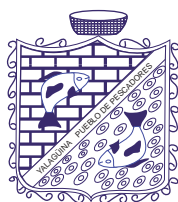


# Sistematización del Diseño de Estrategia del Desarrollo Económico Local en Yalagüina



Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional

*El Pueblo, Presidente!*

## **Equipo Facilitador del proceso DEL Yalagüina**

### **Grupo Promotor DEL**

María Lourdes Cruz – Empresaria Cadena de Valor de Rosquillas

Mario José Buezo Almendárez – Empresario de la Cadena de Valor de Ladrillos

Neftalí Tercero Membreño – Promotor Social

### **Equipo Alcaldía Yalagüina**

Exequiel Membreño López - Alcalde

Katy López – Vice Alcaldesa

Arlen Ponce Vallecillo – Directora de Obras Públicas y Planificación

Cairo Acevedo López -Responsable de Planificación

### **Equipo Programa PYMERURAL**

Yamileth Moreno Valdivia – Consultora Competitividad Empresarial y Territorial

Merilú Rivera –Asesora PYMERURAL

Johanna Sánchez - Asesora PYMERURAL

### **Diagramación**

Soluciones Creativas

Teléfono: (505) 2714-2267

E-mail: [s.creativas@turbonett.com.ni](mailto:s.creativas@turbonett.com.ni)

# ÍNDICE

<b>Presentación</b> .....	5
<b>I. Antecedentes</b> .....	7
<b>II. Construcción de la Estrategia “Un Proceso Participativo”</b> .....	9
2.1. Fases del Proceso Participativo.....	10
Primera Fase: Creación de Condiciones Previas.....	10
Segunda Fase: Investigación Participativa.....	10
Tercera Fase: Construcción del Marco Estratégico.....	13
Cuarta Fase: Diseño de la Oficina Desarrollo Económico Local.....	13
Quinta Fase: Propuesta de Gabinete MIPYME.....	13
2.2. Resumen del Proceso Metodológico.....	14
2.3. Lecciones Aprendidas del Proceso.....	15
<b>III. Principales Hallazgos del Análisis del Entorno Económico</b> .....	16
<b>IV. Actores Relevantes para el DEL</b> .....	18
<b>V. Cadenas de Valor y Sectores Priorizados</b> .....	21
5.1. Cadena de Valor de Rosquillas.....	22
5.2. Cadena de Valor de Frijol.....	22
5.3. Cadenas de Valor de Ladrillo.....	24
5.4. Sector de Bambú.....	25
5.5. Sector de Servicios.....	26
5.6. Sectores de Artesanos de Barro, Panaderos y Madera Mueble.....	26
<b>VI. Estrategia de Desarrollo Económico Local</b> .....	27
6.1. Visión del Desarrollo Económico de Yalagüina.....	27
6.2. Temas Estratégicos.....	28
6.2.1. Concertación y Articulación Pública-Privada.....	28
6.2.2. Eficiencia del Gobierno Local.....	28
6.2.3. Asociatividad Empresarial.....	29

6.2.4. Competitividad Empresarial y de Cadenas de Valor.....	29
6.2.5. Responsabilidad Social y Ambiental.....	29
6.2.6. Acceso y Desarrollo de Mercados.....	29
6.2.7. Promoción de Infraestructura Productiva y Servicio Básicos.....	29
<b>6.3. Temas Estratégicos e Indicadores.....</b>	<b>30</b>
<b>6.4. Lineamientos Productivos.....</b>	<b>32</b>
6.4.1. Fortalecimiento de la Competitividad de las Cadenas de Valor Priorizadas de Rosquillas, Frijoles y Ladrilleras.....	32
6.4.2. Fortalecer la Conectividad de los Sectores de Impulso con Cadenas Locales y Regionales.....	33
6.4.3. Desarrollo de Capacidades de los Sectores de Sostenimiento Artesanos del Barro, Panaderos y Madera Mueble.....	34
6.4.4. Promoción de Nuevos Emprendimientos Económicos.....	34
<b>6.5 Acciones e Iniciativas de Inversión Priorizadas.....</b>	<b>35</b>
<b>VII. Oficina de Desarrollo Económico Local.....</b>	<b>37</b>
7.1. Misión y Valores de la ODEL.....	37
7.2. Funciones y Tareas de la ODEL.....	38
7.3. Institucionalización de la ODEL.....	39
<b>VIII. El Gabinete MIPYME.....</b>	<b>40</b>
<b>IX. Seguimiento y Evaluación de la Estrategia DEL.....</b>	<b>41</b>
<b>X. Anexos.....</b>	<b>42</b>
<b>XI. Documentos Consultados.....</b>	<b>56</b>

# Siglas

<b>ACRA</b>	Associació Catalana de Recursos Assistencials
<b>CDM</b>	Comité de Desarrollo Municipal
<b>CARUNA</b>	Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja Rural Nacional
<b>CARE</b>	Cooperative for Assistance and Relief Everywhere
<b>CENAGRO</b>	Censo Nacional Agropecuario
<b>CENPROMYPE</b>	Centro de Promoción de la Micro y Pequeña Empresa en Centroamérica
<b>COSUDE</b>	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
<b>CRS</b>	Catholic Relief Services
<b>DANIDA</b>	Agencia Danesa de Cooperación Internacional
<b>DEL</b>	Desarrollo Económico Local
<b>DED</b>	Servicio Alemán de Cooperación Social-Técnica
<b>GRUN</b>	Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional
<b>IDR</b>	Instituto de Desarrollo Rural
<b>INPRHU</b>	Instituto de Promoción Humana
<b>INPYME</b>	Instituto Nicaragüense de la Pequeña y Mediana Empresa
<b>INTA</b>	Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria
<b>INVUR</b>	Instituto de Vivienda y Urbanización
<b>INTUR</b>	Instituto Nicaragüense de Turismo
<b>MIFIC</b>	Ministerio de Fomento, Industria y Comercio
<b>MAGFOR</b>	Ministerio Agropecuario y Forestal
<b>MARENA</b>	Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales
<b>MIPYME</b>	Micro, Pequeña y Mediana Empresa
<b>MIFIC</b>	Ministerio de Fomento, Industria y Comercio
<b>ODEL</b>	Oficina de Desarrollo Económico Local
<b>PIMM</b>	Plan de Inversión Municipal Multianual
<b>PNDH</b>	Plan Nacional de Desarrollo Humano
<b>PIA</b>	Plan de Inversión Anual
<b>PYMERURAL</b>	Programa de Apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas Rurales de los gobiernos de Honduras y Nicaragua, auspiciado por la Cooperación Suiza en América Central y facilitado por Swisscontact.
<b>SNV</b>	Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo
<b>SWISSCONTACT</b>	Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico
<b>UCANS</b>	Unión de Cooperativas de Nueva Segovia
<b>UNAG</b>	Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos



# Presentación

El Gobierno Municipal de Yalagüina, en coordinación con representantes de los sectores empresariales y el sector público, facilitó la construcción de la Estrategia de Desarrollo Económico Local para la Promoción Empresarial y Cadenas de valor del Municipio de Yalagüina (en adelante Estrategia de Desarrollo Económico Local), la cual tiene el propósito de orientar las intervenciones para impulsar una economía inclusiva y equitativa de hombres y mujeres en el desarrollo del municipio de Yalagüina.

Éste es un esfuerzo coherente con la política que promueve el Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional (GRUN), para el desarrollo económico territorial y sectorial enfocado a la generación de riqueza y reducción de la pobreza, establecido en el Plan Nacional de Desarrollo Humano (PNDH) y en la Estrategia Productiva y Comercial.

La construcción de la Estrategia se llevó a cabo sobre la base de un proceso de sensibilización y fortalecimiento de capacidades de los actores locales orientado hacia el desarrollo económico local, y de un diagnóstico económico de la situación de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME), rurales y urbanas, y de las cadenas de valor en las que se desarrollan, conocimiento que permitió definir de manera objetiva la Visión, temas estratégicos y acciones prioritarias para el desarrollo económico del municipio desde la perspectiva de los actores públicos y privados.

El Gobierno Local invita a los actores locales, nacionales y de la cooperación interesados en apoyar al municipio de Yalagüina, a concertar y articular esfuerzos para la implementación y seguimiento de la Estrategia, que permita construir el desarrollo y crecimiento socio-económico sostenible al que todos los pobladores de Yalagüina aspiramos.

Agradecemos la participación de las empresarias, los empresarios, instituciones de apoyo, equipo consultor y, en especial, la colaboración del PYMERURAL, auspiciado por la Cooperación Suiza en América Central y facilitado por la Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico (Swisscontact), quien proporcionó los recursos técnicos y financieros para llevar a cabo este proceso, el cual marca un paso importante en el fortalecimiento del sector empresarial y territorial del municipio de Yalagüina.

**Prof. Exequiel Membreño López**  
Alcalde  
Municipio Local del Poder Ciudadano





## I

# Antecedentes



En los últimos años los Gobiernos Locales han impulsado diversas experiencias e iniciativas para el Desarrollo Económico Local (DEL), enfocando a la MIPYME como un sector determinante en el crecimiento de la economía y una de las principales fuentes generadoras de empleos e ingresos en los municipios.

De acuerdo con estas tendencias, el Gobierno Local de Yalagüina, para el período 2006-2008, con apoyo del programa PROEMPRESA, ejecutado por Swisscontact y auspiciado por la Cooperación Suiza en América Central, realizó una serie acciones encaminadas a generar conocimiento y motivación de los actores públicos y privados para emprender este tipo de proceso en el municipio de Yalagüina.

Gracias al interés mostrado por los diferentes sectores económicos, fue incorporada dentro del Plan de Inversión Municipal Multianual (PIMM), del período 2007-2011, como parte de las acciones prioritarias, la iniciativa de una Oficina de Desarrollo Económico Local (ODEL) en la municipalidad.

Consecuente con estos esfuerzos, el actual Gobierno Local, en conjunto con el Grupo Promotor<sup>1</sup>, realizó la gestión de apoyo técnico y financiero ante el PYMERURAL, para desarrollar un proceso de diagnóstico y planificación participativa con los actores públicos y privados. De esta manera, fue realizado el análisis de la situación económica del municipio, la construcción de la Visión estratégica de desarrollo económico local, el diseño de la propuesta de la ODEL y la formación del Gabinete MIPYME.

Como resultado de estos esfuerzos se cuenta con la primera versión de la Estrategia de Desarrollo Económico Local del municipio de Yalagüina, a partir de la cual se plantea iniciar la gestión de la ODEL y desencadenar un proceso de articulación entre los actores que inciden en el municipio, enfocados a lograr el establecimiento de una economía inclusiva y sostenible, con igualdad de oportunidades para los hombres y las mujeres yalagüinenses.

<sup>1</sup> El **Grupo Promotor** está compuesto por empresarios y empresarias locales del sector rosquillas, ladrilleros y agropecuario, y funcionarios de la Alcaldía Municipal.





# Construcción de la Estrategia "Un Proceso Participativo"

La Estrategia de Desarrollo Económico Local fue construida en un proceso de planificación participativa que partió del marco político para promover el DEL, fomentar la MIPYME, y de las lecciones aprendidas de iniciativas DEL de otros municipios del país. Consideró como base sustancial las potencialidades y oportunidades del territorio y las perspectivas de los actores públicos y privados del municipio.

En este proceso participaron 52 personas (53% mujeres y 47% hombres), representantes de 32 empresas (13 propietarios y 19 propietarias), 5 representantes de instituciones de gobierno, 9 funcionarios de la municipalidad de Yalagüina, y los 6 miembros del Concejo Municipal (Ver Anexo No.1).

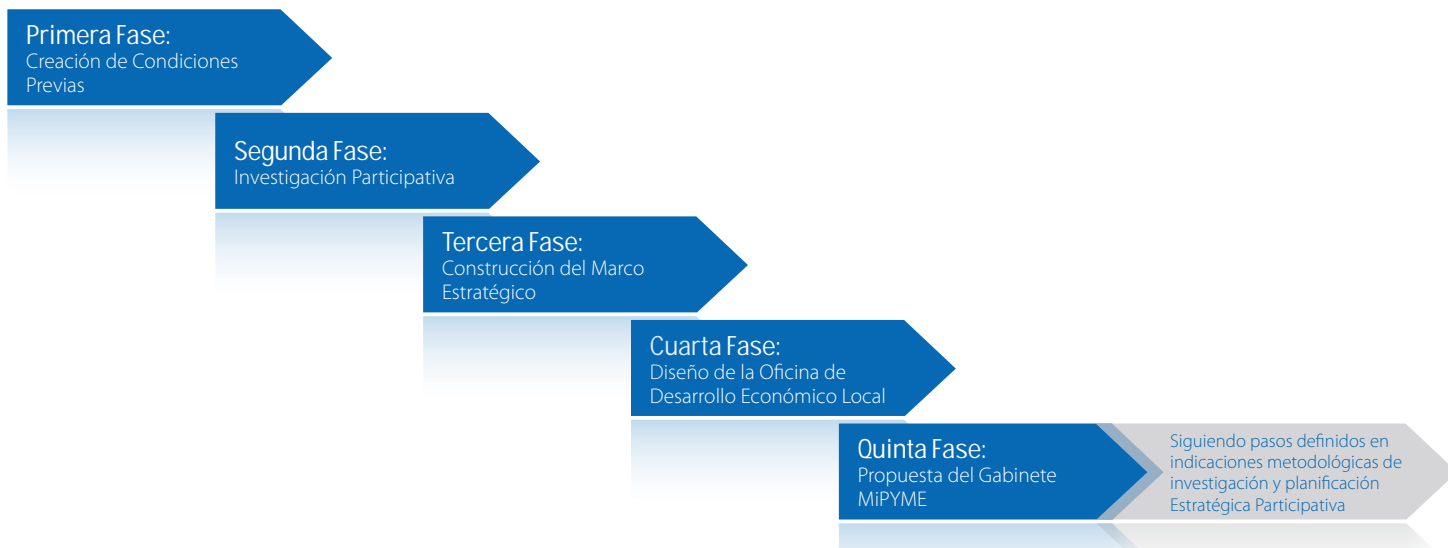
**La metodología utilizada fue estructurada en base a los principios y las herramientas de las siguientes Guías Técnicas:**

- Cartillas de Planificación Estratégica Municipal de INIFOM.
- Guía Metodológica de Agendas de Competitividad, desarrollada por SNV y DED.
- Guía de Planificación Turística Municipal, del SNV y el INTUR.
- Experiencias de Desarrollo Económico Local, implementadas por CENPROMYPE.
- Plan Estratégico de Desarrollo de la MIPYME del municipio de Juigalpa.
- Análisis prospectivo de la demanda tecnológica en el sistema agroindustrial, Fundación PRODUCE, México.
- Guía Metodológica para Incorporar el Análisis de Género a Cadenas de Valor, elaborado por UNIFEM.



## 2.1. Fases del Proceso Participativo

El proceso fue desarrollado en cinco fases:



### Primera Fase: Creación de condiciones previas

En sesiones de trabajo, y con la finalidad de motivar la participación activa de los actores del municipio en la definición, organización y ejecución de las actividades, fue socializado el proceso para construir la Estrategia DEL y conocer sus alcances. En estas sesiones de trabajo participaron autoridades y funcionarios municipales, representantes de los sectores económicos del municipio (rosquillas, ladrillo, agricultura, pequeños negocios, etc.). Producto de esta iniciativa surgió una posición unificada de los actores locales para impulsar el DEL y elaborar la propuesta de Gabinete MIPYME que dinamizara esta iniciativa.

a) **El proceso fue facilitado por un equipo de trabajo local, formado por seis personas:** dos funcionarios de la municipalidad, la vicealcaldesa y tres representantes de sectores (ladrillos, rosquillas y social). Este equipo fue acompañado por el equipo consultor y el de PYMERURAL. Juntos elaboraron un plan de trabajo y establecieron una lista básica de los actores de interés. Según el tipo de actores fueron adaptados y desarrollados los instrumentos de levantamiento y análisis de información secundaria y de campo.

### Segunda Fase: Investigación Participativa

La fase investigativa estuvo orientada a lograr un conocimiento amplio de la composición y situación de la estructura económica del municipio, y de las potencialidades y oportunidades identificadas por los actores públicos y privados para enfocar un crecimiento inclusivo y sostenible del municipio.

Para lograr este conocimiento fue implementado un proceso de investigación participativa que implicó la utilización de varios métodos y diversidad de fuentes de información y verificación.

### b) **Revisión y análisis de información secundaria:**

Se refiere a la información secundaria disponible en el territorio como:

- Memorias del Foro DEL.
- Marco Legal para el Fomento de la MIPYME y el DEL.
- Censo Poblacional 2005 de Nicaragua.
- Memorias de Foro y Café DEL de Yalagüina.
- Estudio de Cadena de Rosquillas.
- Caracterización del municipio de Yalagüina 2008.
- Estudio de la Funcionalidad de la MIPYME, realizado por MIFIC-SNV, PIMM y PIA de la Alcaldía de Yalagüina.
- Censo Nacional Agropecuario.



- Estadísticas del sector agropecuario del MAGFOR.
- Otros insumos generados por actores locales y regionales referidos a los sectores económicos de interés de Yalagüina.

c) **Entrevistas con actores:** Para profundizar el conocimiento que se tiene sobre la percepción del Desarrollo Económico Local, esta técnica fue aplicada a informantes claves a lo interno, como directores técnicos y concejales de la municipalidad; y a lo externo, a líderes de los sectores económicos, delegaciones de gobierno y organizaciones empresariales.

d) **Censo MIPYME:** Este censo fue realizado utilizando el instrumento y software desarrollado por INPYME y MIFIC en el levantamiento de Censos Municipales de MIPYME ejecutados en los últimos años en otros territorios del país. La encuesta, la cual integra todas las variables para lograr una caracterización de la MIPYME y sus principales problemáticas, fue diseñada con el sistema CUAEN<sup>2</sup>. El proceso fue facilitado por el equipo consultor y la participación de técnicos locales, quienes fueron debidamente entrenados para ejercer sus funciones como encuestadores.

La cobertura de este censo incluyó 284 empresas rurales y urbanas de los sectores de servicios, comercio y manufactura. No abarcó a las empresas procesadoras de rosquillas ya que se contaba con un Estudio de la Cadena de Rosquillas con la información necesaria. En el caso del sector agropecuario, por tiempo y recursos, fue utilizada la información del CENAGRO 2001. Con la información recopilada se logró definir la estructura económica del municipio de Yalagüina y las principales problemáticas que enfrentan cada uno de los sectores (producción, comercio y servicios). Se dispone de una base de datos de la MIPYME con información relevante para la formulación y gestión de proyectos.



<sup>2</sup> Codificación Uniforme de Actividades Económicas de Nicaragua - INEC



e) **Talleres de análisis participativos:** Fueron desarrollados cinco eventos con la participación de los sectores de producción, comercio y servicios con los siguientes contenidos:

- **Devolución y retroalimentación del censo MIPYME**  
El objetivo de este taller fue dar a conocer los hallazgos del Censo Municipal MIPYME para lograr un entendimiento del contexto económico en el cual se sustentará la estrategia DEL y retomar información complementaria de los análisis desde la perspectiva de los actores.

- **Mapeo de actores y actualización de los factores de competitividad para el desarrollo económico local**

Sobre la base de la información del Foro y Café de Desarrollo Económico Local, ejecutado por la municipalidad en el año 2008<sup>3</sup>, fue realizado el Taller de actualización del mapeo actores y de los factores de competitividad para el Desarrollo Económico Local. (Sus resultados se reflejan en el Anexo No. 4).

- **Perspectiva institucional del desarrollo económico local**

En este taller participó el equipo técnico de la municipalidad y parte del Concejo Municipal, con la finalidad de retomar la visión y concepción institucional de cómo emprender el Desarrollo Económico Local desde las competencias municipales y las propuestas sobre el diseño de la Oficina de Desarrollo Económico Local, así como y los mecanismos de articulación interna y externa para su funcionamiento.

- **Priorización de cadenas de valor y sectores económicos**

Utilizando la herramienta de Priorización de Cadenas de la metodología ISNAR<sup>4</sup> (Anexo No. 2), y con la participación activa de los actores, en este taller se facilitó la priorización de las cadenas de valor y sectores. Para su manejo, esta herramienta fue adaptada y explicada en los grupos mixtos de trabajo, formados con representantes de los

diferentes sectores de importancia identificados: manufactura, agropecuario, comercio y servicios.

Esta herramienta integró los siguientes criterios:

- ▶ **Socio- económicos:** tamaño del sector empleos, ingresos, número de empresas, valor de la producción, crecimiento, conexión con otros sectores, tecnología y apoyo institucional.
- ▶ **Competitividad y sostenibilidad:** productividad, volúmenes, valor de la producción, uso de los recursos naturales, contaminación, consumo de energía, biodiversidad.

Con la aplicación de estos criterios y su valoración según el instrumento (Anexo No. 2), se determinó la siguiente clasificación sectorial y de cadenas de valor:

- **Alta Prioridad:** cadenas de valor o sectores que cuentan con potencial para un mayor crecimiento y dinámica en la generación de empleos e ingresos en el corto y mediano plazo.
- **Impulso:** cadenas de valor o sectores con actividades de sobrevivencia. Requieren de intervenciones integrales para lograr un crecimiento en el mediano plazo.
- **Sostenimiento:** cadenas de valor o sectores de subsistencia. No presentan alternativas de crecimiento en el corto y mediano plazo, ubicados generalmente en zonas de alta vulnerabilidad.

f) **Con los resultados de la valoración y la clasificación realizada por los representantes de diferentes sectores, se realizó un plenario en el que se logró consensuar las cadenas de valor y los sectores a priorizar.**

- **Mapeo rápido de cadenas de valor y sectores**

Los mapeos rápidos fueron hechos por las personas de los grupos focales participantes en este taller, integrados por representantes de las cadenas de valor de frijol y de ladrillos y sectores priorizados de artesanía de barro, bambú y panaderías<sup>5</sup>. Aplicando el instrumento de Mapeo de Cadenas de Valor<sup>6</sup> y el Diagnóstico Rápido de los Sectores se obtuvo insumos sobre los actores, la problemática y las potencialidades.

<sup>3</sup> Foro realizado en el año 2008 con apoyo técnico de PROEMPRESA

<sup>4</sup> Metodología Análisis Prospectivo de la Demanda Tecnológica en el Sistema Agroindustrial. Fundación Produce, 2005, México

<sup>5</sup> La cadena de valor de rosquillas se excluye por que ya se contaba con análisis propio de la cadena por PROEMPRESA.

<sup>6</sup> Caja de Herramientas de Value Link del GTZ, 2009.



- g) **Charlas temáticas:** En el desarrollo de sesiones de trabajo y talleres fueron incorporados contenidos temáticos sobre Desarrollo Económico Local, enfoque de cadenas de valor, desarrollo territorial, equidad de género y gobernabilidad, los que permitieron motivar el interés y aportes de los participantes y lograr mejores resultados.

### **Tercera Fase: Construcción del marco estratégico**

El marco estratégico para la promoción y gestión del Desarrollo Económico Local del municipio de Yalagüina fue construido sobre la base de los resultados de la etapa de Investigación Participativa y la perspectiva de los actores públicos y privados locales. Los elementos centrales de la planificación estratégica les fueron incorporados mediante las respuestas que los representantes de diferentes sectores económicos y actores públicos participantes en los talleres dieron a las siguientes preguntas orientadoras:

- ¿Cuál es la visión de desarrollo y crecimiento económico que queremos para el municipio de Yalagüina?
- ¿Cuáles son los temas estratégicos que permitirán articular las acciones y lograr la visión de desarrollo y crecimiento económico?
- ¿Cuáles son los lineamientos productivos para desarrollar las cadenas de valor y sectores priorizados?
- ¿Cuáles son los indicadores que permitirán medir los resultados e impactos de las intervenciones en el DEL?
- ¿Cuáles son las acciones e iniciativas de inversiones prioritarias para lograr la implementación de los lineamientos productivos?

Para priorizar las acciones e iniciativas, se trabajó en grupos con los actores públicos y privados. Éstos calificaron del 1 al 100 las acciones e iniciativas. Después, en plenario, y con la aprobación de estas calificaciones se logró el consenso para tener un listado final de las acciones e iniciativa a priorizar.

### **Cuarta Fase: Diseño de la Oficina Desarrollo Económico Local**

La instalación de la ODEL ha sido definida como una actividad clave en el Plan de Desarrollo Estratégico del municipio de Yalagüina, y se considera un instrumento de operativización de la Estrategia DEL. Por tanto, con la participación de los actores públicos y privados, fue realizado un proceso de consulta sobre los elementos fundamentales para diseño y el funcionamiento de la Oficina, en el marco de las competencias de la municipalidad y el rol de los actores privados.

El diseño de la Oficina de Desarrollo Económico Local (ODEL) contempla su misión, valores, funciones y tareas, y la propuesta de su institucionalización e integración al organigrama de la municipalidad. Para acompañar esta definición se tomaron como referencia las lecciones aprendidas y sistematizadas por CENPROMYPE y el SNV en otras municipalidades de Nicaragua y Honduras.

### **Quinta Fase: Propuesta del Gabinete MIPYME**

Con la finalidad de facilitar la concertación privado-privado y público-privado, fue elaborada una propuesta del quehacer y funcionamiento del Gabinete MIPYME como expresión organizada de los sectores económicos del municipio de Yalagüina. Para hacer esta propuesta se utilizó de referencia el quehacer de los Gabinetes de Turismo Municipal, desarrollado en la Guía de Planificación Turística Municipal por el SNV y el INTUR.

Tanto la Estrategia de Desarrollo Económico Local como la propuesta de la ODEL fueron validadas por los actores públicos y privados en un taller participativo siendo ratificadas después en una sesión ordinaria por el Concejo Municipal de Yalagüina<sup>7</sup>. Esta sesión fue calificada como un paso determinante del compromiso y apropiación de las autoridades municipales para crear las condiciones que permitan implementar la Estrategia DEL.

<sup>7</sup> Certificación de Resolución del Concejo Municipal, Sesión 16 julio del 2009, Municipalidad de Yalagüina.



## 2.2. Resumen del Proceso Metodológico

### I Fase: Creación de Condiciones Previas

Socialización de los Alcances y Proceso

Conformación del Equipo Local

Organización y Programación de las Actividades

### II Fase: Investigación Participativa

Análisis del Marco Legal

Recopilación y Análisis de Información

Censo MYPIME

Entrevistas Actores Locales

Talleres Participativos y Charlas Técnicas

Procesamiento y Análisis de la Información

### III Fase: Construcción del Marco Estratégico

Visión de Desarrollo Económico

Temas Estratégicos

Lineamientos Productivos

Acciones e Iniciativas de Inversión

### IV Fase: Diseño de la ODEL

Misión y Valores de la ODEL

Tareas y Funciones de la ODEL

Definición en la Estructura de la Municipalidad

### V Fase: Propuesta de Gabinete MYPIME

Misión del Gabinete MYPIME

Miembros del Gabinete MYPIME

Tareas y Funciones del Gabinete MYPIME

**Presentación a los Actores Locales y Ratificación por el Consejo Municipal**





## 2.3. Lecciones Aprendidas del Proceso

- Los procesos encaminados al desarrollo económico y la reducción de la pobreza pueden realizarse con mayor celeridad y efectividad cuando los actores públicos y privados coinciden en un interés común y logran una concertación y compromiso pleno.
- Para avanzar en la creación de condiciones para el Desarrollo Económico Local es determinante que las estructuras políticas y administrativas de los gobiernos locales tengan una visión y apropiación del rol de la municipalidad en el desarrollo económico.
- La construcción de estrategias DEL requiere de la representación y participación activa de los distintos sectores económicos y del sector público. La gestión de este tipo de procesos en municipios con débil presencia institucional del gobierno nacional y con poco poder de decisión, requiere de incidencia y sensibilización a las estructuras superiores departamentales y/o nacionales.
- Con el desarrollo de la experiencia se demuestra que la adaptación de los enfoques y estrategias de competitividad empresarial y territorial (DEL, cadenas de valor, enfoque sectorial, economía Inklusiva, entre otros), posibilitan su aplicación en municipios pobres que tienen el interés y la oportunidad de marcar las pautas de su propio desarrollo económico.
- Para lograr la construcción de una estrategia DEL, práctica y ajustada a la realidad de cada municipio, se necesita fortalecer las capacidades técnicas de los actores públicos y privados transfiriéndoles nuevos conocimientos, adquiriendo experiencias durante la conducción del proceso y adaptando las metodologías a las características y potencialidades de sus territorios.
- Para lograr el desarrollo de estrategias enfocadas a las capacidades y potencialidades de los territorios es fundamental tener adecuada información económica y comunicación.
- Actuar bajo el marco legal y la legitimidad de los procesos participativos contribuye a la buena gobernanza del gobierno local y al respeto de las competencias institucionales y del sector privado.
- La eficiencia de la inversión de los escasos recursos disponibles, las potencialidades y oportunidades, son factores que deben ser considerados para seleccionar a los sectores a priorizar y las acciones a desarrollar.
- Institucionalizar el rol de la municipalidad para facilitar el DEL requiere voluntad política, recursos humanos capacitados y disponibilidad financiera, los que deben priorizarse en las inversiones municipales, y/o gestionar recursos para instalar servicios sostenibles con los sectores. Crear una oficina de Desarrollo Económico Local es buen indicio para lograrlo.
- Crear oportunidades para que hombres y mujeres logren cambios y beneficios en igualdad de condiciones y de manera equitativa, es un criterio de calidad que debe ser profundizado en los procesos de planificación e implementación de las intervenciones para fomentar a las MIPYME y el DEL.
- La perspectiva de un desarrollo económico sostenible y la adaptación del cambio climático son temas que requieren mayor información y conocimiento de los actores públicos y privados para su abordaje en los procesos de Desarrollo Económico Local.



### III Principales hallazgos del Análisis del Entorno Económico

El municipio de Yalagüina tiene una superficie de 70.9 Km<sup>2</sup>. De acuerdo al Censo de 2005, cuenta con una población de 9,597 habitantes de los cuales el 49% son mujeres y el 83% viven en comunidades rurales. El 35% (3,360) de esta población está categorizada como población económicamente activa (28% mujeres y 72% hombres).

La base empresarial del municipio de Yalagüina está compuesta por 742 micro y pequeñas empresas rurales y urbanas<sup>8</sup>, de las cuales el 76% son del sector productivo<sup>9</sup>, el 17% del sector comercio y el 7% del sector servicios. El 30% de las 742 empresas tienen 10 años o menos años de funcionar, lo que refleja un crecimiento importante en este período. El sector manufactura presenta el más alto crecimiento en los últimos 5 años, con el 28%.

Las 742 empresas son micro y pequeñas que generan 3,065 empleos, de los cuales el 87% corresponden del sector de producción, el 8% al sector comercio y el 5% al sector servicio (Anexo

No.3). De los 3,065 empleos el 75% es permanente y el 25% temporal, con una ocupación del 79% de la PEA del 2009, calculada en 3,870 pobladores<sup>10</sup>.

A pesar del nivel de ocupación de empleo, la mejoría del acceso a los servicios básicos en los últimos años, y las oportunidades que representa la ubicación geográfica (carretera internacional), los pobladores de Yalagüina perciben que aún no se ha logrado superar sus niveles de pobreza. El municipio está categorizado en el nivel de pobreza alta y el 29.4% de la población total vive en pobreza extrema<sup>11</sup>.

En el municipio se ubican sectores que tienen una importante participación en la generación de empleos e ingresos, como la manufactura de barro y rosquillas; y sectores productivos de granos básicos, principalmente de frijol, que se insertan en cadenas nacionales e internacionales con mercados promisorios. Sin embargo, los niveles de desarrollo de estas micros y pequeñas empresas es muy bajo.

<sup>8</sup> Fuente propia, datos del diagnóstico económico municipal de Yalagüina, PYMERURAL Junio 2009

<sup>9</sup> Sector productivo está integrado por explotaciones agropecuarias y las micro y pequeñas empresas de manufactura

<sup>10</sup> Según PEA del Censo Poblacional y Vivienda 2005 del INIDE y la proyección de la población total de 11,057 (5,603 son hombres y 5,454) para el año 2009.

<sup>11</sup> Informe sobre Mapa de Pobreza Extrema Municipal por el Método de Necesidades Básicas Insatisfechas, INIDE.2009.



La mayoría han surgido por esfuerzos propios o por herencia, y la mayoría de los propietarios y propietarias tienen bajo nivel de escolaridad y carecen de conocimientos técnicos productivos y gerenciales, lo que conlleva a un bajo desarrollo de los procesos productivos y baja calidad de los productos. La mayoría de las empresas pertenecen al sector informal y generan empleos de baja calidad, funcionan de manera individual con escasa o nula gestión conjunta para aprovechar estas oportunidades.

Desde la perspectiva territorial se ha trabajado sin contar con una visión integral y concertada del desarrollo económico del municipio, existiendo debilidades en la articulación institucional, la oferta de desarrollo empresarial a nivel local y el control sobre el uso y manejo de los recursos naturales.

En la actualidad, tanto el Gobierno Local como los líderes de los sectores económicos están conscientes de la necesidad de trabajar de manera conjunta y gestionar un desarrollo sostenible que permita generar un crecimiento económico que contribuya a mejorar las condiciones de vida de la población de Yalagüina.

Los análisis de factores externos permiten valorar que se presentan oportunidades importantes que favorecen el desarrollo económico local, como la política económica incluyente y programas de fomento del MIFIC (PROMIPYME) y MAGFOR (PRORURAL) del gobierno nacional y el interés de programas de la cooperación para desarrollar la MIPYME como COSUDE, DANIDA, hermanamiento de Barcelona con la Municipalidad, CRS, CARE presentes en la región. (Ver tabla de análisis de factores de desarrollo económico local en el Anexo No. 4).





## IV Actores Relevantes para el DEL

Actores privados	Rol de Interés para el DEL
Gabinetes de Poder Ciudadano	Instancias de participación ciudadana.
Cooperativa de Rosquillas de Somoto GERSON	Generación de empleos e ingresos en el sector manufactura y desarrollo de sectores conexos.
Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos (UNAG)	Cofacilitador del Proyecto Fortalecimiento de la Cadena de Rosquillas (PYME Rural) para Somoto y Yalagüina. Representación de pequeños y medianos productores agropecuarios, servicios agropecuarios.
Instituto de Promoción Humana (INPRHU)	Capacitación agrícola y participación e incidencia de la igualdad de oportunidades.
Unión de Cooperativas de Nueva Segovia (UCANS)	Fortalecimiento organizacional y asistencia técnica agropecuaria.
Fundación de Investigación y Desarrollo Rural (FIDER)	Proveedor de servicios de apoyo al sector agropecuario.



Actores privados	Rol de Interés para el DEL
Asociación para el Desarrollo de Nicaragua (ASDENIC)	Programas de desarrollo productivo e infraestructura social.
Soy Nica	Seguridad alimentaria y desarrollo empresarial.
Asociación Nuevo Amanecer	Programas de desarrollo productivo e infraestructura social.
Cooperativa de Ahorro y Crédito "La Amistad"	Servicios financieros y transferencias de remesas.
Actores públicos	Rol de Interés para el DEL
Alcaldía Municipal	Gobierno Local. Facilitador del desarrollo socio-económico y ambiental de Yalagüina.
Grupo Promotor del Desarrollo Económico Local	Grupo público- privado promotor DEL en Yalagüina.
Instituto de Tecnología Agropecuaria	Capacitación y asistencia técnica agrícola.
Instituto de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (INPYME)	Capacitación en administración y comercialización.
Instituto Nacional de Tecnología (INATEC)	Capacitación en relaciones humana y administración.
Ministerio de Fomento Industria y Comercio (MIFIC) /CAMIPYME	Desarrollar estrategias e impulsar políticas que contribuyan al desarrollo económico sostenible de Nicaragua, ayudando al sector privado a ser competitivo.
Instituto de Desarrollo Rural	Desarrollo de la competitividad de la MIPYME rurales.
Instituto Nicaragüense de Turismo (INTUR)	Programa Ruta de Café / Plan de Desarrollo Turístico Municipal.
Ministerio Agropecuario y Forestal	Capacitación y asistencia técnica agrícola y ganadera.
Policía Nacional	Autorizar, reglamentar, realizar inspecciones, controlar o suspender actividades y servicios públicos y privados de personas naturales o jurídicas.
Instituto Nacional Forestal	Normativas y regulación del manejo forestal sostenible.
Ministerio de Salud	Registro sanitario y regulación de negocios, y servicios básicos de salud.



Actores públicos	Rol de Interés para el DEL
Juzgado Local	Conocer y resolver en primera instancia, según la cuantía establecida, los procesos en materia de Derecho Civil, Mercantil y Agrario.
Instituto de la Vivienda (INVUR)	Construcción de viviendas.
Fondo de Inversión Social de Emergencia (FISE)	Proyectos de fortalecimiento institucional de gobernabilidad e infraestructura vial y social.
Instituto de Turismo (INTUR)	Desarrollo de las MIPYME turísticas.
Fondo de Mantenimiento Vial (FOMAV)	Mejoramiento de caminos y calles.
Organismos de la Cooperación	Rol de Interés para el DEL
COSUDE /Swisscontact	Apoyo en Desarrollo Económico Local y sectores empresariales MIPYME y cadena de valor de rosquillas, mediante el programa PYMERURAL.
Hermanamiento de Barcelona	Desarrollo de proyectos de infraestructura y desarrollo socio-económico.
Programa ACORDAR de CRS	Programa ACORDAR con el desarrollo de proyectos de infraestructura y desarrollo socio-económico.
Plan Nicaragua	Desarrollo de proyectos de infraestructura y educación.
Asociación Catalana de Recursos Assistencials (ACRA)	Desarrollo de proyectos de desarrollo socio-económico.
Programa de Apoyo al Sector Transporte (PAST –DANIDA)	Proyectos de gobernabilidad e infraestructura.
CARE-MARENA-PINCHAS	Proyectos de fortalecimiento institucional de gobernabilidad e infraestructura.
Alianza Madriz-Madrid	Apoyo Niñez y Adolescencia.
Acción Contra el Hambre	Agua y Saneamiento.



# V Cadenas de Valor y Sectores Priorizados

La priorización de las cadenas de valor y sectores se realizó valorando importancia socioeconómica, competitividad y sostenibilidad, logrando la siguiente clasificación:

Categoría	Cadenas Productivas y Sectores
Alta Prioridad	1. Rosquilleras
	2. Frijol
	3. Ladrilleras
Impulso	4. Maíz
	5. Artesanía de Bambú
	6. Sector Servicio/Turismo
Sostenimiento	7. Panaderías
	8. Artesanía de Barro
	9. Tortillería
	10. Carpintería

Para profundizar el conocimiento de la problemática y perspectivas de estos sectores y cadenas de valor priorizados e identificar los lineamientos de intervención se retomaron los resultados del censo MIPYME y un mapeo rápido de las características, actores, problemáticas y oportunidades.





## 5.1. Cadena de Valor de Rosquillas

La Cadena de Valor de Rosquillas sobresale por la dinámica económica que genera en el municipio de Yalagüina, aportando el 54% del empleo directo en el sector manufactura e insertando a otros sectores de las micros y pequeñas empresas locales y regionales, como queseros, canasteros, productores de maíz, productores lácteos, panela de dulce, ladrilleros entre otros.

Según línea de base realizada por Swisscontact, en el municipio de Yalagüina se tiene un total de 61 empresas de rosquillas, las que generan un total de 449 empleos directos, de los cuales 73% son mujeres y 27% hombres. La cadena de valor de rosquilla genera un promedio de 7 empleados permanentes por empresa, siendo la cadena de valor que genera más empleo en el municipio.

La cadena de valor de rosquillas se proyecta con un crecimiento importante. Según datos de esta línea de base de 2006, y una segunda medición realizada en 2008, los indicadores de las ventas y utilidades promedios mensuales por empresa se incrementaron al 99% y 103% respectivamente, y se mostró un incremento de las inversiones en las empresas.

Esta cadena posibilita en gran medida el empoderamiento económico de las mujeres, ya que son propietarias del 97% de las empresas el 73% de empleo permanente generado lo ocupan las mujeres.



El trabajo realizado por PROEMPRESA permitió avanzar en el acceso a servicios empresariales que ha logrado mejorar la visión empresarial y la introducción de tecnologías apropiadas en la calidad de la producción, empaque de los productos y un mejor desempeño en la cadena de valor de las rosquillas.

El actual programa PYMERURAL, financiado por la Cooperación Suiza en América Central, y facilitado por Swisscontact, está desarrollando un proyecto que plantea la consolidación de acciones en el eslabón transformación y la ampliación de servicios a los eslabones de producción (materias primas de queso y maíz), y comercialización de la cadena de rosquillas. Este es un proyecto compartido con las empresarias del municipio de Somoto, a través de su integración en la Cooperativa GERSON, la que tiene la mayor concentración de socias en Yalagüina.

## 5.2. Cadena de Valor de Frijol

La cadena de valor de frijol en el municipio de Yalagüina está en manos de pequeños productores individuales. Según datos del CENAGRO existen 397, de éstos el 99% son individuales, con 58 productoras y 337 productores (propietarios).

El CENAGRO registra que en el ciclo 2000-2001, fueron sembradas 1.948 mzs. de granos básicos, en un total de 370 explotaciones.

De este total, 747 mzs. fueron sembradas de frijol. Según datos del MAGFOR, para el ciclo 2008-2009 fueron sembradas 650 manzanas de frijol. Estos datos reflejan el 13% de descenso de la siembra de frijol.

En los talleres participativos y grupo focal con productores y productoras de frijol, se estimó que existen 200 productores que





siembran 1.100 mzs. en el año, de las cuales 500 se siembran en el ciclo de primera y 600 en el ciclo de postera, concentradas principalmente en las comunidades de Cofradía, El Chagüite, Río Abajo, El Terrero, San Antonio, La Esperanza, Salamasi, Las Cruces, La Cruz, Yalagüina, La Muta y Palo Verde.

Considerando los rendimientos de 8qq/mz, de las estadísticas del MAGFOR para el ciclo 2008/2009, para este municipio se cuenta con una producción de 8,800 quintales, de los que del 80% al 90% se destina para la producción comercial y el restante para el consumo.

Aunque, según el CENAGRO, la mayoría de propietarios de las explotaciones agropecuarias son hombres, en los grupos focales los productores y productoras expresaron que la mujer participa en el 55% de las actividades a lo largo de la cadena de producción y comercialización del frijol, dato que se acerca bastante al Estudio de la Cadena de Frijol con Enfoque de Género, realizado por el proyecto Cuenta Reto del Milenio en la zona de Occidente.

Según la opinión de productores y productoras, la producción de frijoles es uno de los sub-sectores

económicos menos atendidos en el municipio. Se tuvo el Programa de Semilla Mejorada, pero fue cancelado porque no lograron la reocupación de semilla por mala selección de los beneficiarios. (Algunos no eran productores y vendieron la semilla).

La mayoría de los productores y productoras logran resultados productivos por debajo de la media departamental, que es de 12.3 qq/mz, y de muy baja calidad. Tienen bajo nivel de escolaridad, trabajan con tecnología tradicional usando prácticas nocivas al medio ambiente (quema), utilizan insumos sin ninguna o poca asesoría, y semilla criolla de bajo manejo.

El valor agregado de la producción es casi nulo. Los productores plantearon que tienen problemas de manejo post-cosecha por falta de tecnología y equipamiento. La comercialización la realizan de manera individual, eslabón prácticamente dominado por las reglas impuestas por los comerciantes, presentando problemas de bajos precios y robo en las pesas. En algunas comunidades hay problemas de caminos para sacar la producción.





## 5.3. Cadena de Valor de Ladrillos

La cadena de valor de ladrillos de barro es la segunda cadena de manufactura de importancia en la generación de empleos e ingresos en el municipio de Yalagüina. Con el Censo Municipal de MIPYME se lograron identificar 24 empresas ladrilleras en el eslabón de procesamiento, de las cuales 5 son propiedad de mujeres y 19 de hombres, concentradas en las comunidades de Los Encuentros, Salamasi y El Plan. Estas empresas no tienen ningún tipo de organización. Es oportuno mencionar que las 5 mujeres se muestran muy empoderadas de sus empresas y están logrando un buen posicionamiento en un sector que tradicionalmente ha sido manejado por hombres.

Se estima que las 24 empresas generan un total de 219 empleos, de los cuales el 69% es permanente y el 3% temporal, con el 97% de empleos para hombres.

El número de empresas aumenta en verano con la reactivación de otros negocios, y pueden llegar hasta 36 empresas ladrilleras en total, las cuales pueden generar un total de 253 empleos (incluyendo propietarios y empleados), en el eslabón de producción. El incremento de las operaciones de estas empresas en verano se debe a la falta de infraestructura de secado, como galerías o techos de los hornos.

La producción de ladrillos se hace con tecnología muy artesanal con serios problemas de uso de la materia prima, calidad de la producción y falta de normas de producción. Cuentan con una diversa gama de proveedores, aunque los principales insumos son abastecidos por el municipio (la tierra) y la región (aserrín, cascarilla de café, arena).

Según expresiones de los empresarios, la mayoría de las empresas han sustituido la leña por la casulla de café y el uso de la fragua (tecnología para generar energía alternativa con la sustitución de leña), como parte de las medidas de protección ambiental y solventar la falta de oferta local de este material. Entre el año 2008 y el 2009, el Proyecto PRODESEC apoyó la ampliación del uso de esta tecnología a un grupo de productores.

Es generalizada la conciencia de los productores y productoras sobre el deterioro de los recursos naturales y del medio ambiente. Se requiere un análisis profundo del impacto ambiental de la cadena de valor ladrillos para definir su orientación tecnológica y sus normativas regulatorias.





## 5.4. Sector de Bambú

El sector de artesanos de bambú cuenta con 15 microempresas, las que generan un total de 32 empleos en el eslabón de producción. La mayoría de propietarios son varones y sólo una mujer es dueña. Todas las empresas están ubicadas en la comunidad de El Terrero.

La generación de valor agregado está en el arte de producir artesanía utilitaria principalmente, y en menor medida, ornamental. Las empresas trabajan de manera artesanal lo que han aprendido de la práctica, ya que expresan que no han recibido ningún tipo de servicios empresariales. Algunos de los productos cuentan con cierto valor agregado y variedad, y según los tipos de productos tienen una diversa gama de compradores.

El bambú es su principal materia prima, y lo compran a productores agrícolas del municipio de Dipilto. En los

últimos meses algunos empresarios han emprendido la reforestación con bambú para generar su propia materia prima.

El mayor potencial de mercado para el sector bambú es la cadena de valor de café, floristerías y pulperías. Debido a la tecnificación de la cadena de valor de rosquillas, plantean que éste es un mercado en disminución, ya que los canastos para almacenamiento y transporte de rosquillas son sustituidos por cajillas plásticas.

Este sector representa una alternativa muy importante, si no la única, para el sostenimiento de las familias insertas en este tipo de producción, ya que la comunidad del El Terrero es una zona muy marginal y con una población muy vulnerable.





## 5.5. Sector de Servicios

La ubicación de Yalagüina, con el pase de una carretera de transporte nacional e internacional y de conexión con dos importantes ciudades receptoras de sector turismo de la Ruta del Café en Las Segovias, genera una gran oportunidad para algunos sectores de servicios.

Este sector ha sido débilmente desarrollado y apoyado. Al igual que otros sectores de la MIPYME presentan alto grado de individualismo. Con el apoyo del Programa de la Ruta del Café del INTUR ha sido organizado un Gabinete de Turismo Municipal e identificado algunos sitios y recursos con potencial para desarrollo turístico y elaborado un plan de trabajo.

La MIPYME que más se identifican para estas acciones son los servicios de bares, restaurantes y comiderías, grupo que presenta una baja competitividad y calidad de sus productos y servicios.



## 5.6. Sectores de Artesanos de Barro, Panaderos y Madera Mueble

Este grupo de microempresas son parte del suministro de bienes de consumo a nivel local, y en menor medida a nivel departamental, generan en conjunto un total de 84 empleos. Las mujeres son propietarias tanto de las microempresas de artesanas de barro como de las tortillerías, y generan más empleos para mujeres, a diferencia de las empresas de madera mueble, cuyos dueños son hombres y generan empleos para hombres.

Los tres sectores trabajan tecnologías obsoletas, y con una actividad de subsistencia. Sin embargo, representa un importante sustento de ingresos de familias pobres de la zona urbana del municipio. Las artesanas de barro sólo logran producir 6 meses en el año y algunas emigran en periodos de cortes de café en Las Segovias.





## VI Estrategia de Desarrollo Económico Local

El marco de la Estrategia de Desarrollo Económico Local del Municipio de Yalagüina se estructura en cuatro elementos:

1. La visión de desarrollo económico.
2. Los temas estratégicos, que corresponden con aspectos claves y transversales a todos los sectores económicos.
3. Los indicadores son definidos por temas estratégicos.
4. Se desarrollan los lineamientos productivos que permiten enfocar las estrategias y acciones específicas de los sectores y cadenas priorizadas.

### 6.1. Visión del Desarrollo Económico de Yalagüina

El Municipio de Yalagüina tiene una economía inclusiva, con un sector MIPYME competitivo y articulado a cadenas de valor, gestionando servicios empresariales e infraestructura para su tecnificación, la conservación del medio ambiente, mejorando su desempeño en los mercados y generando mayores ingresos y empleos de calidad que contribuyen al mejoramiento del nivel de vida de las familias rurales y urbanas yalagüinenses.



## 6.2. Temas Estratégicos

El Desarrollo Económico de Yalagüina está orientado a la inclusión económica de hombres y mujeres del municipio, facilitándoles oportunidades en igualdad de condiciones. Partiendo de este enfoque, fueron definidos los temas estratégicos, claves y transversales de todos los sectores económicos identificados para lograr la visión de desarrollo, encaminada a la generación de empleos e ingresos, como se refleja en el siguiente esquema.



### 6.2.1. Concertación y Articulación Pública-Privada

Expresada en la capacidad y voluntad de los actores públicos y privados para articular esfuerzos de incidencia y aplicación de leyes, políticas y programas municipales, departamentales, nacionales y de la cooperación. Fortaleciendo las instancias de concertación y coordinación, articulación entre distintos actores del desarrollo socio-económico en función del desarrollo de la MIPYME.

### 6.2.2. Eficiencia del Gobierno Local

De vital importancia es el fortalecimiento de la capacidad de gestión de la organización municipal en su rol de promotor, facilitador y orientador del desarrollo económico local, creando un ambiente propicio para que los actores públicos y privados logren mayor eficiencia y eficacia con las inversiones en programas y proyectos de fomento empresarial y cadenas productivas. Igual importancia tiene la modernización de los servicios y el marco normativo municipal para facilitar el establecimiento, operación y desarrollo de la MIPYME.



### 6.2.3. Asociatividad Empresarial

Creación y consolidación de diferentes expresiones organizativas que aglutinan y representan a sectores y subsectores de la MIPYME con los mismos intereses para ejecutar acciones conjuntas para su desarrollo y crecimiento, con igualdad de oportunidades para hombres y mujeres (Gabinetes, Cámaras, Cooperativas, Redes, Asociaciones, Sociedades Anónimas, Comité de Gestión Empresarial, etc.).

### 6.2.4. Competitividad Empresarial y de Cadenas de Valor

Las MIPYME cuentan con acceso a servicios empresariales y financieros, innovación tecnológica y conocimiento del mercado, tienen los conocimientos para elevar la calidad de sus productos y servicios, lo que les permite insertarse de manera eficiente en las cadenas de valor y establecer relaciones comerciales con otros sectores económicos para competir en los mercados con alta satisfacción de los clientes.

Se fomenta la aplicación de tecnologías limpias y sistemas de producción agropecuaria sostenibles y la producción manufactura, que generen desarrollo armónico con el entorno, valiéndose de la asistencia técnica y capacitación.

### 6.2.5. Responsabilidad Social y Ambiental

Concebida para promover conciencia y compromiso con la sostenibilidad del desarrollo socio-económico de la comunidad, dando buen aprovechamiento a los recursos naturales y conservando el medio ambiente; creando las condiciones de empleos dignos, garantizando la protección laboral, equidad

de género y contribuyendo con sus impuestos a la educación y la salud, y cumpliendo con un suministro de bienes y servicios de calidad a los consumidores. Además, emprender acciones de protección, preservación y recuperación de los recursos naturales y del medio ambiente, mediante la educación y la difusión de valores que conduzcan al aprovechamiento racional de los recursos naturales del municipio.

### 6.2.6. Acceso y Desarrollo de Mercados

Promover un enfoque de mercados en el sector de la MIPYME es determinante para mejorar su índice de éxito. Esto implica analizar e identificar nuevos mercados, diseño de estrategias de mercadeo adaptadas y viables para este sector, y la aplicación de técnicas y de calidad para garantizar un desempeño eficiente en el mercado que garantice mayor apropiación de los beneficios.

Dado que éste es un tema poco desarrollado para muchas ramas de la MIPYME, se plantea el establecimiento de alianzas con entidades competentes, universidades y prestadores de servicios, que permita potenciar los recursos y conocimientos generados en el tema.

### 6.2.7. Promoción de Infraestructura Productiva y Servicio Básicos

El desarrollo de sectores económicos requiere de mejorar el acceso y calidad de la infraestructura y de los servicios básicos, que permitan facilitar la tecnificación y la comercialización de sus productos y servicios.



## 6.3. Temas Estratégicos e Indicadores

Tema Estratégico	Indicadores
<b>Concertación y Articulación Pública-Privada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gabinete MIPYME funcionando con la participación activa en el Congreso de Participación Ciudadana.</li> <li>• Número de sectores organizados representados en el Gabinete MIPYME</li> <li>• Número de empresarios y empresarias participando en la elaboración de propuestas de incidencia.</li> <li>• Número de propuestas elaboradas e implementadas.</li> <li>• Planes Operativos de DEL formulados y operativizados.</li> <li>• Número de acciones concertadas y ejecutadas a nivel del Gabinete MIPYME.</li> <li>• Número y tipo acciones desarrolladas en el marco de las alianzas establecidas.</li> <li>• Número de sectores y cadenas de valor beneficiados.</li> </ul>
<b>Eficiencia del Gobierno Local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creada la oficina de desarrollo económico local e institucionalizada una Oficina de Desarrollo Económico Local.</li> <li>• Número de proyectos incorporados y ejecutados en el Presupuesto Municipal.</li> </ul>
<b>Asociatividad Empresarial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número y tipo de organizaciones conformadas con su propia dinámica y gestión.</li> <li>• Número de empresarios y empresarias organizados por tipo de organización y sectores.</li> <li>• Número de organizaciones de MIPYME insertadas de manera efectiva en cadenas productivas.</li> <li>• Número y tipo de cadenas de valor fortalecidas.</li> </ul>
<b>Competitividad Empresarial y de Cadenas de valor.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número y tipo de nuevos emprendimientos económicos con participación de las mujeres y jóvenes posicionadas en el mercado.</li> <li>• Número de mujeres que lideran y participan en emprendimientos económicos.</li> <li>• Número de jóvenes que lideran y participan en emprendimientos económicas</li> <li>• Número y tipo de alianzas para el desarrollo de planes y programas de capacitación.</li> </ul>





Tema Estratégico	Indicadores
<b>Competitividad Empresarial y de Cadenas de valor.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número y tipo de cadenas productivas fortalecidas.</li> <li>• Número de sectores y sub-sectores integrados en cadenas productivas.</li> <li>• Número de empleados y empleadas capacitados.</li> <li>• Número de empresarios y empresarias capacitados y técnicas implementadas.</li> <li>• Número de empresas que capacitan a sus empleados en la actividad económica y atención al cliente.</li> <li>• Número de mesas de negociación con intermediarias financieras y bancos.</li> <li>• Número de empresarios hombres y mujeres con acceso al crédito.</li> <li>• Cantidad de recursos gestionados en proyectos.</li> <li>• Montos colocados por actividades empresariales y cadenas productivas.</li> <li>• Número de nuevas empresas creadas y en producción.</li> <li>• Número de empresas y cadenas productivas haciendo uso de nuevas tecnologías.</li> </ul>
<b>Responsabilidad social y ambiental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de empresarios y empresarias capacitados en el manejo y aplicación de leyes relacionadas al sector MIPYME.</li> <li>• Número de empresas formalizadas.</li> <li>• Número de empresas capacitadas que aplican el marco legal establecido para su funcionamiento.</li> <li>• Número de empresas con contratos de sus empleados.</li> <li>• Número de empresas que cumplen con las normas básicas de trabajo establecidas por las leyes.</li> <li>• Número de nuevos empleos generados desagregados por sexo.</li> <li>• Número de empleos sostenidos desagregados por sexo.</li> <li>• % de incremento promedio salarial.</li> <li>• Número de empresas con incentivos laborales atractivos.</li> </ul>
<b>Acceso y desarrollo de Mercados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parador Turístico de Yalagüina funcionando.</li> <li>• Número de ferias locales ejecutadas.</li> <li>• Número de empresarios y empresarias participantes en ferias locales, nacionales e internacionales.</li> <li>• Número de empresarios y empresarias participantes en mesas de negocios.</li> <li>• Número y tipo de nuevos productos y servicios de calidad aceptados por el mercado.</li> <li>• Ingresos por ventas de servicios y productos promocionados.</li> <li>• Página Web de la Alcaldía es mejorada con elementos de carácter económico del municipio.</li> <li>• Número de estudios de mercado por sectores y cadenas realizados con aplicación práctica para la MIPYME.</li> </ul>



Tema Estratégico	Indicadores
<b>Acceso y desarrollo de Mercados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de datos y diagnóstico empresarial de Yalagüina actualizada anualmente.</li> <li>• Base de oferta laboral de técnicos y profesionales del municipio.</li> <li>• Número de eventos de divulgación (conferencias, entrevistas, foros).</li> <li>• Número de estudios que profundizan la situación de los sectores de la MIPYME y cadenas productivas con aplicación práctica.</li> </ul>
<b>Promoción de Infraestructura Productiva y Servicios Básicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de nuevas familias con acceso al agua potable.</li> <li>• Número de nuevas familias con acceso a luz eléctrica.</li> <li>• Kilómetros de caminos productivos con mantenimiento.</li> <li>• Kilómetros de caminos productivos construidos.</li> </ul>

## 6.4. Lineamientos Productivos

Para lograr la operativización de la estrategia DEL fueron definidos los lineamientos productivos que corresponden a las estrategias operativas a desarrollar en las cadenas de valor y sectores priorizados.

### 6.4.1. Fortalecimiento de la Competitividad de las Cadenas de Valor Priorizadas de Rosquillas, Frijoles y Ladrilleras

#### a) Cadena de Valor de Rosquillas

El actual programa PYMERURAL facilitado por Swisscontact está apoyando al Sector Rosquillas con un proyecto que plantea la consolidación de acciones en el eslabón transformación y la ampliación a los de producción (materias primas: queso y maíz), y comercialización de la cadena de rosquillas. Este es un proyecto compartido con las empresarias participantes del municipio de Somoto, a través de su integración en la Cooperativa GERSON, con una mayor concentración de empresas en Yalagüina.

Como parte de la estrategia productiva se propone fortalecer y complementar el proyecto con acciones de coordinación y articulación con proveedores de servicios, y generar un proceso de motivación para la formalización y organización de las empresas rosquilleras y de procesadores de queso y maíz, que permita lograr una mejor relación comercial y acceso de otros programas disponibles para la MIPYME en la región.

Es importante continuar con los esfuerzos por identificar y abordar la problemática ambiental y el suministro de materiales para generar la energía requerida para el proceso de producción de rosquillas, como es el caso de la problemática del suministro de la leña.



#### **b) Cadena de Valor de Frijol**

Se plantea profundizar el diagnóstico de la situación de la cadena de frijol, para generar mayor respaldo de los análisis cuantitativos y cualitativos; y definir un plan de acción integral que acelere la competitividad de los diferentes eslabones de la cadena de valor.

El eslabón de producción presenta mayores problemáticas, lo que exige intervenciones orientadas a mejorar la productividad y calidad de la producción con la introducción de tecnologías amigables con el medio ambiente. Este eslabón plantea con urgencia la sensibilización y organización de los productores, para lograr procesos asociativos y permitirles aunar esfuerzos en acciones conjuntas y una visión compartida de su desarrollo.

#### **c) Cadena de Valor Ladrillos**

Dado que esta cadena de valor ha sido definida como de alta prioridad, y que falta información sobre su dinámica en el municipio, se requiere profundizar los datos y análisis de su situación para profundizar los análisis cuantitativos y cualitativos de los diferentes eslabones y verificar in situ de la dinámica de temporalidad, división organizativa, y de capitales invertidos a lo interno de cada empresa.

Los aspectos ambientales retoman importancia para determinar las proyecciones de aprovechamiento del recurso suelo, como principal materia prima tanto dentro como fuera del municipio.

En el proceso de análisis rápido determinó el interés de algunos grupos para organizarse y demandan apoyo para tal fin, motivados por los procesos desarrollados por Swisscontact en la cadena de rosquillas. Por tanto, es oportuno brindar seguimiento a esta demanda. Es importante documentar y analizar la tecnología para la quema de ladrillos con cascarilla de café y fragua, que permita valorar su masificación.

Es importante promover desde los mercados el uso de las normas técnicas para la producción de ladrillo cuarterón y otros diseños, enfocada a las demandas de los mercados y la participación de contrataciones municipales de manera directa y con mejores ingresos.

### **6.4.2. Fortalecer la Conectividad de los Sectores de Impulso con Cadenas Locales y Regionales**

#### **a) Sector Artesanía de Bambú**

La intervención va encaminada a motivar la organización y nuevas formas de comercialización de sus productos, que permitan fortalecer las gestiones conjuntas de manera formal y planificar la producción en función del mercado.

Se requiere promover la generación de la materia prima de bambú en el municipio con una estrategia de reforestación de doble propósito, de protección del medio ambiente con plantaciones para generar materia prima bajo planes de manejo. Por otra parte, mejorar la calidad e introducir nuevos diseños que faciliten la introducción a nuevos mercados y buscar mayor beneficio de la relación comercial ya establecida con la cadena de valor de café.

Según expresiones de este grupo de empresarios, este sector tiene gran potencial para la integración de mujeres y jóvenes por sus habilidades en el arte de elaboración del bambú, lo cual es una oportunidad para generar más empleos e incorporar nuevas líneas de producto de bambú.

#### **b) Sector Servicio**

Para este sector la estrategia se enfoca a ejecutar el plan de acciones de desarrollo turístico que ha animado el INTUR a través del Programa de la Ruta del Café y que en el futuro se puede establecer como destino turístico con el desarrollo algunos sitios con potencial turístico identificados.



Esta conexión plantea el mejoramiento de la infraestructura, calidad de los servicios de restaurantes y comiderías; y el aprovechamiento de la cadena de rosquillas, como un atractivo turístico, principalmente los que están a la orilla de la carretera Panamericana.

Se debe dar seguimiento a la idea de integrar a las empresas panaderas a la Cooperativa GERSON, dado el interés común, como sector alimento/panificación, que permita potenciar el acceso de algunos servicios de capacitación y asistencia técnica que brinda la Cooperativa.

### **6.4.3. Desarrollo de Capacidades de los Sectores de Sostenimiento Artesanos del Barro, Panaderos y Madera Mueble.**

Para el desarrollo de estos sectores se plantea hacer uso del enfoque de medios de vida sostenible y fomentar su inclusión con una atención diferenciada, que permita fortalecer su capacidad de auto-sostenibilidad y su dinámica integración a procesos de desarrollo económico local.

Con la introducción de tecnología y mejora de la calidad de sus productos se pretende mejorar el nivel de subsistencia, lograr un mejor desempeño en el mercado local y facilitar el acceso a créditos, como el programa USURA CERO, para el caso de las artesanas y panaderas.

### **6.4.4. Promoción de Nuevos Emprendimientos Económicos**

La generación y promoción de un ambiente emprendedor y espíritu empresarial para la creación de nuevas empresas es una estrategia prioritaria para la empleabilidad de mujeres y jóvenes, fundamentalmente cuando se cuenta con una capacidad de PEA juvenil con buen nivel de escolaridad y sin muchas alternativas de empleo en el municipio.

Por tanto se plantea la formulación y gestión de proyectos y el acercamiento de programas especializados en promoción del Emprendedurismo, para desencadenar un proceso creciente de oportunidades para mujeres y jóvenes.





## 6.5. Acciones e Iniciativas de Inversión Priorizadas

En el transcurso de todo el proceso de recopilación de información y análisis económico se identificaron acciones concretas que para su implementación fueron validadas y priorizadas en orden de importancia<sup>12</sup> por los actores públicos y privados.

No	Tema Estratégico	Acciones e iniciativas de inversión
1	Eficiencia del Gobierno Local	Plan de fortalecimiento de la municipalidad para la institucionalización de la Oficina de Desarrollo Económico Local.
2	Asociatividad y competitividad empresarial y de cadenas de valor	Plan de fortalecimiento organizativo y formalización de la MIPYME de los sectores priorizados.
3	Concertación y articulación Pública-Privada	Creación del Gabinete MIPYME (Incorporación de otros sectores al grupo promotor, normativa de funcionamiento, agenda de trabajo)
4	Competitividad empresarial y de cadenas de valor	Estudio socio-económico y ambiental de la Cadena de Valor Ladrilleras.
5	Competitividad Empresarial y de cadenas de valor	Estudio socio-económico y ambiental de la Cadena de Valor de Frijol.
6	Concertación y articulación Pública-Privada	Plan de alianzas para la gestión de proyectos de apoyo a la MIPYME (Base de datos de programas y proyectos, colaboradores actuales y potenciales). Invitar a la Cooperación que presentan sus proyectos de apoyo económico: CARE, Plan Nicaragua, UCAN, IDR, INTA, MAGFOR, Asociación Nuevo Amanecer, Universidades)
7	Concertación y articulación Pública-Privada	Fortalecer la implementación del Proyecto de la Cadena de Valor de Rosquillas.
8	Competitividad empresarial y de cadenas de valor	Plan de mejoramiento de la conectividad y calidad de la producción de los artesanos de bambú en las cadenas de valor de rosquillas y cadena del café en Las Segovias.
9	Competitividad empresarial y de cadenas de valor	Plan de mejoramiento de la calidad de la producción de artesanas de barro y panaderías.
10	Competitividad empresarial y de cadenas de valor	Gestión de la implementación del programa de semilla mejorada para la cadena de valor del frijol.
11	Responsabilidad social y ambiental	Plan de capacitación del Marco Legal de DEL y de la MIPYME a los sectores económicos.

<sup>12</sup> Valoradas en grupo de trabajo sobre la base de una valoración del 1-100 en trabajos en grupo.



No	Tema Estratégico	Acciones e iniciativas de inversión
12	Competitividad empresarial y de cadenas de valor	Plan de desarrollo turístico municipal (inserción de Yalagüina en el proyecto de Ruta de Sandino y Ruta del Café, para el mejoramiento de la calidad de los servicios de restaurantes y comiderías).
13	Competitividad empresarial y de cadenas de valor	Promoción de nuevos emprendimientos enfocados a mujeres y jóvenes.
14	Competitividad empresarial y de Cadenas de valor	Investigar la oferta de proveedores de servicios de desarrollo empresarial y financieros que presenten oportunidades adaptadas a la MIPYME (INDE-PROSEDE, CARUNA, entre otros).
15	Acceso y desarrollo de mercados	Proyecto "Parador Turístico de Yalagüina".
16	Competitividad empresarial y de cadenas de valor	Coordinar la implementación del Programa Hambre Cero.
17	Responsabilidad social y ambiental	Programa de Educación Ambiental Empresarial y Comunal del municipio.
18	Acceso y desarrollo de Mercados	Promoción de Ferias Municipales con productos locales (Feria de la Rosquilla y otros).
19	Acceso y desarrollo de Mercados	Centro de acopio de granos básicos en Yalagüina.
20	Competitividad empresarial y de cadenas de valor	Programa de asistencia técnica de productores de granos básicos.
21	Concertación y articulación Pública-Privada	Presentar los resultados de este trabajo al Congreso del Gabinete del Poder Ciudadano (GPC)
22	Eficiencia del Gobierno Local	Implementación del marco regulatorio (Ordenanza de prohibición de la quema y tala).
23	Concertación y articulación Pública-Privada. Competitividad Empresarial y de cadenas de valor	Fortalecer el programa Usura Cero para reorientarlo a los sectores priorizados en el diagnóstico económico.
24	Eficiencia del Gobierno Local. Concertación y articulación Pública-Privada	Programa de comunicación y divulgación de apoyo al sector económico (Uso de página Web de la municipalidad, revistas, otros).
25	Concertación y articulación Pública-Privada Eficiencia del Gobierno Local	Ordenamiento territorial del municipio de Yalagüina.



## VII Oficina de Desarrollo Económico Local

Fue desarrollado un proceso de consulta con los actores públicos y privados para diseñar la Oficina de Desarrollo Económico local (ODEL), considerando los principales elementos estratégicos.

La ODEL es el principal instrumento para la implementación de la Estrategia de Desarrollo Económico Local y por resolución del Concejo Municipal su creación fue aprobada el 16 julio de 2009.

### 7.1. Misión y Valores de la ODEL



#### Misión

La ODEL es una oficina municipal que promueve el establecimiento de una economía sostenible e inclusiva en el municipio de Yalagüina, mediante la concertación y articulación eficiente de las acciones públicas-privadas que favorecen la competitividad de la MIPYME y las cadenas de valor en los mercados y la generación de empleos e ingresos con igualdad de oportunidades para hombres y mujeres.

#### Valores

- Deseo de Superación
- Honestidad
- Confianza
- Unidad
- Transparencia
- Conciencia
- Responsabilidad
- Participación
- Respeto
- Calidad
- Equidad de Género



## 7.2. Funciones y Tareas de la ODEL

- Es el enlace del Gobierno Local de Yalagüina ante los actores públicos, privados y de la cooperación, para coordinar los temas de carácter económico del municipio.
- En conjunto con los actores locales promueve la implementación de la Estrategia de Desarrollo Económico Local para la Promoción Empresarial y Cadenas de valor del municipio de Yalagüina.
- Elabora Plan Operativo Anual sobre la base de la Estrategia DEL en conjunto con los sectores MIPYME y otros actores locales.
- Promueve propuestas de desarrollo económico local para fomento de la MIPYME y cadenas productivas en instancias y programas nacionales.
- Promueve y articula la ejecución de acciones con el Gabinete MIPYME y otros actores que apoyan el desarrollo económico en coordinación estrecha con otras áreas de la Alcaldía Municipal.
- Facilita la coordinación con el Gabinete MIPYME, el seguimiento y evaluación de la ejecución de los planes operativos de DEL.
- Ofrece asesoría a los sectores económicos organizados sobre la formalización, procedimientos y requisitos que deben cumplir para legalizar la actividad económica y comercial.
- Formación y sensibilización del personal de la Alcaldía Municipal y de las instituciones locales en la visión del desarrollo económico local.
- Facilita la institucionalidad creciente de los procesos desarrollo económico local en el espacio municipal, tanto o lo interno de la Alcaldía como en el Gabinete MIPYME.
- Otras funciones que tengan relación con la naturaleza del quehacer de la ODEL, asignados por acuerdo público-privado, concejo municipal o el Alcalde, siempre y cuando se respete la Ley de Municipios vigente.



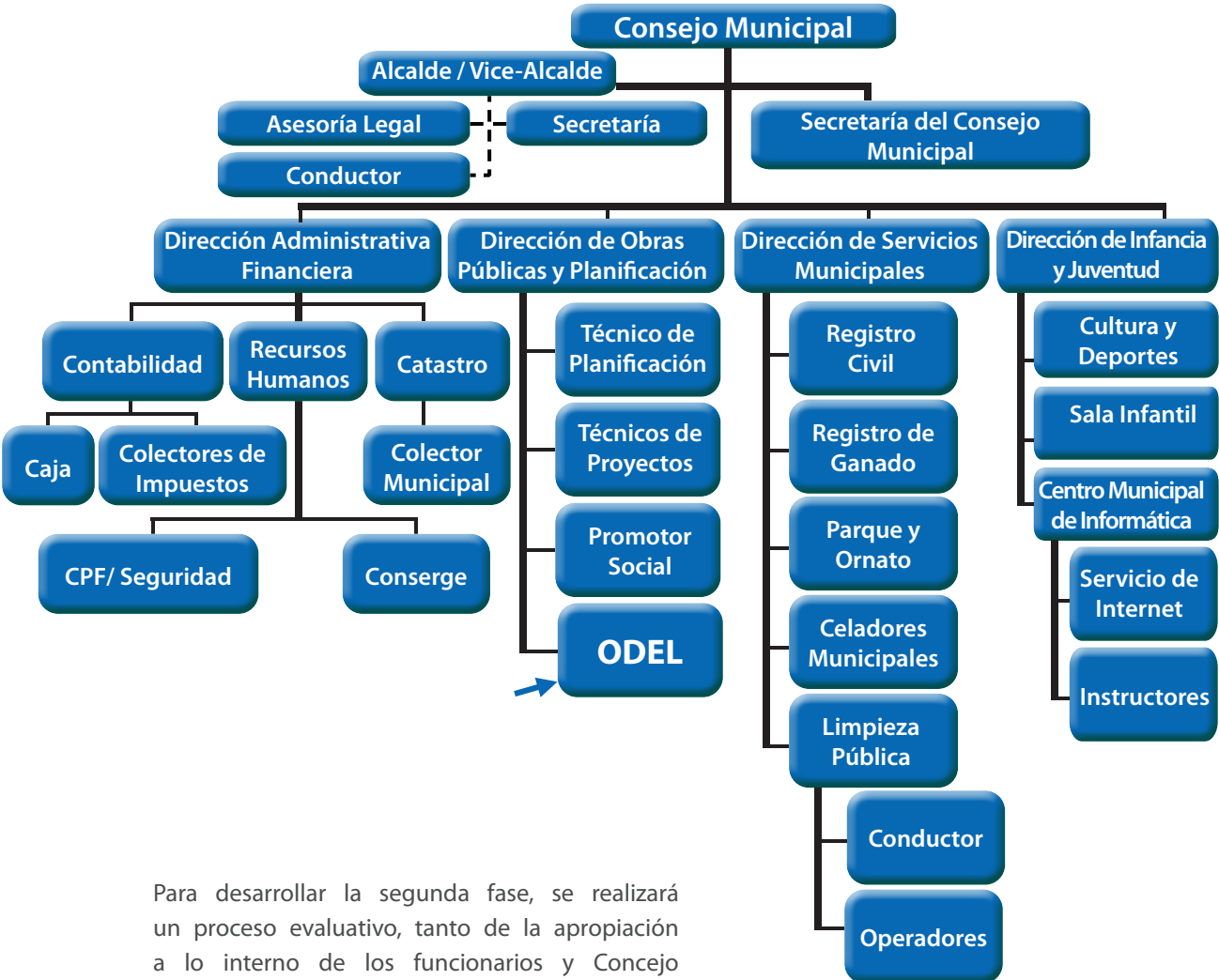




## 7.3. Institucionalización de la ODEL

Se plantea llevar un proceso gradual de institucionalización de la ODEL en la municipalidad y de su relación con los actores locales. Esto implica que en una primera fase se realizará la gestión de recursos externos para complementar sus operaciones y después irá asumiendo mayor responsabilidad técnica y económica.

En una primera fase la ODEL se crea como una sub-dirección de la Dirección de Obras Públicas y Planificación de la estructura de la municipalidad, lo cual permitirá ir gestando el trabajo en equipo con las diferentes áreas de trabajo a lo interno de la municipalidad.



Para desarrollar la segunda fase, se realizará un proceso evaluativo, tanto de la apropiación a lo interno de los funcionarios y Concejo Municipal, como de los resultados concretos del funcionamiento de la ODEL, que permita valorar la pertinencia de ubicarla como una dirección en la estructura organizativa de la municipalidad, con asignación de funciones y presupuesto municipal; consolidando las relaciones de trabajo en equipo

a lo interno de la municipalidad en la línea de las diferentes direcciones y su vínculo con los sectores económicos organizados en el Gabinete MIPYME y otros agentes de desarrollo presentes e interesados en intervenir en Yalagüina.

# VIII

## El Gabinete MiPYME



En el marco de las facultades de la Ley de Municipios y sus reformas, Ley de Participación Ciudadana y el Decreto Presidencial No. 112 de 2007, se desarrolló la propuesta del Gabinete MIPYME como una instancia permanente de concertación y articulación para el Desarrollo Económico Local. En el proceso de implementación de la Estrategia DEL se deben realizar sesiones con los sectores económicos, que permitan validar y/o ratificar los alcances de esta propuesta y su puesta en marcha. (Ver propuesta en Anexo No. 5)



## IX Seguimiento y Evaluación de la Estrategia DEL

Para lograr la operativización de la estrategia se concertará con los diferentes sectores un Plan Operativo Anual considerando los avances, los recursos disponibles y las oportunidades del contexto. Esta planificación se deriva de la estrategia DEL y es consistente con sus indicadores.

Se proyecta la formulación e implementación de un proyecto de la ODEL que retomará las acciones identificadas y priorizadas por los actores públicos y privados participantes.

El seguimiento y monitoreo de la estrategia se realizará sobre la base de reportes de la ejecución

de acciones y el diseño de fichas de los indicadores incorporados en proyectos y planes de trabajo. Se plantean dos revisiones semestrales de los planes operativos y una revisión bianual de la Estrategia DEL, que permita realizar mediciones de los logros y realizar las actualizaciones correspondientes según los nuevos requerimientos y oportunidades que se presenten en el contexto.

En este proceso toma relevancia la coordinación del Gabinete MIPYME y la ODEL, ya que permitirá garantizar un seguimiento y evaluación participativa de manera oportuna y consistente con los principios de la Estrategia DEL.

## Anexo No. 1

### Principales Leyes y Decretos que Inciden en el Fomento DEL y MiPYME

La Estrategia de Desarrollo Económico Local fue construida en el marco de las principales Leyes y Decretos que representan oportunidades y limitantes para el fomento DEL y la MIPYME<sup>13</sup>, las cuales se reflejan en la siguiente tabla:

Leyes y Decretos	Cómo favorecen o limitan el Fomento de la MIPYME y el DEL
<p><b>Plan Nacional de Desarrollo Humano Período 2008-2011</b> Abril 2008.</p>	<p>Reconoce el rol y la importancia de la MIPYME en la generación de empleo e ingresos en la economía nacional y da alta prioridad a su fomento y desarrollo, favoreciendo la inclusión de hombres y mujeres pobres para vincularlos en los procesos de reactivación económica del país. Establece que las estrategias del fomento económico territorial sólo pueden darse en combinación con el gobierno local y el sector privado incorporando las necesidades sentidas desde los territorios.</p>
<p><b>Ley de Promoción, Fomento y Desarrollo de La Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Ley MIPYME)</b></p> <p><b>Ley No. 645 Aprobada el 24 de enero de 2008.</b></p>	<p>Crea un marco importante de oportunidades para promover el desarrollo empresarial y creación de la MIPYME, en un contexto competitivo nacional e internacional, y con una dinámica propia capaz de generar mayores empleos, mejorar el nivel de vida de los nicaragüenses y la incursión de nuevos mercados que contribuyan a la riqueza nacional.</p> <p>Reconoce como MIPYME a todas las empresas, que operan como personas naturales o jurídicas, en los diversos sectores de la economía (manufactureras, industriales, agroindustriales, agrícolas, pecuarias, comerciales, de exportación, turísticas, artesanales, servicios, entre otras).</p> <p>Define que los gobiernos municipales y regionales podrán adaptar sus propias políticas de fomento a la MIPYME, con el objetivo de impulsar el desarrollo socioeconómico y empresarial y facultar la creación de alianzas públicas y privadas, y la coordinación interinstitucional de instancias de consulta y concertación público-privado, con el fin de promover el desarrollo estratégico, armónico y sostenido en el ámbito económico y social de MIPYME en el ámbito nacional, regional, departamental y municipal.</p>

<sup>13</sup> Extractos tomados del Marco Regulatorio para el Fomento de la MIPYME y el DEL, Yamileth Moreno, PYMERURAL, 2009.



Leyes y Decretos	Cómo favorecen o limitan el Fomento de la MIPYME y el DEL
<p><b>Decreto de Creación de los Consejos y Gabinetes del Poder Ciudadano</b></p> <p><b>Decreto Presidencial No. 112 de 2007.</b></p>	<p>Faculta la creación de las instancias de participación y toma de decisiones de los ciudadanos a través de los Consejos y Gabinetes del Poder Ciudadano a diferentes niveles (comarcal, municipal, departamental y nacional), para incidir sobre la inclusión de sus necesidades y prioridades en los planes, programas y proyectos de gobierno.</p>
<p><b>Convenio DGI-INPYME-MIFIC Enero 2008, con vigencia de 10 años.</b></p>	<p>Facilita la tramitación de formalización y legalización de nuevas MIPYME y el acceso de los incentivos de la Ley de Equidad Fiscal, establecimiento de una cuota fija de C\$75.00 y otorgamiento de un período de gracia de un año y medio a las microempresas, y de un año a las pequeñas empresas.</p>
<p><b>Ley de Simplificación de Trámites y Servicios en la Administración Pública</b></p> <p><b>Ley 691 Julio, 2000.</b></p>	<p>Establece las bases y principios para simplificar y racionalizar los trámites y servicios de las instituciones del Estado para que actúen con apego a las normas de economía, transparencia, celeridad, eficacia y espíritu de servicio, logrando la pronta y efectiva solución a los problemas planteados por los usuarios.</p> <p>Representa una oportunidad importante para que instituciones como el INTUR, MINSA, MTC, MIFIC, MARENA, INAFOR, MAGFOR y otros, que tienen competencias vinculadas a la MIPYME, mejoren los trámites y facilitan el acceso y fluidez de sus servicios y disminución del tiempo y el costo de los mismos.</p>
<p><b>Ley de Municipios y sus Reformas</b></p> <p><b>Leyes No. 40 y 261, Aprobada el 28 de junio de 1988.</b></p>	<p>Establece la autonomía y competencia de las municipalidades en todas las materias que inciden en el desarrollo socio-económico y en la conservación del ambiente y los recursos naturales de su circunscripción territorial.</p> <p>Faculta a la municipalidad para la creación de instancias de concertación sectorial y territorial sobre las prioridades de desarrollo con los diferentes sectores, para que incidan y aporten en la construcción estratégica y visión de futuro del territorio, como también la creación de alianzas público – privadas para el desarrollo municipal con fines de interés público. Los municipios pueden constituir consorcios con entidades privadas que persigan objetivos coincidentes con los de la administración local. Los consorcios adquirirán derechos y contraerán obligaciones.</p>
<p><b>Nueva Ley de Contrataciones Administrativas del Sector Público</b></p> <p><b>Aprobada el 19 de octubre de 2010.</b></p>	<p>Enfoca un proceso de contratación transparente, con igualdad de condiciones y la libre competencia, da la oportunidad de la creación de ofertas en consorcio con responsabilidad solidaria (limitadas al compromiso de cada miembro) y las contrataciones simplificadas, con una diferenciación de contrataciones menores de hasta C\$500,000.00 (Quinientos mil córdobas), aspectos que representan oportunidades para la MIPYME. En la actualidad, la Ley está en el desarrollo de su reglamentación bajo un proceso de consulta.</p>



Leyes y Decretos	Cómo favorecen o limitan el Fomento de la MIPYME y el DEL
<p><b>Ley de Contrataciones Municipales</b>  <b>Ley No. 622.</b>  <b>Aprobada el 16 de mayo de 2007.</b></p>	<p>Reconoce que las contrataciones de bienes, servicios y la construcción de obras públicas, constituyen una parte fundamental para el desarrollo económico de los Gobiernos Locales. Establece las normas y procedimientos para regular las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, arrendamientos, consultorías y construcción de obras públicas, que en el ejercicio de sus competencias lleve a cabo el municipio.</p> <p>Faculta a los gobiernos municipales a definir con organismos financiadores (cooperantes y otros), políticas de contrataciones diferenciadas según los tipos de convenios y proyectos, aspecto facilitador para contrataciones de la MIPYME locales. Esta Ley representa oportunidades relevantes tanto para la MIPYME como para oferentes de bienes y servicios, ya que permite la posibilidad de presentar ofertas parciales, conjuntas y consorcios de forma solidaria para lograr una participación y adjudicación de contrataciones.</p>
<p><b>Ley de Promoción de la Competencia</b>  <b>Ley No. 601,</b>  <b>Aprobada el 28 de septiembre de 2006.</b></p>	<p>Promueve y tutela la libre competencia entre los agentes económicos, para garantizar la eficiencia del mercado y el bienestar de los consumidores, mediante el fomento de la cultura de la competencia, la prevención, la prohibición y la sanción de prácticas anticompetitivas.</p> <p>Con esta Ley se promoverá y defenderá la competencia mediante la remoción de barreras legales de entrada a los mercados, la liberación y desregulación de sectores económicos y mercados claves, factores de gran afectación al sector de la MIPYME. Por tanto, en el Arto. No. 2, establece que la MIPYME, como agente económico, está sujeta a las disposiciones de esta Ley.</p>
<p><b>Ley del Sistema de Sociedades de Garantías Recíprocas para la MIPYME</b>  <b>Ley No. 663.</b>  <b>Aprobada el 25 de junio de 2008.</b></p>	<p>Por su carácter mercantil y financiero de capital variable esta Ley marca un nuevo modelo jurídico de sociedad, por lo que ha sido valorada por expertos como un avance importante en la construcción de un marco jurídico robusto que permitirá a la MIPYME desarrollarse de manera competitiva para su participación eficiente en los mercados y generar mayor cantidad de empleos.</p> <p>Crea oportunidades de acceso al financiamiento, las contrataciones y adquisiciones públicas y privadas a través de avales, fianzas y otras garantías, y brinda capacitaciones y asesoramiento técnico, económico y financiero, generando una posibilidad importante para superar algunas de las barreras más críticas del desarrollo y crecimiento de la MIPYME.</p>
<p><b>Ley General de Cooperativas</b>  <b>Ley No. 499</b>  <b>Aprobada el 29 de septiembre de 2004.</b></p>	<p>Establece el conjunto de normas jurídicas que regulan la promoción, constitución, autorización, funcionamiento, integración, disolución y liquidación de las cooperativas, como personas de derecho cooperativo y de interés común, y de sus interrelaciones dentro de ese sector de la economía nacional. Esta Ley es un instrumento eficaz para la promoción de la asociatividad de la MIPYME y le permite potenciar oportunidades de incentivos, capacidad de negociación e incidencia.</p>



Leyes y Decretos	Cómo favorecen o limitan el Fomento de la MIPYME y el DEL
<p><b>El Código de Comercio 1914.</b></p>	<p>Corresponde a las normas y preceptos que regulan las relaciones mercantiles. Este código es considerado muy arcaico por los modelos antiguos de negocios, instituciones, empresas, legales y tecnológicos que refleja. Adolece de graves vacíos, inconsistencias, contradicciones con el orden constitucional, financiero, laboral, administrativo, tributario, procesal, etc., representando obstáculos al desarrollo de los negocios y de la actividad empresarial.</p> <p>Aunque una parte de la regulación mercantil ha venido siendo lentamente modernizada y actualizada (la propiedad intelectual, legislación bancaria, mercado de valores, entre otras), todavía es necesario avanzar en muchos temas. Para esto fue creado el Proyecto de Armonización y Modernización del Derecho Mercantil de Nicaragua (creado por el Decreto 06-2009 del 23 de enero de 2009, y publicado en La Gaceta N° 30, del 13 de febrero de 2009), el cual está en proceso de ejecución<sup>14</sup></p>
<p><b>Ley de igualdad de derechos y oportunidades Ley No. 648. Aprobada el 14 de febrero de 2008.</b></p>	<p>Establece las medidas necesarias para la promoción de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, con el objetivo de ir cerrando brechas de desigualdad que por razones de género persisten en lo económico, social y sexual.</p> <p>Busca garantizar la incorporación de una política de género en las políticas de Estado, gobiernos municipales y regionales, y establece políticas obligatorias para el gobierno en cuanto a sus responsabilidades públicas enfocadas a las mujeres. El principio fundamental es trabajar por un cambio de mentalidad concientizando a la sociedad nicaragüense acerca de la igualdad de derechos entre hombres y mujeres.</p>
<p><b>Ley General del Medio Ambiente y los Recursos Naturales. Ley 217. Aprobada 2 de mayo de 1996.</b></p>	<p>Establece las normativas para la conservación, protección, mejoramiento y restauración del medio ambiente y los recursos naturales que lo integran, asegurando el uso racional y sostenible. Plantea un espíritu de prevención, regulación y control de cualquiera de las causas o actividades que originen deterioro del medio ambiente y contaminación de los ecosistemas.</p> <p>Establece que la libertad de los habitantes en el ámbito de las actividades económicas y sociales, está limitada y condicionada por el interés social, lo cual supone una alta exigencia de regulación de toda actividad económica.</p>

<sup>14</sup> Diagnóstico y estrategia para la reforma, modernización y armonización de la legislación mercantil de Nicaragua, MIFIC, 2010.



## Anexo No. 2

### Participantes del Proceso de Diagnóstico Económico y Construcción de la Estrategia DEL

Municipio de Yalagüina Mayo-Julio 2009

No	Nombre	Comunidad	Sector Económico
	<b>Sector Empresarial</b>		
1	Juan Francisco Mejía	Yalagüina	Productor
2	Armando Martínez	Salamasi	Productor
3	Juan Ramón Velázquez	Yalagüina	Productor
4	Gladys P Z	Cofradía	Artesana
5	Virginia Aguirre	Yalagüina	Artesanía
6	Roberta Padilla Luna	Cofradía	Artesana del barro
7	Gladys Padilla Z.	Cofradía	Artesana del barro
8	Antonio González E.	El Terrero	Artesano de bambú
9	Santos Ávila	El Terrero	Artesano del bambú
10	J. A. R.	El Terrero	Artesano de bambú
11	María Ávila Tercero	El Terrero	Artesana del bambú
12	Ligia Ávila González	El Terrero	Artesana del bambú
13	Oscar Centeno Aguirre	El Terrero	Artesano del bambú
14	Santos Antonio González	El Terrero	Artesano del bambú
15	Neli Mairena Joya	Los Encuentros	Ladrillera
16	Paquita Buezo Almendárez	Los Encuentros	Ladrillera
17	Mario José Buezo	Los Encuentros	Ladrillera
18	Ligia del S. Cruz Cerro	Yalagüina	Panadería
19	Nayda Olivas Urrutia	Yalagüina	Comerciante
20	Nada Álvarez	Yalagüina	Comercio
21	Francisca González	Yalagüina	Comedor
22	Juan Francisco Mejía Espinoza	Yalagüina	Pulpería
23	Marvín Joel Zabala López	Yalagüina	Pulpero
24	Miriam M. Pérez	Samascunda	Rosquillas
25	Neftaly Tercero Membreño	Yalagüina	Rosquillas





No	Nombre	Comunidad	Sector Económico
26	Alicia Pérez E	La Muta	Rosquillas
27	María Lourdes Cruz	Los Encuentros	Rosquillas
28	Gladys Gómez Pérez	Yalagüina	Rosquillas
29	Nubia Cruz Pérez	Yalagüina	Rosquillas
30	Sebastián Cruz	Yalagüina	Rosquillas
31	Neyda Azucena Velázquez	La Esperanza	Rosquillas
32	Yalena Paredes Siles	Yalagüina	Profesional
	<b>Organizaciones de Apoyo</b>		
33	Mauricio Edmundo Castillo Fiallos	Somoto	UNAG-Madriz
34	Marbelli Salvadora González	Somoto	UCANS
35	Armando Hernández Lagos	Somoto	Delegado del MAGFOR
36	Roberto Acevedo González	Somoto	UNAG
37	Yolanda Korea	Yalagüina	Policía Nacional
	<b>Funcionarios de la Alcaldía</b>		
38	Cairo Acevedo López	Alcaldía	Responsable de Planificación
39	Elmerson Zeledón Alfaro	Alcaldía	Director Infancia y Juventud
40	Giovanni López Rosales	Alcaldía	Técnico de Finanzas
41	Michael Gómez H.	Alcaldía	Director de Servicios Municipales
42	Erick Salgado López	Alcaldía	Responsable de Adquisiciones
43	Neftaly Tercero Membreño	Alcaldía	
44	Arlen Ponce Vallecillo	Alcaldía	Directora de Obras Públicas y Planificación.
45	Nayda Álvarez Olivas	Yalagüina	Alcaldía Municipal
46	Luisa Siles Guardián	Yalagüina	Alcaldía
	<b>Concejo Municipal</b>		
47	Exequiel Membreño López	Alcaldía	Alcalde Municipal
48	Katy Johanna López G.	Alcaldía	Vice-Alcaldesa
49	Lenar Antonio López Cáceres	Alcaldía	Secretario del Concejo
50	Neyda Velásquez	Alcaldía	Concejala Propietaria
51	Marlon Cordonero Cerro	Alcaldía	Concejala Propietaria
52	Prof. Gertrudis Ponce	Alcaldía	Concejala Propietaria



## Anexo No. 3

### Matriz de Selección de Cadenas Oficina DEL Municipio de Yalagüina

Dimensión	Criterio	Valor	Rosquillas	Frijol	Ladrilleras	Maiz	Canasteros	Panadería	Artesanía	Tortillería	Carpintería
A) Importancia Económica	Tamaño (Empleos, Utilidades, No de Empresas, Valor de la Producción)	38	30	32	23	29	21	17	17	19	10
	Dinamismo (Crecimiento, Evolución del Empleo)	29	26	23	25	18	18	18	15	16	7
	Especialización (Tecnología, Apoyo Institucional)	33	25	20	20	13	10	12	7	5	3
	<b>Subtotal (A)</b>	<b>100</b>	<b>80</b>	<b>75</b>	<b>67</b>	<b>60</b>	<b>48</b>	<b>47</b>	<b>38</b>	<b>40</b>	<b>20</b>
B) Competitividad	Productividad (Rendimiento, Valor de la Producción)	31	25	23	20	19	16	20	17	11	10
	Ambiental (Uso eficiente del agua, Contaminación, Consumo de energía, biodiversidad)	39	23	23	21	21	23	14	17	10	12
	Desempeño Comercial (Valor de las Ventas, tendencia de precios)	30	22	26	27	18	13	13	9	10	8
	<b>Subtotal (B)</b>	<b>100</b>	<b>70</b>	<b>73</b>	<b>69</b>	<b>58</b>	<b>52</b>	<b>47</b>	<b>43</b>	<b>30</b>	<b>30</b>
<b>Promedio (A+B)/2</b>		<b>100</b>	<b>75</b>	<b>74</b>	<b>68</b>	<b>59</b>	<b>50</b>	<b>47</b>	<b>41</b>	<b>35</b>	<b>25</b>
<b>Orden de Importancia</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>

#### Calificación y priorización:

- Alta prioridad mayor de 85 puntos promedio
- Impulso de 60 - 84 puntos promedio
- Sostenibilidad Menor de 40 - 59 puntos promedio



# Anexo No. 4

Empleo por Sectores por tipo de empleo y sexo

Sectores	Número de Empresas	Empleo Permanente			Empleo Temporal			Total Empleos		
		M	H	Sub total	M	H	Sub total	M	H	Total
Comercio	126	154	78	232	2	0	2	156	78	234
Servicios	52	66	77	143	7	7	14	73	84	157
Producción	564	616	1,304	1,920	38	716	754	654	2,020	2,674
<b>Total</b>	<b>742</b>	<b>836</b>	<b>1,459</b>	<b>2,295</b>	<b>47</b>	<b>723</b>	<b>770</b>	<b>883</b>	<b>2,182</b>	<b>3,065</b>

Fuente: Elaboración Propia, PYMERURAL y Alcaldía de Yalagüina, 2009

# Anexo No. 5

Factores de la competitividad del Municipio de Yalagüina

Factores Territoriales Favorables	Factores Territoriales Poco Favorables
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ubicación estratégica con carretera internacional de transporte masivo de carga y pasajeros.</li> <li>Seguridad ciudadana.</li> <li>Gobierno Local interesado en el DEL.</li> <li>Apertura de la MIPYME para la promoción conjunta del desarrollo de la economía del municipio.</li> <li>MIPYME de manufactura rural y urbana con experiencia en el negocio.</li> <li>Cadenas productivas de rosquillas y ladrilleras con generación estable y representativa de empleo.</li> <li>Conciencia empresarial sobre el deterioro de los recursos naturales y medio ambiente.</li> <li>Municipio declarado libre de analfabetismo.</li> <li>Buen acceso a servicios de comunicación e internet.</li> <li>Jóvenes técnicos y profesionales buscando oferta laboral.</li> <li>No se tiene una visión integral y concertada del desarrollo económico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Débil articulación institucional /programas y proyectos (Usura Cero, Hambre Cero, programas de ONG)</li> <li>CDM no está funcionando.</li> <li>Sector empresarial con cultura individualista.</li> <li>Baja calidad de empleo.</li> <li>Falta capacidades desarrolladas en gestión empresarial.</li> <li>Débil motivación y capacidad y emprendedora de algunos sectores.</li> <li>Reglas de comercialización de productos definidos por los intermediarios.</li> <li>Débil control sobre el uso y manejo de los recursos naturales.</li> <li>Bajos niveles de escolaridad.</li> <li>La mayoría del sector empresarial es informal.</li> <li>Nula oferta de desarrollo empresarial a nivel local.</li> </ul>



Factores Externos Favorables	Factores Externos Poco Favorables
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de desarrollo del Gobierno es incluyente a todos los sectores pobres.</li> <li>• Priorización nacional de la cadena de frijol y demanda internacional.</li> <li>• Mercados nostálgicos, nacional e internacional (rosquillas, frijol).</li> <li>• Mercado nacional con cultura de uso de ladrillo.</li> <li>• Programas de Financiamiento CARUNA, Cooperativa Dinámica, Gobierno (IDR, Usura Cero, Hambre Cero, Semilla Mejorada).</li> <li>• Interés de la cooperación en apoyar Yalagüina (PYMERURAL, CRS, CARE, Plan Nicaragua, otros).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de crédito no accesible a las necesidades y capacidades de la MIPYME.</li> <li>• Oferta regional de servicios empresariales poco adaptada a las necesidades de la MIPYME.</li> <li>• Competencia de productos sustitutos de construcción (competencia ladrillo y tejas).</li> <li>• Altos precios del combustible y materia prima inciden en los procesos de producción y costo de los productos.</li> <li>• Vulnerabilidad al cambio climático.</li> </ul>

## Anexo No. 6

### Propuesta del quehacer, organización y funcionamiento del Gabinete MIPYME Yalagüina

#### Considerando

I

Que la Constitución de 1987 establece en el Título I, Capítulo Único, Artículo 2, como un principio fundamental, que la Soberanía Nacional reside en el pueblo y la ejerce a través de los instrumentos democráticos, decidiendo y participando libremente en la construcción y perfeccionamiento del sistema económico, político y social de la nación. Y que el poder político lo ejerce el pueblo por medio de sus representantes y que también podrá ejercerlo de manera directa.

II

Que el Presidente de la República, Daniel Ortega Saavedra, en uso de las facultades que le confiere la Constitución Política, el 29 de noviembre 2007 dictó el Decreto No. 112 de 2007, de la Creación de los Consejos y Gabinetes del Poder Ciudadano. La creación de Consejos y Gabinetes del Poder Ciudadano es una prioridad del Gobierno de Unidad

y Reconciliación Nacional, a fin de facilitar al pueblo nicaragüense el ejercicio de la Democracia Participativa y Directa de los diferentes sectores sociales del país, se organicen y participen en el desarrollo integral de la nación, de manera activa y directa; y apoyen los planes y las políticas del Presidente de la República. El servicio en estos Concejos y Gabinetes, será enteramente voluntario y sin goce de sueldo.

III

La Ley de Municipios faculta a la Municipalidad de la Yalagüina la creación de instancias que facilitan este ejercicio de participación sectorial y territorial, en las cuales la MIPYME puede tener sus representantes, según lo establecido en el Arto 37.

**Artículo 37.** Cada Concejo Municipal podrá crear órganos colegiados e instancias de participación ciudadana y los regularán en su respectivo Reglamento Interno. En estos mecanismos o instancias participarán las instituciones



estatales, organizaciones económicas y sociales comprometidas en el desarrollo socio-económico integral del municipio, a efectos de coordinar el ejercicio de las atribuciones municipales con sus programas y acciones, así como promover la cooperación interinstitucional.

Con el mismo propósito, el Concejo Municipal apoyará la creación de asociaciones de pobladores que tengan como fin el desarrollo municipal y fomentará la participación de las organizaciones, asociaciones sectoriales, culturales, gremiales, deportivas, profesionales y otras.

#### IV

La municipalidad de Yalagüina en el marco del Nuevo Modelo de Participación Ciudadana del Gobierno de Unidad y Reconciliación Nacional y de la Estrategia de Desarrollo Económico Local para la Promoción Empresarial y Cadenas de valor del municipio de Yalagüina, establece como una prioridad la creación del Gabinete de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Gabinete MIPYME)

## CAPÍTULO I

### Disposiciones Generales

**Artículo 1.** El presente instrumento tiene por objeto reglamentar la organización y funcionamiento del Gabinete MIPYME en correspondencia con el Decreto No. 112 de 2007, Ley MIPYME, Ley de Municipios y la Ley de Participación Ciudadana.

**Artículo 2.** El Gabinete MIPYME, es una instancia para la concertación y articulación permanente público-privado del sector económico de carácter municipal reconocida por el gobierno nacional y municipal de Yalagüina.

**Artículo 3.** El Propósito del Gabinete es impulsar acciones que dinamicen el desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa de Yalagüina, mediante la implementación de la Estrategia de Desarrollo Económico Local, en conjunto con el sector público y el Gobierno Municipal de Yalagüina.

**Artículo 4.** Para el buen funcionamiento del Gabinete MIPYME se promoverán los valores:

**Unidad:** trabajar juntos, que permita sumar esfuerzos y trabajar por el bien común.

**Equidad:** promover la participación con igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en el desarrollo económico.

**Confianza:** promover la seguridad y credibilidad entre los miembros del Gabinete MIPYME.

**Solidaridad:** promover el apoyo y respaldo de las empresarias y empresarios más vulnerables y su integración activa en el desarrollo de acciones y servicios para desarrollar la cadena de valor de ladrillos.

**Concertación:** discutir los aportes y opiniones y decidir sobre el bien de la mayoría.

**Representatividad:** lograr el nombramiento y reconocimiento de líderes que defiendan y respondan a los intereses de la mayoría que representan.

**Responsabilidad:** respeto a las normativas que regulan las actividades económicas cumpliendo los compromisos asumidos.

**Sostenibilidad:** promover y establecer acciones que conserven y den un uso racional de los recursos naturales y medio ambiente.

**Artículo 5.** El Gabinete MIPYME tiene por mandatos los siguientes:

1. Velar por el cumplimiento de las políticas, resoluciones y normas para el desarrollo económico local.
2. Coordinar con la Oficina de Desarrollo Económico Local (ODEL) de Yalagüina la elaboración, seguimiento y evaluación de la Estrategia de Desarrollo Económico Local del municipio.
3. Gestionar, en conjunto con la Oficina de Desarrollo Económico Local de Yalagüina, acciones y proyectos de desarrollo económico ante instituciones públicas, privadas y organismos de la cooperación.
4. Incidir para que la Estrategia de Desarrollo Económico Local corresponda a las políticas del gobierno nacional y gobierno local.



5. Incidir para que las acciones definidas por todos los actores económicos se incluyan en los Planes de Inversión Municipal de manera participativa.
  6. Promover la competitividad empresarial y las cadenas de valor con una participación equitativa de hombres y mujeres.
  7. En conjunto la Oficina de Desarrollo Económico Local generar información económica para elaborar propuestas y dar seguimiento a las acciones de desarrollo económico local.
  8. Promover la equidad de género en todos los procesos de desarrollo económico local, procurando una participación de un 50% hombres y 50% mujeres.
  9. Establecer mecanismos que permitan conocer, analizar e incidir en las políticas y programas de desarrollo económico Local ante entidades del gobierno.
  10. Mantener una comunicación constante con la municipalidad de Yalagüina y todos sus aliados, sobre los avances y propuestas del desarrollo económico local de Yalagüina.
  11. Apoyar a la Alcaldía de Yalagüina en la divulgación y promoción de las acciones del desarrollo económico local.
1. El Gabinete MIPYME es electo en Asamblea con la participación de actores locales directamente vinculados con los sectores económicos.
  2. El Gabinete MIPYME elige democráticamente a una Junta Coordinadora compuesta por 9 miembros con perfil de decisión, honorabilidad, convocatoria y credibilidad.
  3. Se conforman las comisiones por cada sector económico. En el caso de encontrarse sectores con poca representatividad (número) se conformará una comisión mixta que los represente.
  4. Cada año elabora un plan de trabajo que será aprobado por la Junta Coordinadora.
  5. El Gabinete MIPYME elabora el reglamento de organización y funcionamiento y lo aprueba en plenaria de Asamblea.
  6. El Acta Constitutiva y el reglamento se remite al Concejo Municipal para su ratificación.

Se podrán agregar los mandatos que la Asamblea estime necesarias para asegurar el cumplimiento del acuerdo de constitución y propósito del Gabinete MIPYME.

**Artículo 6.** Los procedimientos generales para la conformación del Gabinete MIPYME son:

**Artículo 7.** El Gabinete MIPYME se institucionaliza a partir de la fecha de su ratificación por el Concejo Municipal y su integración a la Cartera de Desarrollo Local y Rural.

**Artículo 8.** El Gabinete MIPYME no podrá extender sus actividades y propósitos a los declarados en el Acta Constitutiva y normativa aprobada por el pleno, excepto que su mandato sea reformado conforme decreto creador de los Gabinetes por parte del poder ejecutivo.

---

## CAPÍTULO II

### De los Miembros

**Artículo 9.** El Gabinete MIPYME se integra por la representación de los diferentes sectores: comercio, servicios y productivo que por sus características integran la estructura económica del municipio, elegidos democráticamente desde sus bases.

**Artículo 10.** El número de miembros del Gabinete MIPYME es determinado de manera soberana por los actores locales y las características de los sectores económicos del municipio.

**Artículo 11.** Todos los miembros del Gabinete MIPYME deben desarrollar las competencias establecidas en esta normativa en igualdad de condiciones y tomar los siguientes deberes y derechos:



1. Participan con voz y voto en las sesiones que convoque la junta coordinadora.
2. Velar por el cumplimiento de los mandatos y valores del Gabinete MIPYME.
3. Velar por el cumplimiento de los acuerdos de la Asamblea General.
4. Participar en sesiones ordinarias y extraordinarias del Gabinete MIPYME.

**Artículo 12.** El Gabinete MIPYME podrá ampliar su convocatoria a las sesiones ordinarias y extraordinarias a ejecutivos del gobierno local

y nacional, entidades o instituciones públicas o privadas, gremios empresariales, donantes, organismos de cooperación, para tratar asuntos de la Estrategia de Desarrollo Económico Local y planes de acción.

**Artículo 13.** Los nuevos ingresos de miembros al pleno de la Asamblea deberán realizarse por medio de carta de interés dirigida a la junta coordinadora, quien realiza la revisión de la solicitud y su aceptación y pasa a ratificarlo en sesión ordinaria de la Asamblea.

---

## CAPÍTULO III

### Órganos y Funciones

**Artículo 14.** El Gabinete MIPYME Municipal se organizará de la siguiente manera: Asamblea General, Junta Coordinadora y Comisiones Sectoriales.

#### De la Asamblea General

**Artículo 15.** La Asamblea, integrada por todos los miembros de las comisiones del Gabinete MIPYME, es la máxima instancia de decisión.

**Artículo 16.** El Gabinete MIPYME tendrá dos tipos de sesiones: la ordinaria, que al inicio de su formación se realizará mensual, y gradualmente lo será trimestral; y la extraordinaria, a la que convocarán el Secretario Ejecutivo o por la mayoría de sus miembros cuando lo estimen conveniente, para abordar asuntos prioritarios.

**Artículo 17.** Cuando la Asamblea General Ordinaria no pudiere celebrarse dentro del período señalado, podrá realizarse posteriormente, con previa notificación al gobierno municipal.

**Artículo 18.** La Asamblea General Extraordinaria, se celebrará cuantas veces sea necesario y en ésta, únicamente se conocerán, discutirán y resolverán los puntos señalados en la agenda correspondiente.

**Artículo 19.** El quórum requerido para la realización de la Asamblea General Ordinaria será del 50% más uno de sus miembros y la extraordinaria será del 60%. Si por la falta de quórum no se hubiera celebrado la Asamblea General Ordinaria o Extraordinaria, podrá celebrarse en segunda convocatoria con el 40% de los miembros.

**Artículo 20.** Las convocatorias para celebrar sesión de Asamblea General de Miembros Ordinaria o Extraordinaria, se realizan por escrito, con un mínimo de una semana de anticipación señalando fecha, lugar, hora y agenda.

**Artículo 21.** La sesión se iniciará con la lista de asistencia de los presentes para verificar el quórum y enseguida se procederá a dar lectura a la orden del día y, en su caso, al acta de la sesión anterior para su aprobación. Continuará con la exposición de cada uno de los asuntos contenidos en la agenda, los cuales serán discutidos por los presentes para tomar la resolución o acuerdos consistentes a los términos previstos por este reglamento.

**Artículo 22.** En cada sesión ordinaria y/o extraordinaria se levantará un acta de acuerdos y acciones a tomar, firmada por todos los presentes en donde se anota los temas discutidos, y las decisiones o acuerdos serán aceptados por la mayoría de los miembros presentes. El acta deberá ser firmada por el coordinador del gabinete y adjuntar toda la documentación de referencia que esté disponible.



## De la Junta Coordinadora

**Artículo 23.** La Junta Coordinadora constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General de miembros, teniendo la conducción y representación del Gabinete bajo agendas acordadas por la Asamblea y es elegida para un período de dos años. Cada uno de los miembros de la junta coordinadora podrá ser reelegido según su desempeño y valoración de la Asamblea.

**Artículo 24.** La Junta Coordinadora estará integrada por 9 miembros que representan los diferentes sectores económicos presentes en el municipio y se distribuyen las siguientes funciones: Coordinador(a) General, Vice Coordinador(a), Secretario(a) de actas, Coordinador(a) de monitoreo y seguimiento, Coordinador(a) de Divulgación, Fiscal y tres vocales.

**Artículo 25.** Los miembros de la junta coordinadora continuarán en el desempeño de sus funciones aunque hubiere concluido el período para el que fueron electos, por las siguientes causas:

- Cuando no se haya celebrado Asamblea General para la elección de los nuevos miembros.
- Cuando habiéndose celebrado la Asamblea General no hubiere acuerdo sobre su elección.

**Artículo 26.** Funciones de los miembros de la Junta Coordinadora

### ► **Coordinador General**

- Representar al Gabinete ante instancias municipales y otros niveles, según las necesidades y previo acuerdo de la Asamblea General.
- Presidir las sesiones ordinarias y extraordinarias del Gabinete MIPYME.
- Emitir voto de calidad en caso de empate o controversia, cuando se efectúe alguna votación en el seno de la Junta Coordinadora.
- Constituir las comisiones que se requieran para la mejor cobertura y desempeño de las temáticas existentes en la localidad, asimismo le corresponde dar seguimiento a estos equipos y tiene la facultad de pedir

informes de avances de los planes acordados.

- Convocar a las sesiones a través del (la) secretario(a) del Gabinete MIPYME.
- Solicitar a los miembros del Gabinete MIPYME la información referente a los temas a tratar en las sesiones.
- Firmar las actas de las sesiones del Gabinete MIPYME.
- Orientar y revisar la elaboración de un informe anual sobre las acciones y labores del Gabinete MIPYME.
- Las demás tareas que le atribuyan las disposiciones del mismo Gabinete en la Asamblea.

### ► **Vice Coordinador**

- Presidir a la junta coordinadora directiva del Gabinete MIPYME en ausencia del coordinador general.
- Los demás que le sean dadas por el Coordinador General y por la Asamblea.
- Las demás tareas que le atribuyan las disposiciones del mismo Gabinete MIPYME.

### ► **Secretario(a) de Actas**

Se encarga del levantamiento de las actas y acuerdos de las reuniones del Gabinete MIPYME, vela por el resguardo de la documentación, resoluciones y acuerdos, convoca y organiza las reuniones del Gabinete MIPYME.

- Elaborar el calendario anual de sesiones ordinarias, previo acuerdo con el Coordinador General.
- Por disposición del Coordinador General convoca a las sesiones del Gabinete en los términos dispuestos por este reglamento.
- Preparar la orden del día y la documentación correspondiente para la celebración de las sesiones.
- Dar seguimiento a los acuerdos de la junta directiva para corroborar su debida ejecución e informar de ello al Coordinador y al pleno.
- Redactar las actas que deban levantarse de cada sesión ordinaria o extraordinaria que se celebren, someterlas a consideración del pleno para su aprobación.





► **Coordinador(a) de Monitoreo y Seguimiento**

Monitorea y da seguimiento a la implementación de proyectos y Programas propuestos por el Gabinete MIPYME al Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional de los diferentes Sectores.

► **Coordinador (a) de Divulgación**

Elabora e implementa un Plan de comunicación para informar los logros alcanzados por los sectores MIPYME, manteniendo una comunicación fluida con los medios de comunicación y las comisiones.

► **Vocales**

En presencia de los Coordinaciones, apoyan a cada una de las carteras, de acuerdo a su orden de Elección (Numérico) y en ausencia lo sustituyen, a excepción del Coordinador General, el cual es sustituido por su Vice-Coordinador, contando cada uno con voz y voto.

► **Fiscal**

Es el que fiscaliza el cumplimiento de la presente reglamentación y el quehacer de los miembros de la Junta Coordinadora.

### De las Comisiones de Trabajo

**Artículo 27.** Se conforman las comisiones de trabajo según sea el número de sectores representados o según las exigencias de contenido de las acciones, las que deben de estar integrados por 5 o más miembros y nombrar un representante por cada comisión. Las comisiones ejercen las siguientes funciones:

- Proponer temas de interés para el desarrollo de las sesiones de Gabinete MIPYME.
- Elaborar una programación de trabajos propios del sector y articular con las demás comisiones en correspondencia con el plan de trabajo del Gabinete.
- Brindar información sobre los avances de actividades y gestiones al ente el Coordinador General y al pleno de la Asamblea.
- Dar seguimiento a los temas o propios de la comisión.
- Ejecutar las acciones programadas según los planes de trabajo.
- Promover las actividades especiales de interés para la comisión.
- Coordinar actividades con las otras comisiones.
- Apoyar al Secretario General en las gestiones propias del Gabinete MIPYME

## CAPÍTULO IV

### De la suspensión y expulsión de miembros

**Artículo 28.** De la suspensión y expulsión de miembros:

**Son causales de suspensión:**

- a. Negarse sin motivo justificado a desempeñar el cargo para el cual fue electo.
- b. No concurrir sin causa justificada a dos Asambleas Generales Ordinarias o a tres Extraordinarias en forma consecutiva.
- c. Cuando exista incumplimiento reiterado de las responsabilidades asumidas con el Gabinete MIPYME.

**Son causales de expulsión:**

- a. Causar grave perjuicio que afecte el quehacer del Gabinete MIPYME, la valoración de las causas graves al determinará la junta directiva en pleno.
- b. Reincidencia en las causales de suspensión.

**Artículo 29.** La Junta Coordinadora podrá suspender y expulsar a un miembro y notificará al afectado de la intención de suspenderlo o expulsarlo, a más tardar tres días hábiles después de tomada la decisión. Asimismo, se le notificará hora, lugar y fecha para que ejerza su derecho a la defensa por sí mismo.

# XI


## Documentos consultados

1. Caja de Herramientas de Value Link del GTZ, 2009.
2. Censo MIPYME Municipal de Yalagüina, Alcaldía Municipal de Yalagüina, Swisscontact/PYME Rural, mayo 2009.
3. Certificación de Resolución del Concejo Municipal de Sesión del 16 de julio, 2009, municipalidad de Yalagüina.
4. Cartillas del Sistema de Planificación Municipal. Nicaragua, Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal-INIFOM (2001).
5. Codificación Uniforme de Actividades Económicas de Nicaragua – INEC
6. Estudio de Cadena de Valor de Rosquillas empuja el Desarrollo, Yalagüina-Somoto Madriz, Swisscontact Nicaragua, 2008.
7. Estudio de Profundización de la Funcionalidad de la MIPYME, MIFIC-SNV, 2007.
8. Censo Nacional Agropecuario, INIDE 2000.
9. Estadísticas de Producción de Granos Básicos Ciclo 2008/2009, MAGFOR Delegación Madriz.
10. Guía Metodológica para la Construcción de Agendas de Competitividad, Servicio de Cooperación Holandesa para el Desarrollo y Servicio de Cooperación Alemán, 2007.
11. Guía metodológica para incorporar el análisis de género a cadenas de valor. UNIFEM, 2009 Managua, Nicaragua.
12. Guía de Planificación Turística Municipal, INTUR- SNV. Segunda Edición 2007.
13. Informe de Avances de la Consultoría Iniciativa DEL Yalagüina, Alcaldía Municipal de Yalagüina, Swisscontact/PYME Rural, mayo 2009.
14. Marco Legal para el Desarrollo Económico Local y Fomento de la MIPYME. Alcaldía Municipal de Yalagüina. Yamileth Moreno, Swisscontact/PYMERURAL, mayo 2009.
15. Memoria de Foro DEL Yalagüina Alcaldía Municipal de Yalagüina, 2008.
16. Memorias de Talleres de Consulta para la Construcción de la Estrategia DEL. Alcaldía Municipal de Yalagüina, Swisscontact/PYME Rural, mayo 2009.
17. Metodología Análisis Prospectivo de la Demanda Tecnológica en el Sistema Agroindustrial, Fundación Produce, 2005, México.
18. Planeación Estratégica Municipal Unión internacional de municipios y poderes locales, IULA, Centro de capacitación y desarrollo de los Gobiernos Locales, CELCADEL 4ta edición Gonzalo Darquea Sevilla, (Febrero del 2000) Quito, Ecuador.
19. Plan Multianual de Inversiones Municipales, Alcaldía Municipal de Yalagüina, 2007-2011.
20. Sistematización de la Experiencia del Proyecto Desarrollo Económico Local, Municipio y Micro y Pequeña Empresa (DELMYPE) en Nicaragua y Honduras, Edgar Briceño Rosales, CENPROMYPE, Octubre 2003.



# Y A DEL A G Ü I N A



 Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra  
  
Cooperación Suiza  
en América Central

  
swisscontact