentes actividades económicas que se integran en el Clúster.</p> <p>Identificación de las problemáticas fuertes de todas las actividades económicas articuladas en el Clúster.</p> <p>Definición de una cartera de proyectos estratégicos para eliminar las problemáticas en las actividades económicas del Clúster.</p> <p>Gestión de recursos para la ejecución de los proyectos estratégicos de fortalecimiento del Clúster.</p> <p>Ejecución de los proyectos.</p> <p>Seguimiento, monitoreo y evaluación de las acciones realizadas en todo el trayecto.</p>	<p>Personas que participan en cada una de las actividades económicas integradas en el Clúster</p> <p>Asociaciones de Médicos</p> <p>Operadores de turismo</p> <p>Centros hospitalarios privados</p> <p>Entidades financieras</p> <p>Gobiernos municipales.</p>
04	Construcción	<p>Identificación de datos estadísticas de cada actividad relacionada al Clúster.</p> <p>Elaborar mapa de todas las actividades y actores relacionados a la actividad principal y las que participan en el Clúster.</p> <p>Identificación de los aspectos legales que influyen en las diferentes actividades económicas que se integran en el Clúster.</p> <p>Identificación de las problemáticas fuertes de todas las actividades económicas articuladas en el Clúster.</p> <p>Definición de una cartera de proyectos estratégicos para eliminar las problemáticas en las actividades económicas del Clúster.</p> <p>Gestión de recursos para la ejecución de los proyectos estratégicos de fortalecimiento del Clúster.</p> <p>Ejecución de los proyectos.</p> <p>Seguimiento, monitoreo y evaluación de las acciones realizadas en todo el trayecto.</p>	<p>Personas que participan en cada una de las actividades económicas integradas en el Clúster</p> <p>Asociaciones de constructores</p> <p>Proveedores de material de construcción</p> <p>Extractores mineros</p> <p>Cooperativas.</p> <p>Entidades financieras.</p> <p>Gobiernos municipales.</p>

No.	Clúster	Acciones prioritarias	Entidades beneficiarias
05	Educación	Identificación de datos estadísticas de cada actividad relacionada al Clúster. Elaborar mapa de todas las actividades y actores relacionados a la actividad principal y las que participan en el Clúster. Identificación de los aspectos legales que influyen en las diferentes actividades económicas que se integran en el Clúster. Identificación de las problemáticas fuertes de todas las actividades económicas articuladas en el Clúster. Definición de una cartera de proyectos estratégicos para eliminar las problemáticas en las actividades económicas del Clúster. Gestión de recursos para la ejecución de los proyectos estratégicos de fortalecimiento del Clúster. Ejecución de los proyectos. Seguimiento, monitoreo y evaluación de las acciones realizadas en todo el trayecto.	Personas que participan en cada una de las actividades económicas integradas en el Clúster Organizaciones de Docentes de diferentes niveles Centros educativos Entidades financieras. Gobiernos municipales.

Fuente: Elaboración propia.

### 3. IDENTIFICACIÓN DE ACTORES CLAVES EN LOS CLÚSTERES IDENTIFICADOS.

En el desarrollo de los clústeres identificados en las dos Ciudades Intermedias, existe la necesidad de profundizar en el análisis de cada uno, en relación al nivel de interés e influencia que pueden tener para el desarrollo y gestión de estas actividades económicas, sin embargo, de forma general se ha realizado un breve análisis que genera un punto de partida para que se logre establecer un conjunto de acciones a través de las cuales se logrará contar con la participación comprometida y constante de estos actores.

A continuación, se presenta el análisis general para los actores que clave que se han identificado en las dos ciudades:

Tabla 19 Identificación de actores claves en los Clústeres Ciudad Intermedia – San Marcos.

Clúster	Actores clave	Nivel de Interés	Nivel de Influencia
Frutas y Vegetales	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, Ministerio de Economía, Ministerio de Trabajo, Municipalidades de los municipios involucrados, Intecap, Universidades, Ministerio de Ambiente, Cooperativas de productores organizados.	Según los roles institucionales que tienen los actores identificados, se puede indicar que el nivel de interés es alto en promedio, por ser actividades que contribuyen fuertemente al desarrollo económico de la Ciudad Intermedia.	Estos actores tienen un nivel de influencia medio, debido a que los actores económicos que se encuentran vinculados al Clúster, han recibido poco apoyo de la mayoría de ellos, lo que genera una disminución en la posibilidad de influenciar en la gestión de acciones relacionadas a las actividades económicas que estos realizan. Hay que hacer un trabajo de generación de confianza.
Construcción	Ministerio de Comunicaciones, infraestructura y vivienda, Municipalidades, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Economía, Colegio de Ingenieros de Guatemala, Colegio de Arquitectos de Guatemala, Universidades, Intecap, Instituciones financieras del País, Constructoras.	Según los roles institucionales que tienen los actores identificados, se puede indicar que el nivel de interés es alto en promedio, por ser actividades que contribuyen fuertemente al desarrollo económico de la Ciudad Intermedia.	Estos actores tienen un nivel de influencia medio, debido a que los actores económicos que se encuentran vinculados al Clúster, han recibido poco apoyo de la mayoría de ellos, lo que genera una disminución en la posibilidad de influenciar en la gestión de acciones relacionadas a las actividades económicas que estos realizan. Hay que hacer un trabajo de generación de confianza.
Textil y Calzado	Ministerio de Economía, Ministerio de Trabajo, Intecap, Universidades, Asociaciones de obreros, artesanos, diseñadores de tejidos de punto, asociación de productores de telas típicas y confeccionistas	Según los roles institucional que tienen los actores identificados, se puede indicar que el nivel de interés es alto en promedio, por ser actividades que contribuyen fuertemente al desarrollo económico de la Ciudad Intermedia.	Estos actores tienen un nivel de influencia medio, debido a que los actores económicos que se encuentran vinculados al Clúster, han recibido poco apoyo de la mayoría de ellos, lo que genera una disminución en la posibilidad de influenciar en la gestión de acciones relacionadas a las actividades económicas que estos realizan. Hay que hacer un trabajo de generación de confianza.

Clúster	Actores clave	Nivel de Interés	Nivel de Influencia
Educación	Ministerio de Educación, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Economía, Intecap, Universidades Públicas y Privadas, Colegios, Institutos por cooperativas	Según los roles institucional que tienen los actores identificados, se puede indicar que el nivel de interés es alto en promedio, por ser actividades que contribuyen fuertemente al desarrollo económico de la Ciudad Intermedia.	Estos actores tienen un nivel de influencia medio, debido a que los actores económicos que se encuentran vinculados al Clúster, han recibido poco apoyo de la mayoría de ellos, lo que genera una disminución en la posibilidad de influenciar en la gestión de acciones relacionadas a las actividades económicas que estos realizan. Hay que hacer un trabajo de generación de confianza.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20 Identificación de actores claves en los Clústeres Ciudad Intermedia Nor - Occidente.

Clúster	Actores clave	Nivel de Interés	Nivel de Influencia
Frutas y vegetales	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, Ministerio de Ambiente, Ministerio de Trabajo, Escuela Nacional de Agricultura, Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícolas, Ministerio de Economía	Según los roles institucionales que tienen los actores identificados, se puede indicar que el nivel de interés es alto en promedio, por ser actividades que contribuyen fuertemente al desarrollo económico de la Ciudad Intermedia.	Estos actores tienen un nivel de influencia medio, debido a que los actores económicos que se encuentran vinculados al Clúster, han recibido poco apoyo de la mayoría de ellos, lo que genera una disminución en la posibilidad de influenciar en la gestión de acciones relacionadas a las actividades económicas que estos realizan. Hay que hacer un trabajo de generación de confianza.
Alimentos Procesados	Ministerio de Salud, Ministerio de Trabajo, Intecap, Ministerio de Economía, Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícolas.	Según los roles institucionales que tienen los actores identificados, se puede indicar que el nivel de interés es alto en promedio, por ser actividades que contribuyen fuertemente al desarrollo económico de la Ciudad Intermedia.	Estos actores tienen un nivel de influencia medio, debido a que los actores económicos que se encuentran vinculados al Clúster, han recibido poco apoyo de la mayoría de ellos, lo que genera una disminución en la posibilidad de influenciar en la gestión de acciones relacionadas a las actividades económicas que estos realizan. Hay que hacer un trabajo de generación de confianza.

Clúster	Actores clave	Nivel de Interés	Nivel de Influencia
Turismo y Servicios de Salud	Instituto Guatemalteco de Turismo, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Economía, Ministerio de Salud	Según los roles institucionales que tienen los actores identificados, se puede indicar que el nivel de interés es alto en promedio, por ser actividades que contribuyen fuertemente al desarrollo económico de la Ciudad Intermedia.	Estos actores tienen un nivel de influencia medio, debido a que los actores económicos que se encuentran vinculados al Clúster, han recibido poco apoyo de la mayoría de ellos, lo que genera una disminución en la posibilidad de influenciar en la gestión de acciones relacionadas a las actividades económicas que estos realizan. Hay que hacer un trabajo de generación de confianza.
Construcción	Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda, Colegio de Arquitectos, Colegio de Ingenieros de Guatemala, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Economía	Según los roles institucionales que tienen los actores identificados, se puede indicar que el nivel de interés es alto en promedio, por ser actividades que contribuyen fuertemente al desarrollo económico de la Ciudad Intermedia.	Estos actores tienen un nivel de influencia medio, debido a que los actores económicos que se encuentran vinculados al Clúster, han recibido poco apoyo de la mayoría de ellos, lo que genera una disminución en la posibilidad de influenciar en la gestión de acciones relacionadas a las actividades económicas que estos realizan. Hay que hacer un trabajo de generación de confianza.
Educación	Ministerio de Educación, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda, Colegio de profesionales de diversas ramas de la educación,	Según los roles institucionales que tienen los actores identificados, se puede indicar que el nivel de interés es alto en promedio, por ser actividades que contribuyen fuertemente al desarrollo económico de la Ciudad Intermedia.	Estos actores tienen un nivel de influencia medio, debido a que los actores económicos que se encuentran vinculados al Clúster, han recibido poco apoyo de la mayoría de ellos, lo que genera una disminución en la posibilidad de influenciar en la gestión de acciones relacionadas a las actividades económicas que estos realizan. Hay que hacer un trabajo de generación de confianza.

Fuente: Elaboración propia.

#### **4. ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE AVANCE PARA LOS DISTINTOS CLÚSTERES IDENTIFICADOS (POR CADA CIUDAD INTERMEDIA)**

Para identificar los avances que se deben lograr en la gestión de los clústeres presentes en cada ciudad intermedia, es necesario establecer un parámetro de indicadores que a su vez, tendrán que contar con una medición de base, que muestre la situación cuantitativa o cualitativa de cada uno, al momento de iniciar la intervención y, permita evaluar periódicamente los logros o resultados alcanzados así como medidas de corrección para mejorar en algunos puntos en los que no se haya logrado el avance esperado.

A continuación, se establece los parámetros de indicadores de avance, según lo que se encuentra establecido en la propuesta de la Estrategia Territorial de Competitividad, para las dos ciudades intermedias que se desarrollan en el presente documento.

##### **Línea de base clústeres identificados**

El estado de avance de los clústeres a mediano y largo plazo se debe de medir para todos los indicadores de forma anual, para determinar si se logra lo establecido, basándose en la siguiente propuesta genérica para cada indicador, el cual puede ser modificado según los resultados de las actividades que se realicen para fortalecer a cada sector.

Dado que, no existe información estadística actualizada para tener el parámetro inicial de evaluación (Línea base), se ha establecido un crecimiento porcentual para cada uno de los clústeres, de tal manera que, dicho crecimiento provoque esa dinamización de la económica de cada ciudad intermedia.

La base para establecer los porcentajes de crecimiento, van en función de la participación que tiene cada clúster en la dinamización de la economía de la ciudad intermedia; estos porcentajes se indican en las siguientes tablas.

Tabla 21 Planteamiento de indicadores en los clústeres identificados Ciudad Intermedia San Marcos.

No.	Clúster	Empleos actuales	Facturación actual	Número de capacitaciones al año	Número de clientes	Número de proveedores	Exporta (si o no)	Cantidad exportada	Sucursales	Créditos de expansión	Afiliaciones
1	Frutas y Vegetales	Incremento un 10%	Incremento de un 20% anual	Al menos 3 por año	Aumento en un 20% anual	Aumento en un 5% anual	Deben pasar a exportación	Aumento de un 10% anual	Por lo menos 1 anual	Aumento de un 20% anual	Aumento de al menos un 5% anual
2	Construcción	Incremento un 10%	Incremento de un 20% anual	Al menos 3 por año	Aumento en un 20% anual	Aumento en un 5% anual	Deben pasar a exportación	Aumento de un 10% anual	Por lo menos 1 anual	Aumento de un 20% anual	Aumento de al menos un 5% anual
3	Textil y Calzado	Incremento un 10%	Incremento de un 20% anual	Al menos 3 por año	Aumento en un 20% anual	Aumento en un 5% anual	Deben pasar a exportación	Aumento de un 10% anual	Por lo menos 1 anual	Aumento de un 20% anual	Aumento de al menos un 5% anual
4	Educación	Incremento un 10%	Incremento de un 20% anual	Al menos 3 por año	Aumento en un 20% anual	Aumento en un 5% anual	Deben pasar a exportación	Aumento de un 10% anual	Por lo menos 1 anual	Aumento de un 20% anual	Aumento de al menos un 5% anual

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22 Planteamiento de indicadores en los clústeres identificados Ciudad Intermedia San Marcos.

No.	Clúster	Empleos actuales	Facturación actual	Número de capacitaciones al año	Número de clientes	Número de proveedores	Exporta (si o no)	Cantidad exportada	Sucursales	Créditos de expansión	Afiliaciones
1	Frutas y vegetales	Incremento un 20%	Incremento de un 25% anual	Al menos 3 por año	Aumento en un 30% anual	Aumento en un 5% anual	Deben pasar a exportación	Aumento de un 10% anual	Por lo menos 1 anual	Aumento de un 20% anual	Aumento de al menos un 10% anual
2	Alimentos Procesados	Incremento un 15%	Incremento de un 20% anual	Al menos 3 por año	Aumento en un 10% anual	Aumento en un 10% anual	Deben pasar a exportación	Aumento de un 10% anual	Por lo menos 1 anual	Aumento de un 20% anual	Aumento de al menos un 10% anual
3	Turismo y Servicios de Salud	Incremento un 18%	Incremento de un 20% anual	Al menos 3 por año	Aumento en un 30% anual	Aumento en un 10% anual	No aplica	No aplica	No aplica	Aumento de un 20% anual	Aumento de al menos un 5% anual
4	Construcción	Incremento un 20%	Incremento de un 20% anual	Al menos 3 por año	Aumento en un 15% anual	Aumento en un 15% anual	No aplica	No aplica	No aplica	Aumento de un 20% anual	Aumento de al menos un 10% anual
5	Educación	Incremento un 20%	Incremento de un 20% anual	Al menos 3 por año	Aumento en un 30% anual	Aumento en un 15% anual	No aplica	No aplica	Por lo menos 1 anual para cada nivel educativo	Aumento de un 20% anual	Aumento de al menos un 10% anual

Fuente: Elaboración propia.

## 5. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES CONSULTADAS

1. Plan Nacional de Desarrollo – K'atun Nuestra Guatemala 2032
2. Política Nacional de Competitividad 2018 – 2032 (Programa Nacional de Competitividad)
3. <http://munisanantoniosac.gob.gt/conocenos.html>
4. <http://www.deguate.com/municipios/pages/san-marcos/san-pedro-sacatepequez.php>
5. <https://www.deguate.com/municipios/pages/san-marcos/san-marcos/geografia.php>
6. <https://www.deguate.com/municipios/pages/san-marcos/esquipulas-palo-gordo/geografia.php>
7. <http://www.deguate.com/municipios/pages/huehuetenango/chiantla/geografia.php>
8. <https://www.google.com/search?rlz=1C1NDCM esGT807GT807&q=Diccionario#dobs=conurbaci%C3%B3n>
9. <https://www.google.com.gt/maps/@14.9692394,-91.785688,15z?hl=es&authuser=0>
10. <https://www.google.com.gt/maps/@15.3184231,-91.5286821,13z?hl=es&authuser=0>
11. **“Elaboración de un mapeo de clusters en el Perú”, Elaborado por: Consorcio Cluster Development- Metis Gaia – Javier D’ávila Quevedo, Noviembre del 2013.**
12. <https://www.segeplan.gob.gt/nportal/index.php/tablas>

### CERTIFICACIÓN DE RECEPCIÓN DE PRODUCTOS

Por este medio hago **CONSTAR** que he recibido y leído el Producto abajo indicado de los servicios prestados dentro de la contratación titulada:

#### "ASESOR EN GESTIÓN Y MONITOREO DE PROYECTOS EN LAS CIUDADES INTERMEDIAS"

Que realizó: Nombre o título de los servicios de asesoría

Alejandro Chutá Similox  
Nombre de la persona contratada

Como parte de los servicios de asesoría prestados al Programa Nacional de Competitividad, el cual recibo a entera conformidad porque cumplen con los Términos de Referencia del Contrato No.:

CONTRATO No. PNC-108-045-189-2019

Por lo que se solicita trasladar a donde corresponda para continuar con el proceso respectivo de pago, por la cantidad de: Q 19,500.00

Se adjunta el Producto No.: 2.

Titulado: PRODUCTO 2.

Impreso en: 1ª  
Cantidad en hojas

SI (1)  
Indicar si se adjunta en CD

Fecha de entrega del Producto: 24 DE ABRIL DEL 2,019

Revisión Técnica JUAN PABLO LIGORRHO  
Nombre y Firma

Aprobación del Producto:

Firma y sello:

Francisca de Jesús Cárdenas Morán  
DIRECTORA EJECUTIVA  
Programa Nacional de Competitividad  
MINISTERIO DE ECONOMÍA



**COLEGIO DE HUMANIDADES DE GUATEMALA**  
 0 CALLE 15-46, ZONA 15, COLONIA EL MAESTRO  
 TEL.: 2369-3670 \* TELEFAX: 2369-3716  
 GUATEMALA, C. A.  
 e-mail: colegiodehumanidades@yahoo.com  
 e-mail: colegiodehumanidades@hotmail.com

**SERIE "A"**

**Nº 385648**

2 Constancias de colegiado  
 Gratuitas por pago anual.

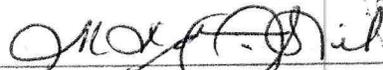
EL (A) INFRASCRITO (A) SECRETARIO (A) DE LA JUNTA DIRECTIVA DEL COLEGIO PROFESIONAL DE HUMANIDADES DE GUATEMALA, hace constar que tuvo a la vista los registros internos del Colegio, en los cuales figura que el Colegiado No. **18562** LICENCIATURA EN EDUCACION CON ESPECIALIDAD EN GESTION Y ADMINISTRACION EDUCATIVA GRADO:

\*\*\*\*\*

NOMBRE: **CHUTA SIMILOX ALEJANDRO**

de conformidad con el **Artículo 5to. del Decreto Número 72-2001**, de la Ley del Colegiación Profesional Obligatoria para el Ejercicio de las Profesiones Universitarias, es **COLEGIADO ACTIVO** y en consecuencia, está a la fecha, solvente en el pago de sus cuotas Ordinarias y Extraordinarias, así como del Impuesto Sobre el Ejercicio de las Profesiones Universitarias hasta el mes de **DICIEMBRE DE 2019** por lo tanto se encuentra activo hasta el mes de **MARZO DE 2020**. Y para los usos legales que al interesado convengan, se extiende la presente CERTIFICACION en la Ciudad de Guatemala, a los **09/01/2019**

- NOTA: 1. Esta CERTIFICACION es válida UNICAMENTE EN ORIGINAL extendida por el Colegio.  
 2. Original Firmas y Sellos respectivos en original.  
 3. Original Contenido en Color Azul.

  
 Secretaria Administrativa



  
 Secretario de Junta Directiva



## COLEGIO DE HUMANIDADES DE GUATEMALA

0 Calle 15-46, Zona 15, Colonia El Maestro

Tel.: 2369-3670 \* Telefax: 2369-3716

Guatemala, Guatemala, C. A.

correo electrónico: colegiodehumanidades@yahoo.com

correo electrónico: colegiodehumanidades@hotmail.com

### CERTIFICACIÓN TIMBRE PROFESIONAL

#### A QUIEN INTERESE:

La Infrascrita Secretaria Administrativa del Colegio de Humanidades de Guatemala, en respuesta a la solicitud presentada por el colegiado No. **18562**

CHUTA SIMILOX ALEJANDRO

, con el grado académico de:

LICENCIATURA EN EDUCACION CON ESPECIALIDAD EN GESTION Y ADMINISTRACION EDUCATIVA

Sobre el uso del Timbre Profesional.

Al respecto se CERTIFICA que el Colegio de Humanidades de Guatemala, **NO UTILIZA TIMBRE PROFESIONAL.**

Y a solicitud del interesado, se extiende, sella y firma la presente CERTIFICACION, en la ciudad de Guatemala, a los

09/01/2019

Secretaria Administrativa.  
Colegio de Humanidades de Guatemala.



### Términos de Referencia. 2019

#### Asesoría

Servicios: **Profesionales**

Actividad que realiza: "**Asesor en Gestión y Monitoreo de Proyectos en las Ciudades Intermedias**".

Renglón Presupuestario: **189** Fuente de Financiamiento: **11**

Unidad Ejecutora: **108**

Partida Presupuestar: **2019-11130011-108-00-12-00-000-001-000-189-0101-11**

Lugar donde presta sus servicios: **Programa Nacional de Competitividad**

#### I. JUSTIFICACIÓN

El PRONACOM, que se establece formalmente por medio del Acuerdo Gubernativo 306-2004, tiene la misión de liderar y posicionar una visión de país en el largo plazo, por medio de la articulación y confluencia de esfuerzos entre los gobiernos de distintos niveles, los empresarios, la academia y los trabajadores con el fin de alcanzar esa visión acordada.

Para ello, en el 2018 se aprobó mediante Acuerdo Gubernativo 103-2018, la Política Nacional de Competitividad 2018-2032, como resultado de la actualización de la Agenda Nacional de Competitividad, la cual busca contribuir a mejorar la calidad de vida, aumentar la calificación del capital humano y generar mayores oportunidades de desarrollo para los guatemaltecos; recoge los avances en materia de competitividad del país y avanza en la formulación de una visión estratégica a partir de un esfuerzo conjunto entre el sector productivo, el sector público, academia y sociedad civil, buscando la identidad y el compromiso de los distintos actores en la construcción de una Guatemala competitiva, integrada a las dinámicas internacionales, y con altos estándares de calidad de vida para los próximos 15 años.

Dicha Política se estructura bajo tres lineamientos estratégicos denominados **11-11-9** (11 clústeres con el mayor potencial de generación de empleo; 11 prioridades que Guatemala debe atender en materia de competitividad; y, 9 territorios aptos para consolidarse como ciudades intermedias). Sus fundamentos conceptuales se encuentran en los 12 pilares empleados por el Foro Económico Mundial, incorporando adicionalmente dos pilares transversales: sostenibilidad social y sostenibilidad ambiental.

Para la implementación de la política, el PRONACOM ha establecido un plan estratégico 2019-2023 en el que se establecen las líneas de acción que permitirán implementar los lineamientos a corto y mediano plazo que incidan en la mejora de las condiciones de las 11 prioridades que Guatemala debe atender en materia de competitividad, atendiendo las limitantes verticales de nivel nacional y las limitantes horizontales de nivel sectorial.

Es importante para el desarrollo de las actividades contar con los servicios técnicos y profesionales en materia administrativa y de gestión técnica, que permitan viabilizar las gestiones y operaciones del equipo técnico y estratégico que tendrá a su cargo la implementación de los diferentes programas y proyectos ejecutados por el Programa Nacional de Competitividad.

## II. OBJETIVO DE LA ASESORÍA:

El objetivo de la asesoría es contribuir al proceso de seguimiento y monitoreo de la gestión territorial de la Política Nacional de Competitividad. Tal contribución será materializada por medio de un sistema concebido para estructurar las contribuciones individuales de los asesores territoriales de la gestión de la Política misma. Esto es, el modelo operativo, los sistemas de monitoreo y la estructura de sistematización y seguimiento del modelo operativo mismo.

## III. PERFIL DEL ASESOR(A):

### Requisitos de calificación y experiencia

El Asesor seleccionado deberá cumplir con las siguientes calificaciones:

#### Formación Académica:

- Profesional graduado en las carreras de Administración de Empresas, Economía, Mercadeo, Comercio Internacional, Ingeniería o cualquier otra carrera afín a la asesoría requerida.
- De preferencia con estudios de maestría en áreas de Administración, Comercio Exterior, Relaciones Internacionales, Administración Pública o algún área relacionada.

#### Experiencia General:

- Experiencia mínima de (5) años de trabajo en instituciones públicas y/o privadas.

#### Experiencia Específica:

- Experiencia mínima de (3) años en temas de desarrollo económico territorial.
- Experiencia mínima de (3) años en temas de gestión pública y/o privada.

#### Habilidades y otros conocimientos:

- Capacidad de liderazgo y manejo de equipo, gran capacidad comunicativa, y para relacionarse con distintos sectores, y equipos multidisciplinarios.
- Conocimiento de programas de computación tales como Microsoft office, manejo de programas de estadística (EViews, STATA, GRETEL, entre otros). Capacidad analítica, elaboración de informes, manejo e interpretación de datos y buenas relaciones interpersonales.

## IV. CONDICIONES CONTRACTUALES

### a) Honorarios:

El monto de los honorarios para la prestación de servicios profesionales es de ochenta mil quetzales (Q.80,000.00).

**b) Forma de pago:**

Se efectuarán los pagos contra entrega de factura y producto. El pago se efectuará de la siguiente manera:

No. de Pago	Producto a Entregar	Monto
1	Producto #1	Q.23,000.00
2	Producto #2	Q.19,500.00
3	Producto #3	Q.19,000.00
4	Producto #4	Q.18,500.00

**c) Periodo de la contratación:**

El plazo de la contratación será a partir del 27 de febrero al 31 de mayo de 2019

**d) Para cada pago deberá presentarse lo siguiente:**

- Producto correspondiente con documentos de respaldo.
- Resumen Ejecutivo del producto que se está entregando.
- Certificación de Recepción a satisfacción del producto.
- Toda la documentación anterior debe presentarse impresa, con fólder y en forma digital (CD o DVD editable).
- Los productos deben estar elaborados de manera técnica guardando las normas generales de redacción, ortografía y especificidad.

**e) Productos entregables:**

Todos los productos deben incluir de ser necesario un informe de reuniones y actividades realizadas durante el periodo con los resultados obtenidos, así como sus respectivos documentos de respaldo (ayudas de memoria, fotografías, listados de asistencia, entre otros).



**PRODUCTO 1 Modelo de estructura operativa de la gestión territorial de la Política Nacional de Competitividad.**

Documento que contenga:

**1.1 Estructura operativa del equipo de asesores territoriales de la Política Nacional de la Competitividad.**

La estructura planteada en este producto debe incluir los objetivos, alcances, tiempos y referencias de operación de cada miembro del equipo de gestores.

Las directrices operativas deben esclarecer aquellos productos cuyos resultados permitan establecer una línea base para los clústeres y prioridades, dictados por la Política Nacional de Competitividad, la identificación de actores claves y los indicadores particulares para cada ciudad intermedia bajo su responsabilidad. Tal alcance de los productos de los gestores deberá a su vez permitir una vinculación de la estrategia 11-11-9 de la misma Política.

**PRODUCTO 2. Sistema de control y seguimiento de gestión territorial de la Política Nacional de Competitividad**

Documento que contenga:

**2.1 Sistema de organización de información territorial de la Política Nacional de Competitividad.**

Planteamiento del sistema de formatos para la posterior sistematización de la información sobre la condición territorial de la Política Nacional de Competitividad, incluyendo datos sobre: clústeres, prioridades, índice de competitividad local y diagnóstico territorial para estrategias de competitividad territorial.

**2.2 Sistema de evaluación del desempeño de los gestores territoriales de la Política Nacional de Competitividad.**

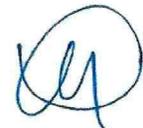
Planteamiento de un sistema de evaluación para estimar el desempeño de los gestores territoriales de la Política Nacional de Competitividad, incluyendo los formatos de medición objetiva, avances e indicadores de desempeño de su gestión.

**PRODUCTO 3. Sistematización de la línea base de la Política Nacional de Competitividad**

Documento que contenga:

**3.1. Compilación de la información sistematizada por los asesores territoriales de la Política Nacional de Competitividad.**

En base a sistema de organización de la información territorial de la Política Nacional de Competitividad (*ibid* producto 2) y con la información reunida por los gestores territoriales de la Política misma; sobre clústeres, prioridades y actores clave en las ciudades intermedias.



**PRODUCTO 4. Sistematización de la caracterización territorial de las ciudades intermedias, para las Estrategias Territoriales de Competitividad.**

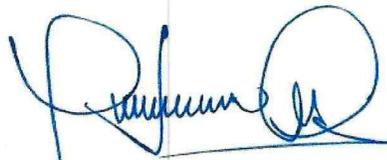
Aplicando como referencia de la metodología para la formulación de Estrategias Territoriales de Competitividad y contando con la información ya compilada por los distintos asesores territoriales de la Política Nacional de Competitividad; el documento hará una integración de toda aquella información necesaria para caracterizar los territorios en los que está siendo implementada la Política misma.

**f) Supervisión:**

Los productos serán recibidos de conformidad por Dirección Ejecutiva del Programa Nacional de Competitividad –PRONACOM–, previa revisión por el equipo técnico.

Guatemala, Febrero 2019.

Términos de referencia aprobados por:



Francisca de Jesús Cárdenas Morán  
DIRECTORA EJECUTIVA  
Programa Nacional de Competitividad  
MINISTERIO DE ECONOMÍA



**PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD –PRONACOM-  
INFORME DE ASESORÍA. PRODUCTO 2**

**Sistema de control y seguimiento de gestión territorial de la Política Nacional  
de Competitividad.**

**Asesor en Gestión y Monitoreo de Proyectos en las Ciudades Intermedias  
Servicios profesionales como Asesor en Gestión y Monitoreo de  
Proyectos en las Ciudades Intermedias**

**Contrato No. PNC-108-045-189-2019**

**PRONACOM**

**Abril 2019**

**Aprobado por:**

**Francisca de Jesús Cárdenas Morán  
DIRECTORA EJECUTIVA  
Programa Nacional de Competitividad  
MINISTERIO DE ECONOMÍA**

# INDICE

Contenido	Página
Resumen Ejecutivo.....	1
PRODUCTO 2. SISTEMA DE CONTROL Y SEGUIMIENTO DE GESTIÓN TERRITORIAL DE LA POLÍTICA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD. ....	2
2.1 Sistema de organización de información territorial de la Política Nacional de Competitividad. ....	2
2.1.1 Naturaleza de la información. ....	2
2.1.2 Propuesta de estructura de organización de información territorial.....	12
2.1.3 Sistema de consulta de información.....	13
2.1.4 Condiciones particulares.....	13
2.2 Sistema de evaluación del desempeño de los Asesores en Desarrollo Económico Territorial de la Política Nacional de Competitividad.....	15
2.2.1 Sistema de evaluación del desempeño de Asesores en Desarrollo Económico Territorial de las Ciudades Intermedias. ....	15

## Resumen Ejecutivo

La implementación de la Política Nacional de Competitividad 2018-2032, se basa en tres lineamientos estratégicos: a) Clústeres, b) Prioridades en materia de competitividad; y c) Territorialización. Dichos lineamientos se resumen en la estrategia 11-11-9, que consisten en el fomento y desarrollo de 11 clústeres, 11 prioridades en materia de competitividad, y 9 territorios. Dicha estrategia busca mejorar las condiciones de competitividad en Guatemala; para incrementar la empresariedad nacional, generando crecimiento inclusivo, acelerado y sostenible en el país.

En este documento se presenta datos de las ciudades intermedias, como: municipios que la integra, población, producto interno bruto, extensión territorial, entre otros de gran importancia para la caracterización territorial.

Por otro lado, se presentan los clústeres identificados en las ciudades intermedias, según la Política Nacional de Competitividad 2,018 – 2,032, además de otros que fueron identificados por los asesores territoriales, que funcionan en el proceso económico del país.

Se presenta un cuadro de las prioridades en materia de competitividad según la PNCom, donde se aprecia la importancia y valoración en las ciudades intermedias, para la generación de confianza en atraer inversiones en el país.

Se muestra la identificación de actores claves en las ciudades intermedias, quienes cumplen una función integradora en la cadena de suministro y funcionamientos en la cadena de valor.

El índice de competitividad local, datos de gran relevancia en la identificación de la competitividad local de las ciudades intermedias, para identificar en qué fase necesita fortalecimiento para elevar su nivel de desarrollo económico.

Se menciona una propuesta de integración de contenido del producto 1, de los asesores en desarrollo económico territorial de las ciudades intermedias,

Finalmente se presenta un cuadro de integración de municipios que forman las Ciudades Intermedias, con datos estadísticos particulares.

## **“Asesor en Gestión y Monitoreo de Proyectos en las Ciudades Intermedias”**

### **PRODUCTO 2. SISTEMA DE CONTROL Y SEGUIMIENTO DE GESTIÓN TERRITORIAL DE LA POLÍTICA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD.**

#### **2.1 Sistema de organización de información territorial de la Política Nacional de Competitividad.**

Como parte del trabajo territorial de la Política Nacional de Competitividad, se está compilando un cúmulo de información de referencia sobre distintos aspectos asociados a la competitividad misma del territorio (i.e. ciudades intermedias), entre otros:

- a) Clústeres de actividades productivas,
- b) Prioridades en materia de competitividad,
- c) Actores clave en los clústeres y prioridades,
- d) Índice de competitividad local

Esta información de caracterización de los territorios es de vital importancia para la identificación de necesidades particulares en el ámbito territorial; para enfocar esfuerzos que contribuyan al mejoramiento de aspectos que contribuyan a la productividad en las ciudades intermedias.

Considerando lo anterior, es necesario contar con un “sistema de organización de información territorial de la Política Nacional de Competitividad”, sobre dicha información de referencia (e.g. clústeres, prioridades, índice de competitividad local, etc). Tal esquema de información será de utilidad para la recolección, alimentación, presentación y análisis de los datos reunidos.

##### **2.1.1 Naturaleza de la información.**

En el presente informe producto 2, se adjunta información resumida de los resultados obtenidos del producto 1, como: datos de las ciudades intermedias, clústeres identificados en las ciudades intermedias, prioridades en materia de competitividad, identificación de actores claves en las ciudades intermedias, índice de competitividad local, propuesta de integración de contenido, e integración de municipios en las Ciudades Intermedias y sus condiciones.

Esta información es útil para describir el panorama económico de las ciudades intermedias, clústeres identificados con potencial de desarrollo, datos estadísticos particulares del Índice de Competitividad Local, datos de gran importancia para la planificación y toma de decisiones.

Cuadro No. 1. Resumen del contenido del informe.

No.	Información	Descripción y aplicación
1	Datos de las ciudades intermedias.	Contiene información de las ciudades intermedias, datos estadísticos; para visualizar las condiciones económicas actuales.
2	Clústeres identificados en las ciudades intermedias.	Una tabla de clústeres en las ciudades intermedias, de los once según la política nacional de competitividad, y otros que fueron identifica por los asesores en desarrollo económico territorial, para verificar su nivel de integración.
3	Prioridades en materia de competitividad.	Resumen en una tabla de contenido, donde identifica y califica cada una de las prioridades en la agenda horizontal y vertical, para incluir dentro de los programas de gobiernos en los próximos años.
4	Identificación de actores claves en las ciudades intermedias.	Fue necesario integrar la identificación de los actores claves en las ciudades intermedias, para conocer quiénes pueden participar en el fomento del desarrollo de dichas ciudades intermedias.
5	Índice de competitividad local.	Datos de mucha relevancia en el desarrollo de los municipios que integran las ciudades intermedias, para respaldar las condiciones económicas.
6	Propuesta de integración de contenido.	Un esquema de contenido para la integración de información de los productos de los asesores en desarrollo económico territorial de las ciudades intermedias.
7	Integración de municipios en las Ciudades Intermedias.	En un cuadro se presentan los municipios que integran las ciudades intermedias e información estadística poblacional de cada una.

Fuente: Elaboración propia.

La Política Nacional de Competitividad 2018-2032, establece que el principal objetivo de las estrategias de competitividad impulsar la productividad y competitividad de las ciudades intermedias como un medio para avanzar a la descentralización, acercar las oportunidades de desarrollo a más territorios del país y que esto impacte en una mejor calidad de vida de los guatemaltecos, tanto en esas ciudades como en sus áreas circunvecinas.

**Cuadro No. 2. Descripción de Ciudades Intermedias PNCom 2,018-2,032.**

<b>Ciudades Intermedias</b>	<b>Descripción y aplicación</b>
Ciudad Turística Panchoy	Esta ciudad intermedia está integrada por los municipios de: Antigua Guatemala, Jocotenango, Pastores, Santa María de Jesús, Ciudad Vieja, San Antonio Aguas Calientes y Santa Catarina Barahona, una población integral de 158,600 habitantes, con una extensión territorial de 239 kms <sup>2</sup> , PIB per cápita USD 5,223.23, Índice de Competitividad Local de 71.47, funcionan 98 centros educativos que presentan servicios del nivel pre primario, primario, básicos, diversificados y universitarios, acceso a 198 servicios públicos (agua potable, servicios. Servicios de saneamiento ambiental, energía eléctrica, servicio de salud, seguridad pública y participación ciudadana), nivel de pobreza general de 38% y extrema del 4%.
Ciudad Portuaria San José	La Ciudad Intermedia Portuaria San José, está compuesta por los municipios de: San José, Iztapa, La Gomera, Masagua, Santa Lucía Cotzumalguapa, Escuintla, un total 468,700 habitantes, 1,927 kms <sup>2</sup> de extensión territorial, PIB per cápita de USD 3,961.21, un Índice de Competitividad Local de 62.24, funcionan 75 centros educativos que presentan el servicio de educación preprimaria, primaria, básico, diversificado y universitario, acceso a 102 servicios públicos (agua potable, servicios, servicios de saneamiento ambiental, energía eléctrica, servicio de salud, seguridad pública y participación ciudadana) nivel de pobreza general de 53.10% y extrema del 9.13%.
Ciudad de Los Altos	En la Ciudad Intermedia Los Altos, está formada por los municipios de: San Cristóbal (Totonicapán), Quetzaltenango, Salcajá, Olinstepeque, San Juan Ostuncalco, San Mateo, Almolonga, Cantel, La Esperanza, población total de 366,731, el 27% del área rural y 73 área urbana, 66% población indígena, una extensión territorial de xxxxx, PIB per cápita de USD\$ 4,327,99 el Índice de Competitividad Local de 66.73.
Ciudad de Guatemálica	Esta Ciudad Intermedia, está integrada por los municipios de: Retalhuleu, San Sebastián, Santa Cruz Muluá, San

Ciudades Intermedias	Descripción y aplicación
	Martín, San Felipe, San Andrés Villa Seca, Champérico, Nuevo San Carlos, El Asintal, una población total de 332,887 habitantes, el 58% del área rural y 42% área urbana, 26% de población indígena, 1.52% de extensión territorial, PIB per cápita de USD 4,492.14 un Índice de Competitividad Local de 64.09.
Ciudad Nor-Occidente	Esta ciudad intermedia es integrada por los municipios de Huehuetenango y Chiantla. Una población total de 241,947 habitantes, el 30.43% población rural y 69.57% población urbana, pobreza de 54.47% y pobreza extrema de 12.62%, 743 kms <sup>2</sup> de extensión territorial, PIB per cápita de USD\$ 3,517.97, un Índice de Competitividad Local de 54.32.
Ciudad de San Marcos	La ciudad está integrada por los municipios de: San Antonio y San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, Esquipulas Palo Gordo, Cuenta con una población de 175,104, el 12% población rural y 88% población urbana, pobreza de 56.69% y pobreza extrema de 12.92%, 323 km <sup>2</sup> de extensión territorial, PIB per cápita de USD\$ 4,596.334, un Índice de Competitividad Local de 60.81.

Fuente: Elaboración propia, datos Producto 1, de Asesores en Desarrollo Económico Territorial, PRONACOM 2,019.

Este cuadro describe en forma resumida las características particulares de las ciudades intermedias, de manera tener el panorama general de las particularidades del territorial.

**Cuadro No. 3. Clústeres identificados en las Ciudades Intermedias.**

Ciudad Turística Panchoy	Ciudad Portuaria San José	Ciudad de Los Altos	Ciudad Guatemárgica	Ciudad Nor Occidente	Ciudad San Marcos
Carpinteros, mueblerías	Cafetaleros	Educativo	Turismo	Frutas y vegetales	Frutas y vegetales
Horticultores / campesinos	Huleros	Comercio	Hotelero	Alimentos procesados	Construcción
Procesadoras (carnes, embutidos)	Agricultores	Financiero	Educativo	Turismo y servicios de salud.	Textil y calzado
Tostadores de café	Procesadoras	Turismo	Hule	Construcción	Educación
Tejedoras de telas y trajes típicos	Avicultores, Porcicultores, Ganaderos	Agro industrialización	Bebidas	Educación	
Zapateros	Soldadores, herreros, mecánicos	Construcción y bienes y raíces.	Alimentos procesados		
Forjadores, herreros	Hoteleros	Vegetales	TIC'S		
Artisanos (madera, joyería, pintura)	Restaurantes	Bebidas			
Hoteleros	Navieras	Turismo Médico			
Restauranteros	Almacenadoras	Escuelas de español			
Operadores y transporte de turismo	Transporte terrestre				
Inmobiliarias	Inmobiliarias				

Fuente: Elaboración propia, datos Producto 1, de Asesores en Desarrollo Económico Territorial, PRONACOM 2,019.

De los once clústeres priorizados por la Política Nacional de Competitividad 2,018-2,032, fueron la base del estudio, según las necesidades territoriales, se identificaron otros, como: la Ciudad Turística Panchoy se adiciona Enseñanza Idiomas (español-inglés), Educación, Cultura y deporte, Servicios profesionales, en Ciudad Portuaria la Pesca, producción de Aguacate, Hidrobiológicos, Educación técnica, superior y especializada, la Ciudad de Los Altos: Comercio y Financiero.

**Cuadro No. 4. Prioridades en materia de Competitividad en las Ciudades Intermedias**

Agenda Horizontal	Ciudad Turística Panchoy	Ciudad Portuaria San José	Ciudad de Los Altos	Ciudad Guatemática	Ciudad Nor Occidente	Ciudad San Marcos	Total
Eliminar la Corrupción.	1	1	1	1	1	1	6
Proveer Seguridad.	1	1	1	1	1	1	6
Garantizar la certeza jurídica.	1	1	1	1	1	1	6
Mejorar la calidad educativa.	1	1	1	1	1	1	6
Erradicar la desnutrición crónica	1	1	1	1	1	1	6
<b>Agenda Vertical</b>							
Reducir los costos de la burocracia	1	1	1	1	1	1	6
Mejorar la infraestructura y logística	1	1	1	1	1	1	6
Sostenibilidad del subsector eléctrico	1	1	1	1	1	1	6
Inversión en investigación, desarrollo e innovación	1	1	1	1	1	1	6
Promover ecosistemas para emprendedores	1	1	1	1	1	1	6
Atraer inversión extranjera directa	1	1	1	1	1	1	6

Fuente: Elaboración propia.

En la agenda horizontal, se puede apreciar, que, en las 6 ciudades, se necesita eliminar la corrupción para que los recursos sean aplicados a las inversiones públicas, proveer la seguridad y garantizar la certeza jurídica, mejorar la calidad de la educación en todo su ámbito, y finalmente, erradicar la desnutrición crónica en todo el país que afecta a la población infantil en gran porcentaje.

En el lado, la agenda vertical demanda reducir los costos de la burocracia, mejorar la infraestructura y la logística, que el subsector eléctrico sea sostenible en el tiempo, aplicar recursos para la investigación, desarrollo e innovación en los Centros de la materia. Otras acciones fundamentales para el desarrollo económico de las Ciudades Intermedias, es la promoción para el emprendimiento y la atracción de inversión extranjera directa.

**Cuadro No. 5. Identificación de Actores Claves en las Ciudades Intermedias.**

Ciudad Turística Panchoy		Ciudad Portuaria San José		Ciudad de Los Altos		Ciudad Guatemática		Ciudad Nor Occidente		Ciudad San Marcos	
Hoteleros	Hoteleros		Bienes y raíces	IGSS		Productores agrícolas		Productores agrícolas		Productores agrícolas	
CACIF	CACIF		Construtoras	INGUAT		Piloneras		Agro servicios		Agro servicios	
Tostadores de café	INGUAT		CIV	Hospitales privados		Agro servicios		Intermediarios		Intermediarios	
MINGOB	CODEDE		Estudiantes y profesionales de medicina	Cadena de hoteles y restaurantes		Transportes		Transportes		Transportes	
Operadores y transporte de Turismo	Tostadores de café		Visitadores médicos	Productores		Albañiles		Albañiles		Albañiles	
Movimiento Cooperativo	MINECO		Extranjeros	Ministerio de Salud		Jornaleros		Ventas de materiales de construcción		Ventas de materiales de construcción	
INAB	MAGA		Agricultores y agrónomos	Comerciantes		Empresas de procesamiento		Blockqueras		Blockqueras	
Tejedoras de telas y trajes típicos	MICIVI		Estudiantes y profesionales de agricultura	Consumidores		Mano de obra calificada		Materiales eléctricos		Materiales eléctricos	
INFOMI	Operadores y transporte de Turismo		MARN	Importadores		Transporte especializado		Ferreterías		Ferreterías	
CONAP	MINGOB		Casas de hospedajes	Negocios de hule		Médicos generales y especialistas.		Extracción de materiales de construcción		Extracción de materiales de construcción	
MINTRAB	MIDES		Agencias de viajes	Ministerio de energía y mina		Clínicas médicas de diversas especialidades		Productores de piso		Productores de piso	
RIC	Tejedoras de telas y trajes típicos		Escuelas de baile	Municipalidad		Hospitales públicos y privados		Herrerías		Herrerías	
CODEDE	Academia		Universidades	Inversionistas		Venta de insumos médicos y medicamentos		Ventanerías		Ventanerías	

Ciudad Turística Panchoy		Ciudad Portuaria San José		Ciudad de Los Altos		Ciudad Guatemática		Ciudad Nor Occidente		Ciudad San Marcos	
INGUAT		Organizaciones No Gubernamentales		Empresas de tecnología	Exportadores			Hoteles y hospedajes			Peleterías
MINECO		COREDUR		Empresas y medios de comunicación	Supermercados			Vendedores de alimentación.			Fábricas de calzado
MAGA		CAT		Empresas de confección	Tiendas locales			Albañiles			Venta de hilos y telas
MICIVI		MARN		Procuraduría de los Derechos Humanos	Hoteles y centros de convención			Ventas materiales construcción			Fábricas de prendas de vestir
MIDES		INAB		Ministerio de Educación.	Centros de recreación			Ferreterías			Sastrerías
Organizaciones No Gubernamentales		INFOM									Centros educativos de nivel pre primario y primaria.
Academia		Horticultores / campesinos						Fábricas de blocks			Centros educativos de nivel básico y diversificado
COREDUR		Artesanos (madera, joyería, pintura)						Extracción de materiales de construcción			Centros educativos de nivel básico y diversificado
Restauranteros		Movimiento Cooperativo						Venta de piso			Universidades
Inmobiliarias		Restauranteros						Herrerías			Docentes diferentes niveles
Zapateros		Zapateros						Fabricante de Ventanas			Academias de computación
MINEDUC		SESAN						Materiales eléctricos			Formación técnica
SESAN		Procesadoras (carnes, embutidos)						Centros educativos de nivel pre primario y primario			Librerías y papelerías
Horticultores / campesinos		Carpinteros, mueblerías						Centros educativos de nivel básico y diversificado			Fotocopiadoras
								Universidades			Pensionados



Ciudad Turística Panchoy		Ciudad Portuaria San José	Ciudad de Los Altos	Ciudad Guatemálica	Ciudad Nor Occidente	Ciudad San Marcos
Artesanos (madera, joyería, pintura)	Forjadores, herreros				Docentes diferentes niveles	Transporte público
Procesadoras (carnes, embutidos)	CONRED				Academias de computación	Servicios de internet
Carpinteros, mueblerías	Inmobiliarias				Formación técnica	
Forjadores, herreros	MINEDUC				Librerías, papelerías, fotocopadoras	
CAT	CONAP				Casas de huéspedes y similares	
	MINTRAB				Transporte público	
	RIC				Servicios y cafés internet	

Fuente: Datos de Asesores en Desarrollo Económico Territorial, PRONACOM 2,019.

El cuadro nos muestra el número de actores claves necesarios para la articulación de participación, intereses y recursos en la promoción y desarrollo de las ciudades intermedias. Debe haber un ente que promueva la integración, para que los actores puedan organizarse según sus intereses.

**Cuadro No. 6. Índice de Competitividad Local en las Ciudades intermedias.**

Ciudad Turística Panchoy	Ciudad Portuaria San José		Ciudad de Los Altos		Ciudad Guatemática		Ciudad Nor Occidente		Ciudad San Marcos	
Antigua Guatemala	75	San José	San Cristóbal	51	Retalhuleu	63	Huehuetenango	58	San Antonio Sacatepéquez	47
Jocotenango	66	Izapa	Quetzaltenango	66	San Sebastián	58	Chiantla	45	San Pedro Sacatepéquez	55
Pastores	60	La Gomera	Salcajá	63	Santa Cruz Muluá	57			San Marcos	61
Santa María de Jesús	53	Masagua	Olintepeque	56	San Martín	58			Esquipulas Palo Gordo	49
Ciudad Vieja	62	Santa Lucía Cotzumalguapa	San Juan Ostuncalco	52	San Felipe	57				
San Antonio Aguas Calientes	60	Escuintla	San Mateo	56	Champerico	53				
Santa Catarina Barahona	59		Almolonga	55	El Asintal	48				
			Cantel	55	Mazatenango	61				
			La Esperanza	58	Coatepeque	56				

Fuente: Datos de Asesores en Desarrollo Económico Territorial, PRONACOM 2019.

Según los datos del presente cuadro, indica que el Índice de Competitividad Local de los seis territorios, la media es 58%, quiere decir que es muy bajo para poder considerar las ciudades intermedias sean competitivas.

Implica mucha responsabilidad de los todos los actores y sectores en la promoción y desarrollo de la competitividad local, deben cohesionarse y sumar sinergias en el desarrollo de la competitividad local de estas ciudades intermedia

## 2.1.2 Propuesta de estructura de organización de información territorial

La propuesta del planteamiento para la integración de la información de la caracterización territorial, identificación y priorización de clústeres, fue necesaria elaborar una estructura donde alimentar, integrar y sinterizar el contenido del producto 1 desarrollado por los asesores en desarrollo económico territorial de las ciudades intermedias. Esta propuesta se divide en tres. La primera, un extracto y presentación del contenido del documento; la segunda, es la integración de la información recabado y analizada por los asesores, y finalmente, conclusiones y recomendaciones del contenido del documento y seguimiento de las actividades en las ciudades intermedias.

Estructura de contenido del documento integrado.

Carátula

- I. Índice
- II. Resumen Ejecutivo
- III. Introducción

Contenido Producto 1.

- 1.1 Verificación de la selección e inclusión de municipios en las ciudades intermedias.
  - A. Municipios Ciudad Turística Panchoy
  - B. Municipios Ciudad Portuaria San José
  - C. Municipios Ciudad de Los Altos
  - D. Municipios Ciudad Guatemática
  - E. Municipios Ciudad Nor-Occidente
  - F. Municipios de San Marcos
  
- 1.2 Identificación de clústeres que aplican las ciudades intermedias.
  - A. Municipios Ciudad Turística Panchoy
  - B. Municipios Ciudad Portuaria San José
  - C. Municipios Ciudad de Los Altos
  - D. Municipios Ciudad Guatemática
  - E. Municipios Ciudad Nor-Occidente
  - F. Municipios de San Marcos
  
- 1.3 Identificación de actores claves en cada uno de los clústeres identificados.
  - Identificación de actores claves.
  - Integración de la información.
  - Análisis de actores claves en los clústeres.

1.4 Planteamiento de indicadores de avance, adecuados para los distintos clústeres identificados.

- Indicadores de avance para los clústeres identificados.
- Integración de clústeres identificados.
- Propuesta de seguimiento de clústeres identificados.

IV. Conclusiones

V. Recomendaciones

### 2.1.3 Sistema de consulta de información

La información que se presenta, es un extracto del producto uno de los asesores en desarrollo económico territorial. Se les proporcionó una guía de contenido, donde fueron alimentando la información sumando sus criterios, experiencias y disposición de información e investigación. La revisión consistió en buscar la uniformidad de información de manera que pueda reflejar la caracterización territorial y diagnósticos de clústeres en las ciudades intermedias. Estos datos son:

- Descriptivo.
- Estadísticos.
- Económicos.
- Sociales.
- Culturales.
- Ambientales.

### 2.1.4 Condiciones particulares

La información que se presenta, es un resumen de la integración de los resultados del producto 1 de los Asesores en Desarrollo Económico Territorial, más el criterio profesional necesario para la descripción e ilustración de los resultados.

**Cuadro No. 7. Integración de municipios en Las Ciudades Intermedias.**

<b>Ciudad Intermedia</b>	<b>Municipios</b>	<b>Población Rural</b>	<b>Población Urbana</b>	<b>PIB USD\$</b>
1. Ciudad Turística Panchoy	1.1 Antigua Guatemala	8,879	32,218	5,704.85
	1.2 Jocotenango	1,870	16,692	6,269.78
	1.3 Pastores	3,067	8,615	4,578.43
	1.4 Santa María de Jesús	42	14,418	3,709.03
	1.5 Ciudad Vieja	470	25,226	5,112.16
	1.6 San Antonio Aguas Calientes	1,451	7,181	4,984.69
	1.7 Santa Catarina Barahona	0	2,957	4,862.55
2. Ciudad Portuaria San José	2.1 San José	24,374	17,430	3,627.49
	2.2 Iztapa	7,690	3,303	3,143.98
	2.3 La Gomera	30,588	17,383	3,057.50
	2.4 Masagua			2,939.41
	2.5 Santa Lucía Cotzumalguapa	36,494	49,480	3,991.98
	2.6 Escuintla	33,219	86,678	3,961.15
3. Ciudad de Los Altos	3.1 San Cristóbal	51,360	44,762	3,014.78
	3.2 Quetzaltenango	7,073	120,496	5,926.46
	3.3 Salcajá	37,19	11,110	5,182.77
	3.4 Olinstepeque	4,394	18,150	3,596.39
	3.5 San Juan Ostuncalco	19,037	22,113	3,258.16
	3.6 San Mateo	494	4,488	4,708.61
	3.7 Almolonga	2,749	11,131	3,868.30
	3.8 Cantel	13,767	17,121	4,218.23
	3.9 La Esperanza	3,239	11,258	5,178.19
4. Ciudad Guatemática	4.1 Retalhuleu	36,170	34,300	3,927.40
	4.2 San Sebastián	9,322	12,403	3,809.93
	4.3 Santa Cruz Mulua	8,180	2,481	3,576.40
	4.4 San Martín	5,001	3,101	3,875.87
	4.5 San Felipe	9,682	7,586	4,290.32
	4.6 San Andrés Villaseca	28,974	3,845	4,585.10
	4.7 Champerico	17,783	7,497	3,060.05
	4.8 Nuevo San Carlos	15,459	11,815	3,779.35
	4.9 Asintal	4,721	23,091	2,673.31
5. Ciudad Nor-Occidente	5.1 Huehuetenango	24,005	57,289	4,487.72
	5.2 Chiantla	67,241	7,737	2,384.78
6. San Marcos	6.1 San Antonio Sacatepéquez	13,188	1,470	2,928.46
	6.2 San Pedro Sacatepéquez	26,222	31,783	4,071.05
	6.3 San Marcos	16,677	19,648	4,596.33
	6.4 Esquipulas Palo Gordo	7,189	1,424	3,059.64

Fuente: Índice de Competitividad Local, Fundación para el Desarrollo de Guatemala - FUNDESA – 2,017.

## **2.2 Sistema de evaluación del desempeño de los Asesores en Desarrollo Económico Territorial de la Política Nacional de Competitividad.**

La calidad de los productos depende directamente de la formación y experiencia profesional del equipo de asesores demostrados a través de su desempeño en el desarrollo de sus actividades de consultorías. Se ha preparado este instrumento de evaluación de desempeño, para aplicar a los Asesores en Desarrollo Económico Territorial de las Ciudades Intermedias.

### **PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD –PRONACOM- MINISTERIO DE ECONOMIA –MINECO-**

#### **2.2.1 Sistema de evaluación del desempeño de Asesores en Desarrollo Económico Territorial de las Ciudades Intermedias.**

##### **1. Información de Asesores en Desarrollo Económico Territoriales**

Nombre	Ciudad Intermedia	Evaluador	Fecha

Califique cada interrogante utilizando la escala numérica de 1 a 5, siendo 1 la puntuación más baja y 5 la ponderación más alta. Sume y divida por la cantidad total de preguntas. El promedio dará como resultado una puntuación general de desempeño.

<b>1- Calidad y productividad</b>	<b>Ponderación</b>
a. Precisión y calidad del trabajo realizado.	
b. Calidad de trabajo completada.	
c. Organización del trabajo en tiempo y forma.	
d. Entrega del producto según fecha planificada.	
Promedio:	

<b>2- Conocimiento</b>	<b>Ponderación</b>
a. Nivel de experiencia y conocimiento profesional del territorio.	
b. Uso y conocimiento de métodos y procedimientos.	
c. Uso y conocimiento de herramientas.	
d. Puede desempeñarse con poca o ninguna ayuda.	
e. Capacidad de compartir información.	
Promedio:	

3- Compromiso e identificación		Ponderación
a. Trabaja sin necesidad de supervisión.		
b. Se esfuerza más si la situación lo requiere.		
c. Puntualidad en la entrega de productos y actividades requeridas.		
d. Identificación con el Programa.		
Promedio:		

4- Iniciativa / Liderazgo		Ponderación
a. Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones.		
b. Elige prioridades de forma eficiente.		
c. Sugiere mejoras.		
d. Identifica errores y trabaja para arreglarlos.		
e. Motiva y ayuda a los demás.		
Promedio:		

5- Trabajo en equipo		Ponderación
a. Trabaja fluidamente con supervisores, pares y subordinados.		
b. Tiene una actitud positiva y proactiva.		
c. Promueve el trabajo en equipo.		
Promedio:		

## 2. Calificación

Muy bajo	Bajo	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Sobresaliente
1	2	3	4	5

- Muy bajo : 1 Inferior, Calidad del producto no aceptable.  
 Bajo : 2 Inferior al promedio, Rendimiento laboral regular.  
 Satisfactorio : 3 Promedio, Rendimiento laboral bueno.  
 Alto : 4 Superior al promedio, Rendimiento laboral muy bueno.  
 Muy Alto : 5 Superior, Rendimiento laboral excelente.

## 3. Comentarios

Comentarios del Asesor en Desarrollo Económico Territorial
Comentarios y recomendaciones del Asesor General.
Metas y objetivos del Asesor Territorial para la próxima evaluación

#### 4. Firmas

Firmas que hace constar el conocimiento del resultado de la evaluación.

Dirección Ejecutiva: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Asesor General de CI: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Asesor Territorial CI: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

## CERTIFICACIÓN DE RECEPCIÓN DE PRODUCTOS

Por este medio hago **CONSTAR** que he recibido y leído el Producto abajo indicado de los servicios prestados dentro de la contratación titulada:

**"Asesor territorial para el Departamento de Alta Verapaz del Plan Alianza para la Prosperidad del Triángulo Norte"**

Nombre o título de los servicios de asesoría

Que realizó:

DIANA VIOLETA MELGAR JUÁREZ ✓

Nombre de la persona contratada

Como parte de los servicios de asesoría prestados al Programa Nacional de Competitividad, el cual recibo a entera conformidad porque cumplen con los Términos de Referencia del Contrato No.:

**PNC-108-046-189-2019** ✓

Por lo que se solicita trasladar a donde corresponda para continuar con el proceso respectivo de pago, por la cantidad de: Q. 16,800.00 ✓

Se adjunta el Producto No.: 01 ✓

Titulado: **PRODUCTO 1 Consultoría del Asesor territorial para el Departamento de Alta Verapaz del Plan Alianza para la Prosperidad del Triángulo Norte, que contiene los siguientes items:**

- El proceso de priorización del proyecto identificado, y su ficha completa del proyecto por cada municipio, así como el mecanismo de acompañamiento a cada uno de los proyectos.
- Reporte de cumplimiento de las instrucciones y planificaciones que sean establecidas por las autoridades de PRONACOM en el marco del Programa de Apoyo a Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva.
- Reporte de cumplimiento de los planes de trabajo semanales y los informes correspondientes, que presenten el estado de relacionamiento y coordinación del asesor con los actores locales municipales del área de cobertura (autoridades, representantes del sector productivo organizado, consejos de desarrollo, sociedad civil, etcétera). Estos planes semanales deberán basarse en las agendas de los diversos actores a efecto de no duplicar y sobrecargar a las mismas en detrimento del desarrollo de sus actividades.
- Reporte de las actividades desarrolladas en el departamento en apoyo y desarrollo de la vinculación del Plan para la prosperidad a la fecha de entrega del Producto.

Impreso en:

52

Cantidad en hojas

CD

SI

Indicar si se adjunta en

Fecha de entrega del Producto: 18 de marzo de 2019

Revisión Técnica I Ramón Alfredo Flores Mendoza

Nombre y Firma

Revisión Técnica II Gabriela Perez

Nombre y Firma

Aprobación del Producto:

Firma y sello:

  
Francisca de Jesús Hernández  
DIRECTORA EJECUTIVA  
Programa Nacional de Competitividad  
MINISTERIO DE ECONOMÍA