



**PLAN DE SALIDA Y PLAN DE SOSTENIBILIDAD**  
**P R O Y E C T O**  
**“APOYO A LA COMPETITIVIDAD DE LA**  
**REGIÓN SUROCCIDENTAL DE GUATEMALA”**

Cooperación Técnica no Reembolsable  
ATN/ME-11789-GU y ATN/RC-11790-GU

**PLAN DE TRABAJO**  
**TALLER DE SOSTENIBILIDAD**

**Quetzaltenango, agosto 2013**

Los **Grupos Gestores** son asociaciones locales, permanentes, autónomas, no lucrativas, creadas bajo un enfoque empresarial e integradas por personas representativas de diferentes sectores de la comunidad, que trabajan de forma voluntaria en pro del desarrollo económico de su municipio. Por su parte, la **Asociación Red Nacional de Grupos Gestores** es la asociación de los Grupos Gestores (RNGG), constituida como una entidad autónoma, apolítica, no lucrativa. Como entidad de segundo piso, constituye un mecanismo de coordinación institucional por medio del cual los Grupos Gestores preparan e impulsan estrategias de desarrollo territorial y brindan asistencia técnica para la estructuración y gestión de proyectos productivos.

El **Banco Interamericano de Desarrollo**, como administrador de los recursos del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y de los recursos del Fondo Fiduciario Italiano para la Competitividad Regional, suscribió en el 2009 con Asociación Red Nacional de Grupos Gestores un Convenio de Cooperación Técnica no Reembolsable No. ATN/ME-11789-GU y ATN/RC-11790-GU, para la implementación del proyecto denominado **“Apoyo a la Competitividad de la Región Suroccidental de Guatemala”**.

El objetivo general del proyecto es contribuir a mejorar la competitividad de la Región Suroccidental de Guatemala, aplicando un enfoque de desarrollo económico local (DEL), como un medio para el incremento de los ingresos y la generación de fuentes de empleo. El objetivo específico es mejorar la competitividad de 500 productores y empresarios en los sectores clave de la región, por medio del mejoramiento de las capacidades de los productores y la promoción de alianzas público privadas. Para lograr los resultados esperados, el proyecto incluye los siguientes componentes:

1. **Componente I: Desarrollo de mecanismos de articulación público – privada para la promoción DEL en el Suroccidente del país.** Consiste en la articulación de actores público-privados a nivel municipal y departamental para institucionalizar el desarrollo de iniciativas en el tema de Desarrollo Económico Local (DEL). La articulación de los actores se ha realizado mediante la conformación de “Mesas de Competitividad” a nivel municipal y departamental, además se ha realizado un proceso de planificación para orientar las iniciativas para la promoción del DEL.
2. **Componente II: Desarrollo de encadenamientos y mejora de la productividad que fortalezcan el trabajo en desarrollo económico local.** Consiste en la conformación de 3 encadenamientos productivos para los productos identificados como claves en la región siendo éstos madera, hortalizas y productos regionales. Las acciones se orientan a la mejora de la productividad y el incremento en el volumen de ventas de los encadenamientos.

3. **Componente III: Acceso al mercado.** Consiste en brindar apoyo para mejorar la comercialización de los encadenamientos mediante estudios de mercado, un sistema de comercialización, asistencia técnica, promoción comercial, participación y organización de eventos de comercialización y apoyo en la apertura de mercados, entre otros.
4. **Componente IV: Gestión del conocimiento, aprendizaje y difusión.** Consiste en la sistematización y difusión de las lecciones y productos de conocimiento desarrollados con la implementación del proyecto, para apoyar a que el tema DEL se consolide en Guatemala.

El plazo de ejecución del proyecto es de noviembre 2009 a noviembre 2013. Dado lo anterior y como parte del diseño del proyecto, se ha programado la elaboración de una planificación para dar continuidad a las principales acciones del proyecto.

## OBJETIVOS

### General

Promover la sostenibilidad de las principales acciones y resultados del proyecto “Apoyo a la Competitividad de la Región Suroccidental de Guatemala” realizando además un adecuado cierre técnico ante los actores clave.

### Específicos

- Establecer las actividades necesarias para preparar a los beneficiarios, aliados e involucrados para la finalización del proyecto.
- Priorizar las acciones y resultados que requieren seguimiento para extender en el tiempo los beneficios del proyecto.
- Sensibilizar y formalizar la transferencia de acciones y responsabilidades ante beneficiarios, aliados e involucrados en el proyecto.
- Definir el mecanismo de seguimiento y monitoreo del plan de sostenibilidad.

## RESULTADOS

Para el proyecto “Apoyo a la Competitividad de la Región Suroccidental de Guatemala” se elaborará:

1. Un plan de salida
2. Un plan de sostenibilidad

## ALCANCE

La consultoría consiste en la planificación de actividades como parte de una estrategia de salida y sostenibilidad del proyecto. Esta planificación se realizará desde el punto de vista técnico, por lo tanto, no se incluirá la planificación de procedimientos administrativos ni financieros, ya que éstos corresponderán a la Unidad Ejecutora de la Red Nacional de Grupos Gestores de acuerdo a los requerimientos del Banco Interamericano de Desarrollo.

## METODOLOGÍA

La metodología propuesta para la elaboración de los planes se desarrollará en 6 fases las cuales se ilustran en la siguiente figura:

**Figura 1. Fases para la elaboración de los planes**

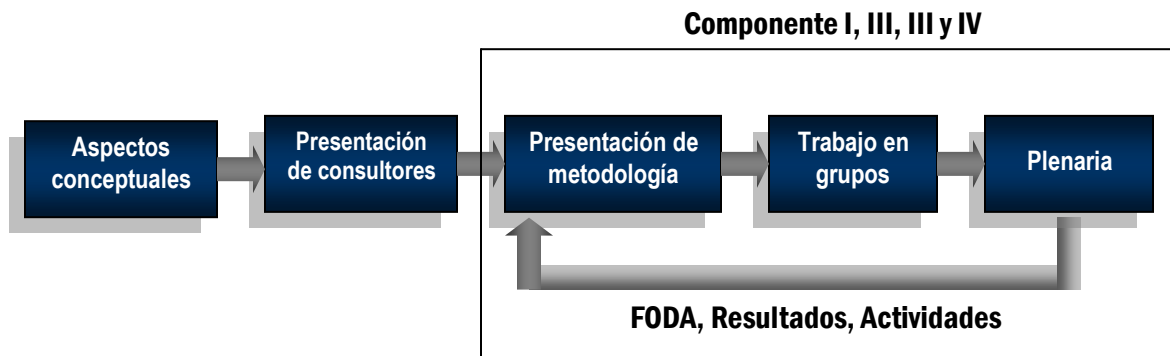


## FASE I.

### Definición de la Metodología del taller con la Red Nacional de Grupos Gestores

Este taller se realizará durante un día y se tendrá la participación del personal y consultores de la Red Nacional de Grupos Gestores; así mismo, se espera contar con la participación de un Representante del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Los pasos a realizar son:

Figura 2. Pasos a desarrollar en el taller



1. **Aspectos conceptuales:** Antes de iniciar con la construcción de los planes, se presentarán dos definiciones para estandarizar el criterio de los participantes. Las definiciones son:

- **Proyectos de inversión privada:** Proyectos cuyo fin es obtener una rentabilidad en función del capital invertido.
- **Proyectos de inversión pública o de cooperación:** Proyectos que buscan cumplir con objetivos sociales y de desarrollo. Generalmente estos proyectos no generan resultados más allá de su plazo de ejecución, por lo que la tendencia es buscar alternativas que permitan resultados aún después de la intervención.
- **Sostenibilidad:** En este caso se entiende como la capacidad de un proyecto de generar resultados aún después de haber finalizado su plazo de ejecución. Por lo tanto, es necesario el empoderamiento de los beneficiarios e instituciones clave para lograr la aportación de recursos (humanos, técnicos y/o económicos).
- **Plan de Salida:** Consiste en la planificación de estrategias y actividades para generar las condiciones necesarias para la adecuada finalización del proyecto.

Este plan debe incluir las actividades para la asignación y empoderamiento de los actores para la implementación del Plan de Sostenibilidad. En este caso el plan de salida debe ser implementado por la Red Nacional de Grupos Gestores (ejecutor del proyecto) en un periodo de 2 meses.

- **Plan de Sostenibilidad:** Consiste en la planificación de estrategias y actividades consecuentes con el proyecto, las cuales serán ejecutadas por los beneficiarios, aliados y/o involucrados, para continuar con la obtención de resultados y con ello generar un impacto a largo plazo. Aunque el plan de sostenibilidad debe ser ejecutado principalmente por los beneficiarios, aliados y/o involucrados, esto no implica que la Red Nacional pueda ejecutar algunas actividades que por su naturaleza le puedan corresponder. En este caso se propondrá un plan de sostenibilidad para un periodo de 5 años.

**2. Presentación de la Metodología:** Se presentará el programa del taller y de manera general la metodología que consiste en 3 pasos:

- a) La elaboración de un FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).
- b) La programación de resultados en el corto, mediano y largo plazo.
- c) La programación de actividades.

Para iniciar con el trabajo, el facilitador explicará la metodología y herramientas para cada uno de los 3 pasos anteriores. Seguidamente se realizará el trabajo en grupos cuyo resultado se mostrará en plenaria con el objeto de depurar, agrupar y enriquecer la información.

Este proceso se realizará para cada uno de los componentes del Proyecto, por lo que se realizará 4 veces.

### **a) Análisis FODA**

Para realizar el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), el facilitador iniciará mencionando de manera resumida los resultados y actividades del componente que se vaya a trabajar en ese momento. A continuación se realizará el siguiente procedimiento:

Procedimiento	Materiales
<p>Se forman 3 grupos y se entrega a cada grupo un total de 12 fichas (4 de cada color) y un marcador. El facilitador indica que cada color representará un aspecto en particular (fortalezas, oportunidades, debilidades o amenazas) y a continuación proporciona las instrucciones para la utilización de las fichas<sup>1</sup>. Seguidamente los participantes analizarán cada aspecto (uno a la vez, por ejemplo las fortalezas) para lo cual el facilitador proporcionará un tiempo de 10 a 15 minutos para que los participantes escriban sus ideas en las fichas. Si los grupos tienen más ideas podrán pedir fichas adicionales. Al finalizar el tiempo el facilitador recogerá las fichas y las leerá (una por una) en voz alta para tratar de consensuarlas y agruparlas por tema (mesas de competitividad, proyectos, etc) colocándolas en un papelógrafo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 16 Resúmenes de las actividades y resultados del proyecto</li> <li>▪ 20 fichas amarillas</li> <li>▪ 20 fichas blancas</li> <li>▪ 20 fichas celestes</li> <li>▪ 20 fichas verdes</li> <li>▪ 10 marcadores negros</li> <li>▪ 4 papelógrafos</li> <li>▪ 1 rollo de masking tape</li> </ul>
<b>Pregunta clave:</b>	¿Cuáles son las fortalezas (oportunidades, debilidades o amenazas) del componente I (II, III, IV)?
<b>Producto:</b>	Los grupos generarán al menos 12 ideas para cada aspecto (fortalezas, oportunidades, debilidades o amenazas), las cuales podrán depurarse.
<b>Tiempo estimado:</b>	Componente I: 45 minutos Componente II: 45 minutos Componente III: 35 minutos Componente IV: 25 minutos <b>Total: 2.5 horas</b>

### ***b) Programación de resultados***

Después del análisis FODA, se definirán los resultados que se esperan alcanzar después de la finalización del proyecto. Para ello se tomará en consideración el corto, mediano y largo plazo.

<sup>1</sup> Instrucciones para el llenado de las fichas: a) No utilizar más de 3 renglones, b) Escribir con letra de molde, c) Una idea por ficha d)

<b>Procedimiento</b>	<b>Materiales</b>
<p>Nuevamente se trabaja con 3 grupos y se entrega a cada grupo un total de 9 fichas (3 de cada color) y un marcador. El facilitador indicará qué color se utilizará para escribir los resultados en el corto, mediano o largo plazo en un tiempo de 10 a 15 minutos. Los grupos podrán pedir fichas adicionales si tienen más ideas. Al finalizar el tiempo el facilitador recogerá las fichas y las leerá (una por una) en voz alta para tratar de depurarlas y consensuarlas agrupándolas por temporalidad y tema en un papelógrafo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 15 fichas amarillas</li> <li>▪ 15 fichas blancas</li> <li>▪ 15 fichas celestes</li> <li>▪ 10 marcadores negros</li> <li>▪ 3 papelógrafos</li> <li>▪ 1 rollo de masking tape</li> <li>▪ 6 Marcadores</li> <li>▪ Masking tape</li> </ul>
<b>Preguntas clave:</b>	<p>¿Qué resultados deben alcanzarse en el corto/mediano/ largo plazo<sup>2</sup> para dar seguimiento al proyecto aprovechando las oportunidades?</p> <p>¿Qué resultados deben alcanzarse en el corto/mediano/ largo plazo para dar seguimiento al proyecto y superar las debilidades?</p>
<b>Producto:</b>	<p>Los grupos generarán al menos 9 resultados para cada periodo (corto, mediano y largo plazo) que podrán depurarse o complementarse.</p>
<b>Tiempo estimado:</b>	<p>Componente I: 45 minutos  Componente II: 45 minutos  Componente III: 35 minutos  Componente IV: 25 minutos  <b>Total: 2.5 horas</b></p>

Como parte de los resultados, el facilitador deberá mencionar la necesidad de evaluar los avances a través de un sistema de monitoreo y evaluación del plan de sostenibilidad.

### ***c) Definición de actividades***

En base a los resultados identificados y consensuados en el paso anterior se procede a la definición y programación de actividades.

<sup>2</sup> **Corto plazo:** Menor a 1 año, **Mediano plazo:** De 1 a 3 años, **Largo plazo:** De 3 a 5 años



Procedimiento		Materiales
El facilitador pedirá que los participantes que trabajen nuevamente en 4 grupos para lo cual deberán transferir la herramienta indicada más abajo en papelógrafos. El facilitador distribuirá por tema a cada grupo los resultados identificados y se dispondrá de un tiempo de 15 minutos. Al finalizar cada grupo expondrá su papelógrafo para enriquecerlo en conjunto.		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 8 papelógrafos</li> <li>▪ 4 Marcadores</li> <li>▪ Masking tape</li> </ul>
<b>Tiempo estimado:</b>	Componente I: 45 minutos Componente II: 45 minutos Componente III: 35 minutos Componente IV: 25 minutos <b>Total: 2.5 horas</b>	

### Herramienta 1. Programación de Actividades

Resultado: \_\_\_\_\_

Actividades	Año					Ejecutor (es) propuesto(s) y entidades de apoyo	Actividades para transferir la responsabilidad
	1	2	3	4	5		

Al concluir con la programación de actividades, el plan de salida podrá elaborarse utilizando la columna “Actividades para transferir la responsabilidad” y algunas actividades del Componente IV referente a gestión del conocimiento, aprendizaje y difusión.

## **FASE II.**

### **Taller con la Red Nacional de Grupos Gestores**

Como se mencionó anteriormente, el taller se realizará con personal y consultores de la Red Nacional de Grupos Gestores y un Especialista FOMIN. Los participantes pertenecen a son:

<b>DEPARTAMENTO O CARGO</b>	<b>No. DE PERSONAS</b>
Gerente General	1
Gerente Administrativo Financiero	1
Monitoreo y Evaluación	2
Coordinador del Proyecto <sup>3</sup>	1
Consultores del Proyecto <sup>3</sup>	8
Especialista FOMIN	1
<b>TOTAL</b>	<b>14 personas</b>

El programa propuesto es:

---

<sup>3</sup> Proyecto Apoyo a la Competitividad de la Región Suroccidental de Guatemala

**Proyecto “Apoyo a la Competitividad de la Región Suroccidental de Guatemala”.**

Cooperación Técnica No. ATN/ME-11789-GU y ATN/RC-11790-GU

**Taller para Elaboración del Plan de Salida y Plan de Sostenibilidad**

**PROGRAMA**

<b>Actividad</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Hora</b>	<b>Responsable</b>
<b>Bienvenida y conceptos básicos</b>	10 minutos	8:00 a 8:10	Alejandro De León
<b>Propuestas de sostenibilidad por consultores del proyecto</b>	40 minutos (8 consultores 5 minutos c/u)	8:10 a 8:50	Consultores del proyecto
<b>Presentación de la metodología</b>	5 minutos	8:50 a 8:55	Alejandro De León
<b>Componente I<sup>4</sup>:</b>		8:55 a 10:55	Alejandro De León
Análisis FODA	45 minutos		
Programación de resultados	45 minutos		
Definición de actividades	30 minutos		
<b>REFACCIÓN</b>	10 minutos	10:55 a 11:05	Asistente RGG
<b>Componente II<sup>5</sup></b>		11:05 a 13:05	Alejandro De León
Análisis FODA	45 minutos		
Programación de resultados	45 minutos		
Definición de actividades	30 minutos		
<b>ALMUERZO</b>	55 minutos	13:05 a 14:00	Asistente RGG
<b>Componente III<sup>6</sup></b>		14:00 a 15:30	Alejandro De León
Análisis FODA	30 minutos		
Programación de resultados	30 minutos		
Definición de actividades	30 minutos		
<b>REFACCIÓN</b>	15 minutos	15:30 a 15:45	Asistente RGG
<b>Componente IV<sup>7</sup></b>		15:45 a 17:00	Alejandro De León
Análisis FODA	25 minutos		
Programación de resultados	25 minutos		
Definición de actividades	25 minutos		

<sup>4</sup> **Componente I:** Desarrollo de mecanismos de articulación público – privada para la promoción DEL en el Suroccidente del país.

<sup>5</sup> **Componente II:** Desarrollo de encadenamientos y mejora de la productividad que fortalezcan el trabajo en desarrollo económico local.

<sup>6</sup> **Componente III:** Acceso al mercado

<sup>7</sup> **Componente IV:** Gestión del conocimiento, aprendizaje y difusión.

### **FASE III.**

#### **Trabajo de gabinete**

Con la información obtenida se realizará el trabajo de gabinete para la elaboración de los planes. El contenido propuesto para cada documento es el siguiente:

➤ **Plan de Salida:**

- Carátula
- Índice
- Introducción
- Resumen del proyecto
- Programación de actividades por componente
- Anexos
  - Análisis FODA del proyecto

➤ **Plan de Sostenibilidad:**

- Carátula
- Índice
- Introducción
- Resumen del proyecto
- Actores involucrados
- Análisis FODA del proyecto
- Programación de resultados y actividades por componente
- Anexos
  - Metodología
  - Participantes
  - Fotografías

### **FASE IV.**

#### **Revisión de la Red Nacional de Grupos Gestores**

Con la entrega de la primera versión de los planes, la Unidad Ejecutora de la Red Nacional deberá realizar una revisión general y de ser necesario solicitar los ajustes que crea convenientes.

### **FASE V.**

#### **Taller de validación**

Con el visto bueno de la Unidad Ejecutora, se procederá a la presentación de los planes para su validación ante los beneficiarios e involucrados en el proyecto. La agenda se elaborará en su momento conjuntamente con la Red Nacional.

### **FASE VI.**

#### **Ajuste final**

Sin hubieren observaciones en el taller de validación, se procederá a realizar los ajustes necesarios en los documentos para la entrega de la versión final.

## CRONOGRAMA

No.	ACTIVIDADES	AGOSTO		SEPTIEMBRE			
		19 al 23	26 al 30	2 al 6	9 al 13	16 al 20	23 al 27
1	Elaboración del plan y definición de la metodología	X					
2	Ajuste de la metodología y preparación del taller		X				
3	Taller con la RGG		X				
4	Trabajo de gabinete			X			
5	Finalización y entrega de planes				X		
6	Revisión de la RGG				X		
7	Ajuste de planes (de ser necesario)					X	
8	Preparación del taller de validación					X	
9	Taller de validación						X
10	Ajuste final (de ser necesario) y entrega de planes						X