

PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD

Reporte de Productos de Subgrupo 18

Préstamo BID 1734-OC/GU

Mes de Agosto 2017

No. de Contrato	Nombre	Tipo de Servicios	Renglón		Monto del Producto	Número de Producto	Monto total del Contrato	Monto Total de Productos en Contrato
BID1734/OC-GU-AI-010-2017	Hugo Fernando Gómez Cabrera	Profesionales	189	Q	28,000.00	8	Q 336,000.00	12
BID1734/OC-GU-AI-011-2017	Silvia Aracely Rivera Flores	Profesionales	189	Q	28,000.00	8	Q 300,000.00	12
BID1734/OC-GU-AI-013-2017	Erwin Herdocia Morales	Profesionales	189	Q	28,000.00	8	Q 300,000.00	12
BID1734/OC-GU-AI-015-2017	Lina María Roche Vides de Leal	Profesionales	183	Q	22,000.00	8	Q 264,000.00	12
BID1734/OC-GU-AI-016-2017	Luis Andrés Carranza Meza	Profesionales	189	Q	28,000.00	8	Q 300,000.00	12
BID1734/OC-GU-AI-020-2017	Karla Patricia Ruiz Rivera	Profesionales	189	Q	30,000.00	2	Q 144,000.00	5
BID1734/OC-GU-AI-024-2017	Mynor Leonel Morataya Corado	Profesionales	189	Q	22,500.00	1	Q 112,500.00	7
BID1734/OC-GU-AI-025-2017	Etling Samantha Argentina Bac	Profesionales	189	Q	19,258.06	1	Q 111,290.30	7
BID1734/OC-GU-AI-026-2017	Jose Alberto Chang Méndez	Profesionales	189	Q	16,500.00	2	Q 105,000.00	7
BID1734/OC-GU-AI-027-2017	Héctor René Gutiérrez Castellanos	Profesionales	189	Q	21,000.00	1	Q 105,000.00	7
BID1734/OC-GU-AI-029-2017	Karina Siguil López de Malpica	Profesionales	189	Q	40,000.00	1	Q 144,000.00	3
BID1734/OC-GU-AI-031-2017	Miguel Angel Zea Sandoval	Profesionales	189	Q	35,000.00	1	Q 75,000.00	2
BID1734/OC-GU-AI-032-2017	Marco Aurelio Colindres Estrada	Profesionales	189	Q	3,420.00	1	Q 228,000.00	5
PNC-108-012-183-2017	Edgar Ernesto Herrera De León	Profesionales	183	Q	26,000.00	4	Q 108,000.00	4

Q347,678.06


Lic. Ronald Estuardo Herrera Valdéz
Jefe de Adquisiciones y Contrataciones
Programa Nacional de Competitividad
MINISTERIO DE ECONOMÍA

CERTIFICACIÓN DE RECEPCIÓN DE PRODUCTOS

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

Asesoría técnica para la Elaboración de Planes Estratégicos Metropolitanos PEM

Nombre o título de los servicios de asesoría

Que realizó:

Evelyn Lisseth Córdova López

Nombre de la persona contratada

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

PNC-108-013-189-2017

Por lo que se solicita trasladar a donde corresponda para continuar con el proceso respectivo de pago, por la cantidad de: **Q. 29,740.00**

Se adjunta el producto No. **Cinco**

Titulado:

Propuesta Estratégica.

Nodo seleccionado: Valle de Panchoy, Antigua Guatemala, aplicación metodológica.

Impreso en: 32 hojas
Cantidad en hojas

se adjunta CD

Fecha de entrega del producto: 11 de agosto del 2017

Revisión Técnica 1 Ana Calderón
Nombre y Firma

Revisión Técnica 2 Dinoré de Palma
Nombre y Firma

Aprobación del Producto:

Firma y sello:

Jose Fernando Sutilano Buezo
DIRECTOR EJECUTIVO
Programa Nacional de Competitividad
MINISTERIO DE ECONOMIA

Producto No. 5
PROPUESTA ESTRATÉGICA
VALLE DE PANCHÓY -La Antigua Guatemala-
PLANES ESTRATÉGICOS METROPOLITANOS PEM
agosto 2017

Evelyn Lisseth Córdova López
Servicios Profesionales como:

“Asesora Técnica para la Elaboración de Planes Estratégicos Metropolitanos PEM”
Contrato Número PNC-108-013-189-2017
PRONACOM

Aprobado por:

José Fernando Suriano Buezo
DIRECTOR EJECUTIVO
Programa Nacional de Competitividad
MINISTERIO DE ECONOMIA

PRODUCTO 5-PEM

Contenido

Antecedentes.....	3
Enfoque y alcances de la Propuesta Estratégica.....	4
Metodología para la Propuesta Estratégica.....	6
Territorios componen el nodo del Valle de Panchoy -VdP-.....	7
Análisis FODA.....	8
Priorización de Problemáticas y Potencialidades.....	10
Visión Truncada.....	13
Análisis de FODA-Visión Truncada: Estrategias Preliminares (mini-mini, mini-max, max-mini, max-max)..	14
PROPUESTA ESTRATÉGICA.....	16
EJE 1.....	16
EJE 2.....	17
EJE 3.....	18
Actores y financiamiento.....	18
Anexos.....	20
Anexo 1. Nota metodológica taller FODA y Visión Truncada.....	20
Anexo 2. Sistematización de priorización de problemáticas y potencialidades.....	22
Componente urbano*.....	22
Componente económico*.....	23
Componente social*.....	24
Componente ambiental*.....	26
Anexo 3. Matriz de identificación de estrategias con características ciudades intermedias, prioridades y brechas ICL.....	30

Antecedentes

Las directrices de planificación en Guatemala están enmarcadas en el Plan Nacional de Desarrollo PND K'atun: Nuestra Guatemala 2032, que organiza las políticas públicas en base a cinco ejes de desarrollo, entre ellos "Guatemala Urbana y Rural", que da las orientaciones de política pública y planificación territorial para los próximos 20 años.

La Agenda Urbana AU de Guatemala retoma las orientaciones del PND y propone el desarrollo y consolidación de ciudades intermedias, identificadas y organizadas en nueve nodos urbanos en el país, ver figura 1. En ese contexto surge la propuesta de los Planes Estratégicos Metropolitanos PEM, como un instrumento de política pública de planificación estratégica, que identifique los retos y las oportunidades de cada ciudad intermedia, articulando con otras políticas públicas como la Agenda Urbana y la Agenda Nacional de Competitividad/Política Nacional de Competitividad.

La Agenda Urbana se basa en principios de gestión social pertinente, responsabilidad ambiental y competitividad económica, estos principios se articulan con la Agenda Nacional de Competitividad ANC/Política Nacional de Competitividad PNCom, impulsada por el Programa Nacional de Competitividad, adscrito al Ministerio de Economía.

La ANC/PNCom integra políticas públicas que priorizan y orientan la gestión de gobierno para enfocar esfuerzos e inversiones necesarios para mejorar las condiciones competitivas en los territorios, de acuerdo con sus potenciales, con el fin de lograr un desarrollo urbano enmarcado en ciudades sostenibles.

Es pertinente mencionar que antecede a este documento cuatro previos, que se elaboraron como parte de la asesoría para la elaboración de planes estratégicos metropolitanos, en los cuales se desarrolla ampliamente qué son los PEM, el soporte teórico-conceptual, el diseño del proceso metodológico, diseño del sistema de indicadores y el diseño de la caracterización territorial. En este documento se retomarán algunos elementos básicos de esos documentos previos para contextualizar el diseño de la propuesta estratégica.

La validación de la metodología propuesta para elaborar los PEM's está en proceso y para aplicarla se ha seleccionado la Ciudad Intermedia Valle de Panchoy -La Antigua Guatemala-, por viabilidad para hacer la aplicación metodológica, con los recursos disponibles. Además que este caso tienen algunas particularidades que potenciaron su elección para validación metodológica, entre ellos la abundancia de instrumentos previos de planificación, la cercanía a la Ciudad de Guatemala, que vale mencionar que en ocasiones es considerada una subregión del Área Metropolitana de Guatemala.

Sumado a lo anterior, la Agenda Nacional de Competitividad había construido previamente un proceso en el territorio, soportado por el diálogo con actores locales que derivó en la concreción de una consultoría que está por contratarse (circa, agosto 2017) y que prevé realizar instrumentos de planificación territorial para Sacatepéquez, en la escala subregional (departamento) y local, Plan Maestro Regulador (7 municipios), Planes de Ordenamiento Territorial (4 municipios) y un Plan de Manejo del Cinturón Verde (1 municipio).

Esta consultoría se realizará con fondos BID a través del préstamo 1734/OC-GU del Programa de Apoyo a Inversión y Transformación Productiva, el Plan Maestro Regulador está planteado a una escala territorial muy congruente con los Planes Estratégicos Metropolitanos, aunque es importante resaltar que el enfoque es diferente, muy territorial y de protección patrimonial, a diferencia de PEM que propone un enfoque para mejorar la competitividad. Sin embargo, estos planes deben ser perfectamente articulados y complementarios para potenciar los esfuerzos de una forma alineada, es por ello que, la aplicación metodológica PEM fue pausada para lograr coincidencia temporal con la contratación de esta consultoría, producto de ello se desarrolla este documento que sistematiza el avance en espera del proceso BID que aportará insumos y procesos puntuales para la complementación de la propuesta estratégica para el Valle de Panchoy.



Imagen no. 1. Ubicación de nodos metropolitanos. ANC+AU

Enfoque y alcances de la Propuesta Estratégica

Los Planes Estratégicos Metropolitanos son instrumentos de política pública territorial para las regiones metropolitanas que orienta las decisiones estratégicas y define lineamientos e intervenciones para desarrollar ciudades ordenadas, resilientes, incluyentes, sostenibles y competitivas, que dinamicen y articulen el sistema urbano nacional para los próximos 15 años.

El enfoque de la propuesta estratégica es la competitividad, promoviendo su incremento en las regiones metropolitanas¹ en el marco de la consolidación del sistema urbano nacional y que esto contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes.

Los planes estratégicos están enmarcados en tres instrumentos de política pública, cada uno de acuerdo con su jerarquía en el Sistema Nacional de Planificación.

1. Plan Nacional de Desarrollo K'atún: Nuestra Guatemala 2032: Directrices Generales del Sistema Urbano Nacional.
2. Política Nacional de Competitividad -PNCom-: Directrices específicas para orientar el desarrollo y bienestar de la población a través del impulso de la competitividad en las ciudades intermedias, como parte del Sistema Urbano Nacional.
3. Agenda Urbana de Guatemala, como herramienta que enlaza el desarrollo urbano y consolidación de las ciudades intermedias, que constituye uno de los planteamientos estratégicos de la PNCom para el impulso de la competitividad.

¹ Las ciudades intermedias entendidas como parte de las regiones metropolitanas

El Plan Nacional de Desarrollo da las directrices generales del abordaje del tema urbano, y prevé una escala de planificación que atienda la escala regional, de Ciudades Intermedias, comprendidas dentro del Sistema Urbano del país.

La PNCom busca mejorar la competitividad para incrementar la productividad nacional, y de esta forma generar crecimiento económico inclusivo, acelerado y sostenible que contribuya al bienestar de la población. Para lograrlo propone 3 lineamientos estratégicos:

1. **Clústers:** 11 clústers priorizados con mayor potencial de generación de empleos.
2. **Prioridades:** 11 prioridades que deben mejorar para reducir las brechas de competitividad.
3. **Territorios:** 9 territorios priorizados, las ciudades intermedias. Además de las acciones en el Área Metropolitana de Guatemala y otras acciones que son de aplicación nacional.

En el tema territorial, propone cinco características para las ciudades intermedias:

	Característica	Descripción	Vinculación sectorial
1	Ordenado	Ciudad con instituciones sólidas y fortalecidas, con regulaciones y directrices claras para el ordenamiento del territorio, provisión de vivienda y el desarrollo de actividades económicas. Además de sistemas de movilidad multimodal eficientes que permiten mejorar las condiciones de conectividad para promover la competitividad de las mismas.	Ordenamiento Territorial y vivienda, movilidad urbana, fortalecimiento institucional
2	Resiliencia	Ciudades educadas, organizadas, preparadas y que destinan recursos financieros de gobierno y/o privados para la reducción de riesgo a desastres, cuentan con información y monitoreo de amenazas y vulnerabilidades en su territorio, se implementan normas de construcción segura y obras de infraestructura adecuadas, cuentan con servicios esenciales de agua, saneamiento e higiene adecuados para la atención de todos los habitantes.	Agua y Saneamiento
3	Incluyente	Ciudad que propicia el acceso de todos los ciudadanos, con énfasis en población vulnerable, a servicios básicos (salud, educación y seguridad), que contribuyen a hacer más productivo y competitivo ese territorio.	Seguridad ciudadana, educación y salud
4	Competitivo	Ciudades productivas de acuerdo con sus potenciales, con infraestructura adecuada (con aplicaciones tecnológicas que potencian el crecimiento económico), recursos humanos capacitados, instituciones sólidas que contribuyen al bienestar de la población.	Turismo, Fomento Económico, Comercial Primario
5	Sostenible	Ciudad que gestiona y prioriza el manejo ambiental, promueve la gestión integral del recurso hídrico, desechos sólidos y aguas residuales, e implementa acciones de eficiencia energética, mitigación de gases efecto invernadero y otras formas de contaminación. Ciudad que se adapta al cambio climático y otras amenazas a las que está expuesta.	Énfasis en lo ambiental, recurso hídrico, desechos sólidos, gestión de riesgo, cambio climático

Cuadro no. 1: Características propuestas para las Ciudades Intermedias en Guatemala.

La Agenda Urbana propone la integración de la población urbana y rural propiciando el desarrollo del territorio, considerando el crecimiento y concentración de la población y la transición de lo rural a lo urbano, la AU es un instrumento de política pública que coadyuva a la territorialización de la PNCom. La AU prevé instrumentos para su impulso, uno de ellos los PEM's.

El Alcance de la Planificación Estratégica es proponer ejes y lineamientos estratégicos que potencien el bienestar de la población y orientan el desarrollo productivo de los municipios que integran las ciudades intermedias con acciones a corto (2021), mediano (2026) y largo plazo (2032). A su vez propone acciones y proyectos estratégicos² para incrementar la competitividad en estas ciudades³.

Para lograrlo se centra en prioridades, brechas y sectores que la PNCom ha priorizado, con el fin de consolidar ciudades intermedias, sostenibles, ordenadas, incluyentes, resilientes y competitivas, que alineadas a las políticas de Estado, promuevan el desarrollo de la población actual y la que se asentará en esos territorios.

Metodología para la Propuesta Estratégica

A partir de la caracterización del territorio⁴ que provee información socio-económica y territorial-urbana de las condiciones en el territorio, se logra la comprensión de las dinámicas del sistema urbano y las interrelaciones y/o dependencias.

El proceso metodológico conlleva establecer una visión, ejes y lineamientos estratégicos, todo ello tomando como punto de partida la caracterización y análisis de la información en el territorio. La identificación de problemáticas se hará utilizando la herramienta FODA, que permitirá tipificar los factores externos (amenazas y oportunidades) e internos (debilidades y fortalezas) que caracterizan las ciudades intermedias y matizan las interrelaciones y dinámicas en el territorio.

A partir del análisis FODA, pueden definirse estrategias DA (mini-mini) Debilidades vrs. Amenazas, DO (mini-maxi) Debilidades vrs. Oportunidades, FA (maxi-mini) Fortalezas vrs. Amenazas y FO (maxi-maxi) Fortalezas vrs. Oportunidades. Los resultados del análisis FODA se plasman en una matriz que permite el análisis integrado.

El ideal es que esta información sea plasmada territorialmente, en cartografía, para lo cual se puede usar en SIG o imágenes satelitales o cartográficas que permitan referenciar las problemáticas que tengan una connotación territorial, en la actual aplicación para validación metodológica, en el Valle de Panchoy, aún no se cuenta con el apoyo de un técnico SIG, por lo cual la información será plasmada en matriz para su análisis.

El diseño de la propuesta estratégica se elaboró en forma participativa por el equipo técnico multidisciplinar PEM, con el aporte de actores locales-regionales clave identificados que luego validarán el PEM, este proceso será muy alineado al proceso de la Consultoría BID mencionada en antecedentes, para lograr un trabajo coherente, articulado y complementario en sus procesos y propuestas⁵.

² Estos proyectos estratégicos o estructurantes se definen como "...proyectos estructurantes son la articulación de un conjunto de iniciativas de inversión con carácter intersectorial, coherente e integrado, con impacto en el desarrollo urbano y territorial que justifica la aplicación de un enfoque único en su ejecución. Son instrumentos producto de estrategias de desarrollo definidas para un territorio determinado, con el fin de garantizar una concentración de los recursos financieros disponibles, con eficacia y eficiencia". (PND-K'atun 2032)

³ En este ejercicio de aplicación metodológica se llegó hasta la identificación de acciones que derivan de los lineamientos estratégicos. Su validación y complemento con proyectos estratégicos deberá coordinarse con la consultoría BID.

⁴ Existe un documento de diseño conceptual y metodológico de la iniciativa PEM, así como un documento que sistematiza la etapa de caracterización territorial de la Ciudad Intermedia del Valle de Panchoy, territorio en donde se hizo la aplicación metodológica, estos documentos son anteriores a este y proveen insumos que contextualizan este.

⁵ Es relevante hacer mención que el proceso desarrollado para la Ciudad Intermedia del Valle de Panchoy fue un ejercicio para la validación metodológica, que no contó con asignación de recursos específicos para la realización de actividades participativas, por lo que se ensayó la metodología de forma abreviada para obtener algunos insumos de actores locales, pero no se ha agotado aún la validación de información de caracterización territorial y construcción participativa de la

Se adjunta en anexo 1, la nota metodológica del proceso para identificación de la visión futura, ejes y lineamientos, así como algunas acciones para iniciar el proceso.

La propuesta de planificación estratégica para las ciudades intermedias identifica diez sectores que resaltan en la dinámica territorial y por ello es necesario dar lineamientos que se consideren en la propuesta estratégica de desarrollo, por ende, son considerados en la caracterización, de acuerdo con la información existente, en el contexto local, para cada uno de ellos que es oportuno mencionar que en algunos casos es muy limitada. Además, se mencionan dos elementos adicionales que deben considerarse para la implementación de los PEM, el fortalecimiento institucional y un observatorio ciudadano-gobierno abierto, como medio de monitoreo. Ver cuadro no. 2.

No.	Sector	Guía indicativa
1	Educación	Social-económico
2	Salud	
3	Fomento económico	
4	Comercial primario	
5	Turismo	
6	Seguridad ciudadana	
7	Agua Potable y Saneamiento (sólido-líquido)	Ambiente
8	Ambiente	
9	Movilidad Urbana	Planificación del Territorio
10	Ordenamiento Territorial y Vivienda	
11	Fortalecimiento Institucional	Gobernanza
12	Observatorio Ciudadano-Gob. Abierto	

Cuadro no. 2. Sectores que resaltan en la dinámica territorial de las ciudades intermedias.

Territorios componen el nodo del Valle de Panchoy -VdP-

Este nodo urbano está conformado por las áreas urbanas de nueve municipios, un territorio central La Antigua Guatemala y ocho municipios más: Ciudad Vieja, Jocotenango, Santa Catarina Barahona, San Antonio Aguas Calientes, San Miguel Dueñas, Alotenango, Pastores y Santa María de Jesús. Ver imagen 2.

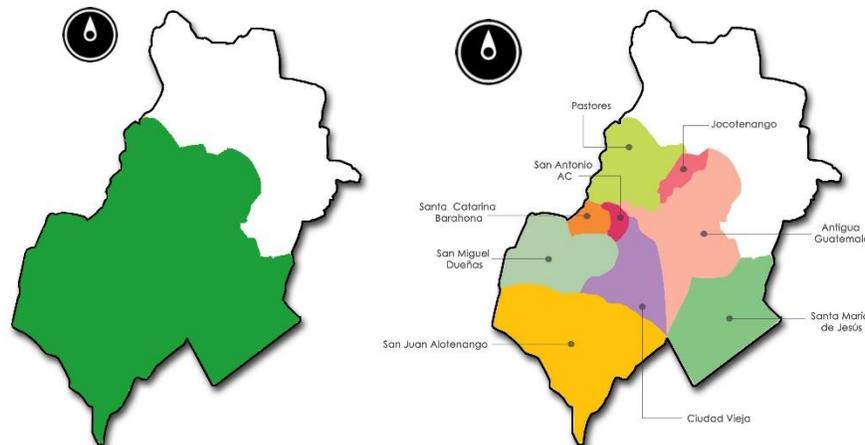


Imagen no. 2: Municipios que integran el Nodo Valle de Panchoy.

propuesta estratégica. Como se mencionó previamente habrá una consultoría con fondos BID que desarrollará procesos en el territorio que se espera articular con la iniciativa PEM y así lograr la retroalimentación necesaria para la validación de los procesos de planificación estratégica.

La inclusión de estos municipios en el nodo urbano obedece a criterios establecidos originalmente en el Plan Nacional de Desarrollo -PND- y complementados por la Agenda Urbana de Guatemala, la Agenda Nacional de Competitividad y algunos criterios complementarios desarrollados por el equipo técnico que elabora los PEM's.

Análisis FODA.

Una de las herramientas metodológicas seleccionadas es un análisis FODA, con el cual se identifican los factores externos (oportunidades y amenazas) y los factores internos (fortalezas y vulnerabilidades), el ejercicio se aplicó para el Valle de Panchoy, realizado por un equipo técnico multidisciplinar que tuvo entrevistas con actores locales, además de un conocimiento y experiencia en el territorio. Los resultados se plasman en el cuadro no. 3⁶, agrupado en cuatro categorías:

- a. Institucionalidad
- b. Territorio (ambiente-riesgo)
- c. Socio-cultural y académico
- d. Desarrollo Económico

CATEGORÍA	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Institucionalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión Municipal (ranking SEGEPLAN) • Bajo nivel de endeudamiento municipal (diferenciados) • Más inversión que funcionamiento en el presupuesto municipal • Existen capacidades técnicas municipales 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitación a mejoras en servicios por restricción de legislación patrimonial (p.e. acueductos, alcantarillado) • Planificación territorial-sectorial no inclusiva (ausencia de política municipales p.ej. desarrollo económico) • Bajo nivel de ingresos municipales (en disminución) • Subsidio municipal en servicios públicos • Carencia reglamentación territorial • Ausencia de planes maestros de APS (ni municipal ni regional) 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de gestión financiera con cooperación internacional (categoría patrimonial) • Impulso sectorial territorio (INGUAT) internacional y red internacional • Descentralización de competencias + presupuesto (p.ej. educación) 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta financiamiento en PP's sectoriales (pe. salud y educación)
Territorio (ambiente-riesgo)	<ul style="list-style-type: none"> • Confinamiento geográfico (natural) Territorios susceptibles para densificación poblacional Condiciones viales aceptables • Interés expreso en APS (municipal) • Condición geográfica y de territorio permite proyectos conjuntos • Interés por manejo ambiental adecuado en procesos de planificación <ul style="list-style-type: none"> • Recursos naturales (agua, volcanes) 	<ul style="list-style-type: none"> • Rivalidades - conflictos intermunicipales (servicios y recursos) • Limitación diferenciada en territorios para expansión urbana (patrimonial, amenaza, morfología y territorio) • Sistema de conectividad lineal y dependiente de 1 vía • Falta información de usos de suelo • Falta de áreas verdes y de uso público • Centralización de servicios en cabecera municipal 	<ul style="list-style-type: none"> • Cercanía con ciudad de Guatemala y aeropuerto internacional • Articulación con otros nodos urbanos por posición 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio climático

⁶ La sistematización del análisis FODA fue presentado como parte de la caracterización del territorio, que antecede a este documento y provee los insumos de análisis para diseñar la propuesta estratégica.

		<ul style="list-style-type: none"> • Limitación de expansión vial (derecho de vía) • Contaminación por desechos sólidos y líquidos (salud) • Alta exposición al riesgo (a+v) y poca preparación • Expansión agrícola - degradación ambiental, p.ej. forestal 		
Socio-cultural y académico	<ul style="list-style-type: none"> • Identidad Socio-cultural • Diversidad cultural • Bajos índices de inseguridad ciudadana y bajo nivel de conflictividad social • Status de patrimonio cultural de la humanidad • 	<ul style="list-style-type: none"> • Idiosincrasia (cosmovisión diversa) • Densidad poblacional diferenciadas en territorio (+amplitud de brechas) • Nivel de escolaridad bajo (diversificado) diferenciado territorialmente • Prevalencia desnutrición crónica • Baja organización sectorial (gremial, DMPs) • Migración interna vinculada a empleo • Pérdida de identidad cultural 		<ul style="list-style-type: none"> • Cercanía a áreas de inseguridad (p.e. Escuintla y Chimaltenango-maras, crimen organizado, narcotráfico) • Debilidad estatal para manejo de un desastre
Desarrollo Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades productivas primarias 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarticulación cadena de valor productivas (turismo, agroindustria, desarrollo económico). Identificación limitada de otros motores de desarrollo (no turismo) • Actividades económicas con poco valor agregado • Ciudades dormitorio • Alto valor suelo por extranjeros y que repercute en los alimentos y otros 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar oportunidades de negocios • Atracción de inversión privada (academia, centros investigación, servicios y tecnología) 	<ul style="list-style-type: none"> • Atractivos o incentivos económicos provoquen migración fuera del nodo • Poca inversión infraestructura productiva • Desempeño económico mundial/dependencia

Cuadro No. 3: Análisis FODA -Valle de Panchoy-

Priorización de Problemáticas y Potencialidades

En trabajo conjunto el equipo técnico multidisciplinar discutió y seleccionó las problemáticas y potencialidades recurrentes a partir del análisis FODA realizado, recorridos en territorio y entrevistas con algunos actores locales de diferentes sectores, político, institucionalidad pública y empresarios. Para la selección y priorización de problemáticas y potencialidades se estableció criterios por cada sector; económico, social, ambiental y urbano⁷, ver en anexo 2, la identificación general de problemáticas y potencialidades, anterior a la priorización.

A. Económico

Priorización Problemáticas y Potencialidades Valle de Panchoy, Sacatepéquez		
1.	Problemáticas priorizadas	Criterios
	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de políticas económicas a nivel local; en algunos casos poca identificación con los planes de desarrollo municipal elaborados por la SEGEPLAN. • Cadena productiva del sector turismo que ofrece el nodo desarticulada, en su mayoría han ido disminuyendo durante los últimos años los ingresos de las municipalidades, éstas subsidian servicios como el agua. • Se registraron actividades productivas con poco valor agregado como la agricultura o las artesanías. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de problemas y debilidades, que obstaculizan el desarrollo económico local, brechas que limitan el incremento de la competitividad.
2.	Potencialidades priorizadas	Criterios
	<ul style="list-style-type: none"> • Todas las actividades económicas alrededor del sector del turismo representan un valioso potencial que debe explotarse. • El sector de los servicios tiene importante relevancia, existe una migración interna significativa de trabajadores vinculados al sector en el nodo. • Infraestructura productiva como carreteras en su mayoría en buenas condiciones, cercanía entre los municipios del nodo que puede aprovecharse para mejorar la comercialización, por ejemplo, de productos agrícolas. • El nodo registra lugares turísticos que pueden explotarse. • También destacan actividades productivas como la carpintería, elaboración de telares, artesanías, entre otros. • En su mayoría las municipalidades del nodo no están endeudadas por lo que con un acompañamiento técnico y financiero podrían desarrollarse proyectos económicos con financiamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Principales potencialidades productivas del nodo de Valle de Panchoy, actividades que pueden aprovecharse en términos económicos.
3.	Observaciones	
	<p>Llamó la atención que la presencia en el nodo de entidades financieras como Banrural y el BAM, sin embargo, según se percibió hay poca presencia de entidades de microfinanzas. También en algunos municipios no conocen las políticas públicas relacionadas con el desarrollo de los nodos urbanos. Así tampoco en algunos casos no validan la información contenida en los planes de desarrollo municipal.</p>	

⁷ Es importante resaltar que anterior a este documento existe un documento de caracterización territorial que amplía en términos cualitativos y cuantitativos las problemáticas y potencialidades del territorio.

B. Social

Priorización Problemáticas y Potencialidades Valle de Panchoy, Sacatepéquez	
1. Problemáticas priorizadas	Criterios
<ul style="list-style-type: none"> • Bajas tasa de escolaridad. Particularmente en el diversificado. • Las universidades están en Antigua, Jocotenango (próximamente) y Ciudad Vieja. • Desnutrición crónica persiste en varios municipios. Lastimosamente, no existen datos locales de mortalidad infantil, porque esto nos daría una visión más clara de vulnerabilidad y pobreza. • Todos los municipios tienen servicios de autobuses, aunque en varios casos éstos pertenecen a un solo dueño o familia, lo que lo convierte en actores importantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de escolaridad. Datos de desnutrición.
2. Potencialidades priorizadas	Criterios
<ul style="list-style-type: none"> • El nodo tiene cuatro municipios evaluados como categoría media en el ranking de gestión municipal; y cinco de media baja. Ninguno está en categoría baja. • Los niveles de inseguridad son bajos. Los homicidios pasaron de 93 en el 2009, a 17 en el 2016. La delincuencia se ha controlado, debido a la presencia del Ejército o a que las mismas municipalidades contratan policías. • No hay grandes focos de conflicto, al contrario, solo se pudo conocer el conflicto entre San Antonio Aguas Calientes y Santa Catarina Barahona. Que es más de orden político, y no ha cobrado vidas humanas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Homicidios por municipio. Ranking de gestión municipal. Información de los DMP.
3. Observaciones	
<p>De acuerdo a las proyecciones de población del INE, propongo clasificar a los municipios del nodo en cuatro grupos:</p> <p>Grupo 1: +20,000 habitantes La Antigua Guatemala, Ciudad Vieja, Alotenango y Jocotenango</p> <p>Grupo 2: +15,000 menos de 20,0000 Santa María de Jesús y Pastores</p> <p>Grupo 3: +10,000 menos de 15,000 San Miguel Dueñas y San Antonio Aguas Calientes</p> <p>Grupo 4: +-5,000 menos de 10,000 Santa Catarina Barahona</p>	

C. Ambiental

Priorización Problemáticas y Potencialidades Valle de Panchoy, Sacatepéquez		
1.	Problemáticas priorizadas	Criterios
	<ul style="list-style-type: none"> Insuficiencia del recurso hídrico en el mediano y largo plazo para todos los municipios Obsolencia de la red drenajes y falta de alcantarillado que genera colapso e inundaciones en todos los municipios Contaminación elevada en el río Guacalate, Pensativo, Nimaya, Blanco y riachuelos con aguas residuales Aún no se logra completar la construcción de plantas de tratamiento de aguas residuales, donde existen ya se han dañado o no alcanzan a dar el tratamiento para todas las aldeas y caseríos Falta de tratamiento de desechos sólidos en la mayor parte municipios, incluso se contamina el manto freático en la mayoría de los vertederos por falta de un estudio adecuado No se ha normado los sistemas de transporte público en lo que respecta a combustibles, contaminación auditiva y emisiones No existen obras de mitigación o estudios para evitar el impacto de las diferentes amenazas y vulnerabilidades de los territorios, considerando que todo el valle se encuentra en áreas susceptibles a inundaciones, deslizamientos, sismos y erupción volcánica. Pocos municipios demostraron que cuentan con planes para proteger áreas verdes y bosques No hay planes regionales para ASH 	<ul style="list-style-type: none"> No hay planes maestros ni estudios realizados, únicamente se realizan perforaciones nuevas de pozos lo cual pone en riesgo la continuidad del servicio No se realizan nuevos estudios ni se cuentan con planos de la red de drenajes, lo cual repercute en falta de capacidad de la tubería existente por su mezcla de aguas negras y pluviales Falta de Cumplimiento de los Acuerdos Gubernativos 110-2016 y el reglamento de tratamiento de aguas residuales y de conocimiento de procedimientos Falta de asesoramiento adecuado para el tratamiento de desechos sólidos y de normativa nacional Falta de reglamentos y regulación en los territorios para la circulación de vehículos y control de emisiones Falta de asesoramiento adecuado para estudios en adaptación y mitigación de los desastres Falta de planes ambientales y concientización de la población Falta de autoridad regional que guie a los municipios en la toma de decisiones conjuntas
2.	Potencialidades priorizadas	Criterios
	<ul style="list-style-type: none"> Si existe interés por realizar los estudios de ampliación de la red de agua potable y drenajes en los municipios como una demanda de los habitantes Si existe interés por realizar estudios e implementar plantas de tratamiento de aguas residuales Si existe interés por cerrar vertederos e implementar procesos de tratamiento de desechos sólidos Por su ubicación geográfica y condiciones del territorio si es posible realizar proyectos compartidos para el tratamiento de aguas residuales, captación de agua, manejo de desechos sólidos y planes conjuntos de prevención 	<ul style="list-style-type: none"> Presupuestos municipales y de Consejos pueden direccionarse para desarrollo de servicios La población participa activamente y demanda acciones de parte de autoridades La poca disponibilidad de terrenos municipales, altimetría, facilidad de manejo y costo pueden incidir en mejores propuestas conjuntas (varios municipios) para proyectos ASH
3.	Observaciones	
	<p>Durante la caracterización realizada con datos de fuentes oficiales (SEGEPLAN, MAGA, MARN, INSIVUMEH y otras fuentes bibliográficas) se encontraron discrepancias con la información suministrada por los DMPs municipales por lo que se validaran los datos en territorio a través de entes rectores y el cruce de información.</p>	

D. Urbano

Priorización Problemáticas y Potencialidades Valle de Panchoy, Sacatepéquez		
1.	Problemáticas priorizadas	Criterios
	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de regulaciones y procesos de planificación. • Accesibilidad y medios de transporte intermunicipales limitados • Falta de información de uso de suelo • Falta de áreas de recreación y verdes de acceso público • Centralización de servicios en cabecera municipal • Limitación de expansión de carreteras y vías principales • Ciudades dormitorio 	<ul style="list-style-type: none"> • Se priorizo esta problemática, porque la falta de regulaciones propicia el crecimiento desordenado, comprometiendo la seguridad, la movilidad y el acceso a los servicios. • La conectividad de los territorios es limitada. • No se puede planificar y ordenar el territorio sin conocer como está conformado • Calidad de vida • No hay dinámica y conexión intermunicipal dentro del nodo, relación bidireccional entre Antigua y municipios • Limitación para propuesta de movilidad por falta de espacio para intervenciones urbanas. • Dinámicas y actividades focalizadas en diferentes horarios, no hay un dinamismo en actividades durante todo el día.
2.	Potencialidades priorizadas	Criterios
	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de expansión en algunos territorios • Empoderamiento y conocimiento de temas de desarrollo urbano en algunos municipios • Distancias cortas entre municipios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Permitiría desarrollar planes de expansión • Permitiría impulsar a través de municipalidades que ya manejan estos temas al resto de municipalidades. • Permite proponer planes de movilidad multimodales.

Visión Truncada

La visión truncada representa un método para identificar, a través de una pregunta que enfoca la discusión cuáles son los factores que limitan la posibilidad de alcanzar una visión propuesta, las condiciones ideales, para el desarrollo urbano del territorio, en este caso el Valle de Panchoy. De todos los insumos obtenidos de la discusión con la pregunta de enfoque, se realiza un análisis, el cual concluye con una visión práctica que con el entendimiento de las contradicciones permite elaborar la propuesta estratégica, ver cuadro 5.

Pregunta de enfoque	¿Qué condiciones limitantes tiene el Nodo Urbano del Valle de Panchoy, Sacatepéquez para desarrollarse?
Visión Práctica para el año	El <i>Valle de Panchoy</i> es la ciudad con la mejor calidad de vida. Brinda opciones culturales, académicas y laborales que fomentan desarrollo humano en un entorno amigable y seguro. La ciudad es el mayor centro cultural-académico y turístico de la región mesoamericana.
Entendimiento de las contradicciones	<ul style="list-style-type: none"> • La gobernanza del territorio no se presta • Falta la infraestructura adecuada para la visión • Inversión social insuficiente • Falta de convencimiento colectivo • Cohesión social (no hay visión común) • Marcos normativos restrictivos o inexistentes • Institucionalidad débil • Idiosincrasia de la población • Seguridad (integral: social, económica y ambiental) es cuestionable

Cuadro 5. Ejercicio de Visión Truncada

Análisis de FODA-Visión Truncada: Estrategias Preliminares (mini-mini, mini-max, max-mini, max-max).

En seguimiento a la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se realizó un primer análisis cruzado, para definir preliminarmente estrategias que minimizaran las debilidades y amenazas y maximizaran las oportunidades y fortalezas.

Para proponer la estrategia se consideró las contradicciones identificadas en el ejercicio de visión truncada, aquellas limitantes que impiden alcanzar esa visión, ver cuadro no. 6, y por tanto deben incluirse en las estrategias identificadas, con el fin de reducirlas.

DA (mini-mini)	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de gestión financiera para fortalecer municipalidades (salud, educación, seguridad, cultura, turismo, Agua Potable y Saneamiento -APS-) vinculada al Plan de Desarrollo Turístico, procesos POT/ROT, y susceptible de financiamiento diverso, Cooperación Internacional, Alianzas Público Privadas, Sector Privado, Sector Público, INFOM. • Certeza jurídica instrumentos de OT y regulaciones municipales para infraestructura, inversión, comercio (basado en planificación regional y sectorial) que incluya la legislación vinculada a la categoría patrimonial. • Modelo sostenible de servicios públicos que elimine el subsidio municipal y fortalezca los ingresos propios municipales. • Estrategia conjunta (intermunicipal) para resolución de problemática común: Recursos Hídricos, Residuos Sólidos, Transporte, Infraestructura Resiliente, Adaptación CC, Amenazas hidrometeorológicas, sísmica y volcánica. • Hacer inventario conjunto (intermunicipal) de un tema común, por ejemplo: recurso hídrico, amenazas, infraestructura crítica, sistema vial, inventario de espacios públicos. • Proyecto social vinculante-espacios públicos interacción ciudadana y patrimonio, identificación con territorio-región "nuestra pasado y diversidad es nuestra riqueza PANCHÓY", • Proyecto educación solidaria para subir territorios que tienen las brechas más amplias en educación y salud (nutrición). • Empoderamiento y participación ciudadana, asociatividad sectorial, riesgo: COMRED'S, COLRED'S trabajando conjuntamente. • Estrategia de vivienda que incentive migración hacia territorios con más potencial en uso de suelo para ello y con menor nivel de riesgo, lograr una distribución poblacional en el territorio.
DO (mini-max)	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de intervención para adecuación de infraestructura y modelo de operación para servicios públicos vinculada al tema patrimonial y turístico. • Estrategia conjunta de vinculación vial y movilidad de la Ciudad Intermedia a lo externo, en su vinculación al sistema urbano nacional, p.e. Ciudad de Guatemala, Costa Sur, Los Altos. • Decisiones conjuntas de ordenamiento territorial y distribución de servicios en el territorio, como estrategia para desconcentración.
FA (maxi-mini)	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar significativamente las capacidades técnicas municipales (SAE+U) equipo y tecnología • Aumento de porcentaje de inversión municipal en proyectos de desarrollo aunado a la reducción del costo de funcionamiento municipal. • Explorar la posibilidad de endeudamiento municipal para realizar inversión para el desarrollo en temas de Agua Potable, Saneamiento, Movilidad e Infraestructura. • Diversificación y sofisticación productiva, aunada a inversión en infraestructura pública y privada.
FO (maxi-maxi)	<ul style="list-style-type: none"> • Préstamos a municipios para infraestructura desarrollo (en sectores priorizados APS, Movilidad, OT-Vivienda, D. Económico (MIPYME's-emprendedores) • Incentivos municipales, fiscales para préstamos para infraestructura productiva, diversificación y sofisticación.

Cuadro 6. Identificación preliminar de estrategias

Una vez identificadas las estrategias preliminares las mismas fueron contrastadas con tres elementos propuestos por la AU y la PNCom, para asegurar que los mismos fueran considerados para definir la propuesta estratégica y su estructuración en ejes, lineamientos e identificación de algunas acciones, en el anexo 3 se pueden ver las matrices que identifica la relación de cada estrategia con estos elementos:

- Características definidas para las ciudades intermedias en Guatemala. Ver cuadro 1.
- Sectores priorizados por la Agenda Urbana y PNCom. Ver cuadro 2.
- Los pilares y sus brechas identificados en el ICL. Ver cuadro 7.

PILARES DE COMPETITIVIDAD ICL	
1	Instituciones y servicios
2	Conectividad e Infraestructura
3	Empleos e ingresos familiares
4	Servicios de salud
5	Calidad de la educación
6	Potencial Productivo
7	Aprovechamiento tecnológico

Cuadro 7. Pilares de competitividad ICL. FUNDESA

En el cuadro 8, a continuación, se sistematiza a partir de todo el análisis anterior la estructuración de la propuesta estratégica preliminar, que identifica tres ejes estratégicos y sus respectivos lineamientos estratégicos, se resalta que esta propuesta no ha sido aún, validada por los actores locales, proceso indispensable para que en la etapa de implementación se tenga el empoderamiento que parte de la construcción colectiva y validada.

Propuesta Estratégica -preliminar-

Visión⁸	El <i>Valle de Panchoy</i> es la ciudad con la mejor calidad de vida. Brinda opciones culturales, académicas y laborales que fomentan desarrollo humano en un entorno amigable y seguro. La ciudad es el mayor centro cultural-académico y turístico de la región mesoamericana.
Ejes Estratégicos	Lineamientos Estratégicos
1. Territorio sostenible, incluyente, ordenado, competitivo y resiliente	1.1. Fomento de planificación e inversión territorial y sectorial 1.2. Promoción de potenciales productivos (laboral – actividades productivas <i>turismo</i>) 1.3. Propiciar una cultura de gestión ambiental y de riesgos 1.4. Mejorar la funcionalidad de las dinámicas internas y relaciones externas (intermunicipal y con otros territorios del sistema urbano nacional)
2. Institucionalidad sólida y comprometida con el desarrollo.	2.1. Crear la región metropolitana del Valle de Panchoy RMVP (y la autoridad que articule) 2.2. Compromiso de recursos institucionales para el desarrollo territorial 2.3. Generación, homologación y articulación de procesos institucionales (planificación y operación). 2.4. Propiciar mecanismos de transparencia y rendición de cuentas
3. Sociedad con bienestar y participativa.	3.1. Garantizar cobertura y calidad educativa vinculada a la actividad productiva 3.2. Asegurar la prestación de servicios públicos de calidad 3.3. Fomentar procesos participativos que promuevan la identidad ciudadana en el VdP 3.4. Enfocar inversiones que coadyuven a la gestión del bienestar ciudadano y del turista

Cuadro 8. Ejes y lineamientos estratégicos para el Valle de Panchoy

⁸ El ejercicio de establecer una visión es el fundamento para establecer la estrategia, esta visión debe ser construida con actores locales, se espera que en el desarrollo de la Consultoría BID para Sacatepéquez se agote este proceso para contrastar la visión construida en forma participativa con actores en el territorio.

PROPUESTA ESTRATÉGICA

EJE 1	Lineamientos Estratégicos	Acciones Tácticas propuestas
<p>1. Territorio sostenible, incluyente, ordenado, competitivo y resiliente</p>	<p>1.1. Fomento de planificación e inversión territorial y sectorial.</p> <p>1.2. Promoción de potenciales productivos, diversificación y sofisticación (vinculación laboral – actividades productivas <i>turismo</i>)</p> <p>1.3. Propiciar una cultura de gestión ambiental y de riesgos.</p> <p>1.4. Funcionalidad de las dinámicas internas y relaciones externas.</p>	<p>1.1.1 Desarrollo e implementación de planes de OT-vivienda, integrando planes de gestión ambiental sostenible y otros para lograr la resiliencia del territorio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 9 Planes OT-Vivienda/ROT • 1 Plan Maestro OT-Regional • 1 Plan Maestro Regional ambiente/resiliencia <p>1.1.2 Inversión basada en planes estratégicos y de desarrollo con arraigo territorial (público-privada)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rueda de negocios empresarios (PRONACOM) <p>1.1.3 Desarrollo e implementación de planes sectoriales específicos del Valle de Panchoy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan Regional de Movilidad • Priorización e implementación de Acciones Plan Turístico Sacatepéquez (en municipios del nodo) • Programa de Fomento Cultural y Educativo <p>1.2.1 Desarrollo de los 6 clústers identificados y priorizados (Planes sectoriales específicos) incluyendo estrategia de fomento (cooperativismo, crédito para inversión, etc.)</p> <p>1.2.2 Desconcentrar oferta hotelera y diversificar oferta</p> <p>1.2.3 Estrategia de atracción de inversión extranjera para centros de ID+innovación</p> <p>1.3.1 Introducir la gestión ambiental y de riesgo en sistema educativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programas vinculados al MINEDUC-CNB para primaria. • Organizar COLRED's con participación de jóvenes (básicos y diversificado) vinculado a COMRED • Programa de gestión ambiental y de riesgo escolar (Plan de Acción) <p>1.3.2 Acuerdos, reglamentos y normativas con Incentivos en Gestión Sostenible de RRNN.</p> <p>1.3.3 Conformación de 9 COMRED'S con instrumentos municipales y regionales, plan de gestión de riesgo, mapas exposición, amenaza y riesgo)</p> <p>1.3.2 Mesa intermunicipal (UGAMS) de Gestión Ambiental Integral que opere el Plan Maestro Ambiental liderado MARN.</p> <p>1.4.1 Impulso de la mesa local de competitividad, como un espacio participativo de concertación y toma de decisiones</p> <p>1.4.1 Mejoramiento de infraestructura conectividad regional (interna y externa)</p> <p>1.4.2 Acuerdo intermunicipal con temas priorizados para atención de APS y ambiente, para lograr iniciativas de manejo consensuadas e incentivos</p> <p>1.4.1 Plan logístico transferencias (transporte personas y comercial)</p>

EJE 2	Lineamientos Estratégicos	Acciones Tácticas propuestas
<p>2. Institucionalidad sólida y comprometida con el desarrollo.</p>	<p>2.1. Crear la región metropolitana del Valle de Panchoy RMVP (y la autoridad que articule la gestión del nodo urbano)</p> <p>2.2. Compromiso de recursos institucionales para el desarrollo territorial.</p> <p>2.3. Generación, homologación y articulación de procesos institucionales de planificación y operación.</p> <p>2.4. Propiciar mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.</p>	<p>2.1.1 Identificar liderazgo para promoción de la iniciativa de ley y cabildeo de la autoridad metropolitana (institución) y su reglamento.</p> <p>2.1.2 Estrategia de comunicación y sensibilización de municipales para ganar afinidad a la iniciativa.</p> <p>2.1.3 Definir estructura de gobernanza y participación en la RMVP</p> <p>2.2.1 Promoción y gestión de alianzas público-privadas, infraestructura de conectividad y servicios e infraestructura productiva</p> <p>2.2.2 Mejora de gestión de recursos propios en las municipalidades (servicios públicos, IUSI, empresas municipales)</p> <p>2.2.3 Fortalecer COMUDES y su participación en inversiones para el desarrollo.</p> <p>2.3.1 Constituir comité técnico asesor, conformado por DMP's e instituciones rectoras sectoriales (movilidad, OT-Vivienda, ambiente, APS)</p> <p>2.3.2 Mejorar las capacidades técnicas y tecnológicas de las Municipalidades (previo construir línea base).</p> <p>2.4.1 Implementación de modelo de gobierno abierto en la ciudad intermedia</p> <p>2.4.2 Estructura de participación ciudadana en elaboración de presupuesto</p>

EJE 3	Lineamientos Estratégicos	Acciones Tácticas propuestas
3. Sociedad con bienestar y participativa.	<p>3.1 Garantizar cobertura y calidad educativa vinculada a la actividad productiva.</p> <p>3.2 Asegurar la prestación de servicios públicos de calidad.</p> <p>3.3 Fomentar procesos participativos que promuevan la identidad ciudadana en el Valle de Panchoy.</p> <p>3.4 Enfocar inversiones que coadyuven a la gestión del bienestar ciudadano y del turista.</p>	<p>3.1.1 Mejorar inversión pública para aumentar cobertura educación diversificada con especialización informática, inglés, turismo, mercadotecnia y otros de acuerdo con potenciales productivos, diversificación y sofisticación.</p> <p>3.1.2 Diversificar carreras universitarias (técnico-licenciatura) arte, admón. hotelera, agroforestales, servicios médicos geriátricos, medicina y terapias alternativas...</p> <p>3.1.3 Programa de becas alianzas academia-privado nivel superior</p> <p>3.1.4 Programas municipales mejora de capacidades negocios y exportación vinculada a clústeres identificados (propios o vinculados a academia, Intecap, privado)</p> <p>3.2.1 Constituir empresas regionales de servicios públicos (transporte, saneamiento residuales y sólidos, energía)</p> <p>3.2.2 Alianzas público privadas para mejora de conectividad (telefónica e internet). Exploración de figuras de concesión municipal</p> <p>3.2.3 Reglamento municipal de servicios públicos de saneamiento homologado en el nodo</p> <p>3.2.4 Plan de inversión pública que garantice condiciones para inversión privada (Tic's..)</p> <p>3.3.1 Programas culturales y recreativos en espacios públicos</p> <p>3.3.2 Definición de imagen rol regional para el Valle de Panchoy</p> <p>3.3.3 Estrategia de difusión de la imagen rol y empoderamiento ciudadano (regional).</p> <p>3.4.1 Atraer inversión extranjera para establecer centro de investigación vulcanológica,</p> <p>3.4.2 Museo e instituto de arte colonial y contemporáneo (proyecto emblemático imagen rol)</p>

Actores y financiamiento

El construir la visión y estrategia de forma conjunta es una condición para que los actores se reflejen en ella y ganar aliados para su implementación. Esto coadyuva en la identificación de recursos y empoderamiento de los actores para las gestiones necesarias para implementar las estrategias, además que promueve un trabajo conjunto con esfuerzos alineados a hacia la visión común.

A continuación, se identifican los actores principales que deben considerarse para la validación y socialización de la visión y estrategia para el Valle de Panchoy, la propuesta es hacer grupos focales para validación de acuerdo con intereses y expertices temáticos, lo cual facilitaría el profundizar los temas, y cuando estos procesos más específicos se hayan avanzado, hacer un proceso de socialización en un espacio como la mesa de competitividad fortalecida.

Ejes Estratégicos	Actores
<p>1. Territorio sostenible, incluyente, ordenado, competitivo y resiliente</p> <p>2. Institucionalidad sólida y comprometida con el desarrollo.</p> <p>3. Sociedad con bienestar y participativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • CNPAG • Gobiernos Locales de los nueve municipios • INGUAT-Delegación Departamental • Gobernación Departamental • CONRED y MARN Delegaciones departamentales • COMUDE's, CODEDE y COLRED's. • MINECO-PRONACOM • Diputados Departamentales y Distritales • MINFIN-Dirección técnica presupuesto y Crédito Público • SEGEPLAN-Departamental • MSPAS-Departamental • MINEDUC-Departamental • INFOM-Regional • CIV-Departamental • SESAN-Departamental • Academia (USAC, UMG, otras). • Cooperación internacional (AECID, BM, JICA, otras) • Sociedad Civil (FUNPANCHROY, Salvemos Antigua, Patronato de Antigua, entre otros) Empresarios.

Cuadro 9. Identificación de actores Valle de Panchoy

La categoría de Patrimonio Cultural de la Nación y Patrimonio Cultural de la Humanidad-UNESCO, que tiene la ciudad de La Antigua Guatemala, es un factor relevante, que diferencia el territorio, le da un valor agregado y atractivo para gestionar financiamiento y cooperación técnica enfocada a la estrategia regional establecida.

En cuanto a los actores políticos, diputados, concejos municipales, alcaldes son una instancia de participación que puede impulsar la gestión de fondo y potenciar los esfuerzos, en el entendido que es un sistema dinámico que tiene plazos no necesariamente compatibles con la implementación de la estrategia, pensada para 15 años. La figura de las Comisiones Presidenciales para la Competitividad y Desarrollo Urbano son figuras que habilitan muchas posibilidades de vinculaciones y gestión que hay que aprovechar, para promover trabajo interinstitucional y gestión de recursos.

El tema de **financiamiento** para impulsar la estrategia es fundamental, hay que dotar a la iniciativa de recursos en el entendido que la gestión per se lleva un tiempo que hay que considerar. Las fuentes de financiamiento pueden y deben ser diversas:

1. **Fondos Públicos:** los ya asignados a las instituciones que tienen competencias directas vinculadas a las estrategias establecidas, así como nuevos fondos asignados a estas instituciones para impulso de las ciudades intermedias. Fondos de entidades centrales del ejecutivo, gobiernos locales (recursos propios), consejos de desarrollo urbano y rural.
2. **Fondos Privados:** a través de inversión privada nacional o extranjera en diversificación y sofisticación productiva, crecimiento de empresas ya presentes en territorio, así como nuevas empresas. También debe explorarse la figura de RSE y donaciones que coadyuven al impulso de estrategias que de acuerdo con los intereses de las empresas puedan trabajarse en conjunto.
3. **Fondos de Cooperación Internacional:** asistencias técnicas, préstamos o donaciones de fuentes externas de cooperación.
4. **Alianzas Público-privados:** esta figura es ad hoc para el impulso de infraestructura productiva y otras iniciativas que por su envergadura exceden las posibilidades de financiamiento únicamente estatal o por las cualidades de este modelo puede favorecer su gestión y operación.

Anexos

Anexo 1. Nota metodológica taller FODA y Visión Truncada

Planes Estratégicos Metropolitanos PEM

Taller de Caracterización y Propuesta Estratégica

Nodo Urbano Sacatepéquez

Nodo:	
Fecha:	
Responsable:	

Objetivo del taller

Identificar y priorizar problemáticas y potencialidades socio-económicas, ambientales y urbanas en el territorio de Sacatepéquez para establecer una visión y definir directrices estratégicas para el desarrollo.

Metodología

El primer insumo para la Planificación Estratégica es la caracterización territorial del nodo urbano, que incluye el análisis social, económico, ambiental y urbano, una vez establecido este diagnóstico se utilizan instrumentos metodológicos específicos, de acuerdo al proceso y producto PEM que se desarrolla.

En el caso de la caracterización territorial se establece como parte del proceso la validación de la información recabada, indicadores, documentos y entrevistas con actores. Esta validación se realiza en un taller participativo que se apoya en dos herramientas metodológicas, análisis FODA y visión truncada, que se complementan para un proceso ad hoc en la caracterización del nodo metropolitano.

Análisis FODA

Permite la identificación de condiciones externas que inciden en la planificación del desarrollo territorial, es decir las oportunidades y amenazas, así como las condiciones internas, fortalezas y debilidades que potencializan o limitan el desarrollo. Estas condiciones son analizadas en función de sus interrelaciones, la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se sistematiza en una matriz para su análisis (Ver figura 1, Matriz análisis FODA).

La peculiaridad de este análisis FODA en el contexto de la planificación estratégica metropolitana PEM es la ubicación en el territorio de los elementos que tengan una vinculación al mismo, para lo cual se utiliza cartografía o fotografía aérea base disponible para identificar en el territorio elementos estratégicos.

Análisis FODA

INTERNO (DEL TERRITORIO)	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	EXTERNO (DEL TERRITORIO)
	DEBILIDADES	AMENAZAS	

Figura 1. Matriz de análisis FODA

2.2. Visión Truncada

Esta metodología sigue una secuencia que inicia con una pregunta focal que orienta la discusión y análisis, en seguida se define una visión práctica que identifica las condiciones ideales en el territorio para el desarrollo urbano. El entendimiento de las contradicciones son aquellas limitantes del desarrollo, en analogía con el análisis FODA, son las debilidades y amenazas.

Derivado de lo anterior se definen las directrices estratégicas que permiten alcanzar la visión establecida, y las líneas estratégicas con acciones prioritarias que definen la ruta a seguir. (Ver figura 2, Proceso de Visión Truncada). Todo el proceso se sistematiza en un cuadro (Ver figura 3, Matriz Visión Truncada).

Para el Taller de Caracterización y Propuesta Estratégica se propone la pregunta de enfoque:

¿Qué condiciones limitantes tiene el Nodo Urbano de Sacatepéquez para desarrollarse?

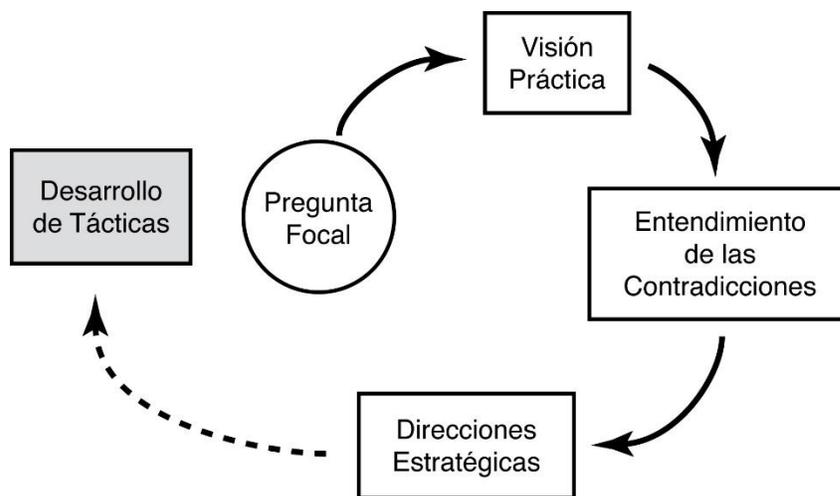


Figura 2. Proceso metodológico Visión Truncada. Fuente: JP Ligorria.

Secuencia	Desarrollo
Pregunta de enfoque	
Visión Práctica para el año (establecer temporalidad)	
Entendimiento de las contradicciones	
Direcciones estratégicas (2 ó 3)	
Acciones tácticas (2 por estrategia)	

Figura 3. Matriz de Visión Truncada PEM

Anexo 2. Sistematización de priorización de problemáticas y potencialidades

Componente urbano*

No.	Municipio	Problemáticas	Potencialidades
1	La Antigua Guatemala	Crecimiento desordenado en el área de amortiguamiento. Falta de regulación temas de movilidad. No tiene la conectividad necesaria para promover o autorizar nuevos desarrollos.	Se cuenta con un consejo consultivo que esta trabajando en la reglamentación de Establecimientos Abiertos al Público, reglamento de construcción y POT. Cuentan con un censo comercial. Tienen proyectos de cambio de sistema de agua potable. Ciudad que conecta los demás municipios con otros departamentos.
2	Pastores	Falta de Planificación Falta de capacidades del DMP de proyectar proyectos urbanos y de movilidad. Es una ciudad dormitorio, la mayoría de la población viaja a Antigua y Guatemala para trabajar. No hay cultura ni capacidad de planos por lo que no exigen el cumplimiento de la normativa. No cuentan con identificación de equipamiento urbano.	Cuentan con reglamento de construcción desde el 2008, están por publicarse reformas
3	Jocotenango	Crecimiento rápido y no cuentan con un Plan de Ordenamiento Territorial. Alta densidad poblacional. Calles angostas con acceso a transporte pesado. Ciudad dormitorio	Dirección de Planificación empoderada. Cuenta con planes de movilidad, implementación de ciclovías. Está en proceso de construcción el POT. Reglamento de construcción desde 2012 Cuentan con áreas peatonales y proyectos de peatonalización y jardinería
4	San Antonio Aguas Calientes	No cuentan con procesos de Planificación ni hay interés político para desarrollar Planes de OT No cuentan con reglamentos de construcción La población construye como puede sin notificar a la municipalidad, más que para contar con acceso a servicios No cuentan con un sistema de nomenclatura definido	Cuentan con mapas del casco urbano, lo van actualizando periódicamente
5	Santa Catarina Barahona	Crecimiento desordenado Calles angostas, aceras menores a 1m o inexistentes. Acceso a través de otros municipios.	Cuentan con sistema de información geográfica Plan de Ordenamiento Territorial en desarrollo con apoyo de ANAM. Es solo el casco urbano Cuentan con proyectos y programas para generar ingresos propios en la Municipalidad Cuentan con un parque ecológico y un centro recreativo
6	Ciudad Vieja	Reglamento de construcción desactualizado Migración para establecimiento de comercio sin regulación Calles angostas y con aceras menores a 1m o inexistentes Falta de áreas de recreación	Conexión directa con cabecera municipal Acceso a diferentes medios de transporte
7	San Miguel Dueñas	Cuentan con un catastro no referenciado	Cuentan con áreas de recreación y equipamientos urbanos, piscinas, canchas, juegos infantiles, estadios
8	Santa María de Jesús	Red vial no conectada No cuentan con regulaciones de construcción Falta de Ordenamiento Territorial y vial Construcciones de hasta cuatro niveles sin normas de construcción No cuentan con un sistema de Catastro	

*Desarrollado por el consultor de PEM de urbanismo.

Componente económico*

No.	Municipio	Problemáticas	Potencialidades
1	La Antigua Guatemala	Los ingresos municipales han mostrado una tendencia a la baja durante los últimos años; baja tributación, se tiene la percepción que existen muchos establecimientos comerciales que se desempeñan en la informalidad;	Sector turismo (riqueza cultural), servicios (call centers, escuelas de español), la municipalidad cuenta con un censo comercial que ayudará mucho en la planificación económica del territorio.
2	Pastores	Casi no hay coordinación con las demás municipalidades; no tienen POT; se tiene la percepción que la mayoría de la población viaja todos los días fuera del municipio a trabajar. Los ingresos municipales han mostrado una tendencia decreciente durante los últimos años.	Sector turismo (balneario Aguas Calientes), en su mayoría recibe visitas de turistas nacionales; la producción de botas es la principal actividad económica junto con el turismo. Existen empresas importantes como la planta de producción de la empresa "Toledo", también finca de café. La municipalidad no tiene deudas.
3	Jocotenango	Los ingresos municipales han mostrado una tendencia decreciente durante los últimos años; el POT está en proceso de elaboración.	Sector turismo (posee dos fincas privadas que son un atractivo turístico como la finca Filadelfia y la Azotea); dentro de las actividades económicas que sobresalen están la elaboración de artesanías, la carpintería, la producción de café.
4	San Antonio Aguas Calientes	Están trabajando en POT; percepción de que muchas personas van a trabajar a la Antigua; falta de identificación de mercado para comercializar abono orgánico; los ingresos municipales han mostrado una tendencia negativa durante los últimos años.	Las principales actividades económicas son las artesanías (telares y ropa con diseños típicos), agricultura (producen maíz, frijol y legumbres), elaboración de cajas mortuorias que exportan a El Salvador, México, turismo nacional; aproximadamente la mitad de la población se queda a trabajar en el lugar; la municipalidad no tiene deudas.
5	Santa Catarina Barahona	No se identificaron problemas significativos, probablemente falta de explotación del potencial que representa el municipio.	Potencial para la actividad turística, abundancia de agua que les beneficia entre otros aspectos en la agricultura (venden principalmente al mercado de la Antigua), también es importante la carpintería. Es uno de los dos municipios del nodo que registra una tasa promedio positiva de variación de ingresos propios municipales.
6	Ciudad Vieja	Se tiene la percepción de que el PDM no refleja la realidad del municipio; el municipio está creciendo de forma desordenada; se subsidia el costo del agua; tasa promedio negativa de crecimiento de ingresos corrientes de la municipalidad de los últimos años	Actividad turística, talleres de mecánica automotriz; elaboración de cajas mortuorias; la municipalidad no tiene deuda.
7	San Miguel Dueñas	No tiene POT; producción primaria (agricultura producción de café); los gastos corrientes de la municipalidad superan los gastos de capital.	Potencial turístico aunque su principal actividad es la agricultura en las fincas: el Tempisque, Las Macadamias y San Sebastián. La municipalidad no tiene deudas.
8	Santa María de Jesús	No tienen POT; desconocimiento de iniciativa PEM; no han trabajado con INFOM, producción primaria (agricultura); la mayoría de pobladores van a trabajar a maquila ubicada en San Juan El Obispo o a la Capital. Falta de agua. Tasa de crecimiento promedio negativa durante los últimos años respecto a los ingresos de la municipalidad, último lugar en el ICL.	Actividad turística por la cercanía al Volcán, aunque pueden explotarse otras relacionadas con este sector como el de servicios. Empresas de microbuses asociadas.
9	Alotenango	Empresarios del transporte poco organizados, la mayor parte de la población viaja a Guatemala o a la Antigua a trabajar. La municipalidad subsidia el agua. Tasa negativa de crecimiento promedio de ingresos de la municipalidad durante los últimos años.	Producción agrícola (se inicia una pequeña cooperativa), potencial turístico por la cercanía al Volcán; producción de artesanías de barro, la cercanía con el complejo "La reunión".

*Desarrollado por consultor PEM de Economía

Componente social*

No.	Municipio	Problemáticas	Potencialidades
1	La Antigua Guatemala	Datos de la población de este municipio están subrepresentada. Para el 2016, se proyectaba una población de 46,351; mientras que en la Municipalidad calculan para ese año una población de 65,000 habitantes. Este dato es congruente con las tasas netas de escolaridad, que muestran valores superiores a 100. La incidencia de la pobreza rural es alta. Prevalcen casos de desnutrición, Antigua reporta el mayor número de homicidios en el nodo, aunque éstos han caído considerablemente en los últimos dos años. En el ranking municipal están en la posición 254, categoría media baja	La participación ciudadana es muy alta y activa. Los niveles de cobertura educativos son altos, y cuenta con universidades. En el ICL general el municipio tiene 71.5,(por arriba del departamento y el nacional).
2	Pastores	El ICL general es de 57,8 (casi igual al nacional y por debajo del departamento). Su punteo más bajo es en el ICL de salud. La desnutrición crónica es alta (39,5% en el 2008) y la aguda de 12%. Las tasas de cobertura a nivel diversificado caen, evidenciando que solo muy pocos jóvenes logran llegar a este nivel.	Los homicidios han caído desde 2011 a 2 o 1 por año, el año pasado tuvieron 3. En gestión municipal están en la posición 49, categoría media.
3	Jocotenango	Persiste desnutrición crónica (20%).	Su índice de ICL general es de 65%, por arriba del departamento y el nacional. En el ranking de gestión municipal están en el puesto 78, categoría media baja. Es uno de los cuatro municipios mas poblados del nodo. Los niveles de cobertura en educación son satisfactorios, cayendo las tasas de diversificado. Para este año se espera contar con un campus universitario en el municipio de la Mariano Gálvez.
4	San Antonio Aguas Calientes	El ICL general es de 59%, por debajo del departamento y ligeramente por arriba del nacional. En el 2008 el municipio hizo un censo poblacional, en el aparece que su población total es de 5,803 hab. Sin embargo, en las proyecciones del INE figura una población de 9,703 para ese mismo año, casi el doble de lo censado por el municipio. En este caso, podríamos estar hablando de una sobreestimación. Las tasas de cobertura de educación diversificada caen considerablemente en el ciclo diversificado. Siendo de las más bajas del nodo. Tienen un conflicto por agua y aguas residuales con el municipio vecino de Santa Catalina de Barahona.	Es el municipio mejor puntuado del nodo en el ranking municipal. Está en la posición 40, categoría media. El COMUDE es activo. En las instalaciones del municipio tienen farmacia, clínica de fisioterapia, clínica psicológica y terapia del habla. Para mí estas clínicas y servicios sociales, evidencian el tratamiento que la muni da al tema social.
5	Santa Catarina Barahona	Es un municipio muy chiquito y con poco crecimiento de su población. Según las proyecciones del INE, para el 2016 tendrían 3,621 hab. Sin embargo, el municipio, hizo con el apoyo de ANAM, un censo a finales del año pasado y reportan 5,000 hab. En este caso, hay una subestimación de la población. Las tasas de cobertura a nivel de diversificado son bajas a pesar de que existen dos centros educativos en este nivel. Tienen conflicto con San Antonio Aguas Calientes. En población pertenece al grupo 4, con 5,000 hab o menos.	En el ranking de gestión municipal aparece en la posición 68, categoría media. Al tener poca población, se hace fácil el control y manejo de seguridad. Desde el 2011 no tienen registrado ningún homicidio. En este municipio abunda el agua, es el municipio donde menos se cobra por paja de agua (Q0.50 al mes).

6	Ciudad Vieja	<p>Según el municipio ellos calculan una población de 38,000 Hab., y según las proyecciones del INE están en alrededor de 39,000 hab. En este caso, los datos de ambos tienen a coincidir.</p> <p>Su ranking de gestión municipal es bajo comparado con el resto del nodo. Están en el puesto 276, categoría media baja.</p> <p>Tiene un ICL general de 61% igual al departamento y menos de tres puntos por arriba del nacional.</p> <p>Las tasas de cobertura de diversificado caen a pesar de contar con 17 institutos en este nivel.</p> <p>Vecinos de occidente están comprando o alquilando locales para tiendas, que hacen quebrar a los locales. Esto genera un ambiente de tensión social.</p> <p>El municipio ha tenido que crear y contratar a una policía comunitaria (20 miembros) para mantener la seguridad de su población.</p> <p>Con 28% de desnutrición crónica.</p>	<p>Cuentan con una Universidad (la Galileo).</p> <p>Es un municipio seguro. La prioridad del alcalde actual es la educación.</p>
7	San Miguel Dueñas	<p>Tasa de cobertura del nivel diversificado, de las mas bajas del nodo (6% tasa bruta).</p> <p>La población proyectada para el 2016 y la que reporta el DMP no coincide. Esta subestimada la proyección. Según el INE son 12,040 hab. Y el DMP calcula 15,000 Hab. La diferencia es sustancial (3,000 hab).</p>	<p>En el ranking de gestion municipal, están en la posición 51 (tercero del nodo) categoría media.</p>
8	Santa María de Jesús	<p>Es el municipio con mayor desnutrición crónica (56.7%). Con mayoría de población indígena.</p> <p>En el 2015 reportaron 7 homicidios, sin embargo el DMP, dice que a partir de que se cuenta con la presencia del Ejército, la criminalidad ha bajado considerablemente. En el 2016 no tuvieron homicidios.</p> <p>Los niveles de cobertura educativa, comienzan a caer desde el básico, llegando a una tasa bruta para diversificado de 5,6%, la segunda más baja del nodo.</p> <p>Tiene el ICL general más bajo del nodo (48.5%), por debajo del departamento y el nacional. Así mismo, en los ICL por temas sociales, es el municipio con los índices más bajos del nodo.</p> <p>Alto nivel de incidencia de pobreza extrema rural (21%), el más alto del nodo.</p>	<p>En el ranking están en la posición 79, categoría media baja.</p> <p>Es el quinto municipio más poblado del nodo, aporta, según proyecciones del INE un 9% del total del nodo.</p> <p>De acuerdo con las proyecciones de población del INE, su población ronda por 17,000 hab. Lo ubico en el grupo 2 con más de 15,000 hab.</p> <p>Cooperación internacional (ONG's) apoyan la labor social principalmente en salud y educación.</p>
9	Alotenango	<p>ICL general de 55%. Su problema principal a nivel social es la escases de agua, lo que lleva a que aunque todos los hogares tienen conexión a tubería, el servicio no es regular, va desde un servicio de día de por medio, hasta un servicio cada 5 días. Esto no tiene solución inmediata porque no cuentan con nacimientos propios.</p> <p>Casi todos los años tienen inundaciones, que provocan daños materiales, pero también propagación de enfermedades.</p> <p>A pesar de esta escases de agua, Alotenango es el tercer municipio con mayor número de habitantes del nodo. Está en el grupo 1 con más de 20,000 habitantes.</p> <p>Este municipio reporta las tasas de cobertura de escolaridad más bajas del nodo, desde preprimaria, hasta diversificado. Representado esto un grave reto para el futuro. Quizás, por esta misma razón, el DMP nos dijo que la mayor parte de la población se emplea en servicios de restaurante y hoteles. Lo cual, se puede inferir bajos niveles de ingreso.</p> <p>Después de Antigua, es el municipio con más homicidios del nodo (44 del 2009 al 2016).</p> <p>Último puesto del nodo en el ranking municipal. Posición 284, categoría media baja.</p>	<p>Cantidad de población. Bien educada y sana es un potencial de capital humano.</p>

*Desarrollado por el consultor del componente social

Componente ambiental*

No.	Municipio	Problemáticas	Potencialidades
1	La Antigua Guatemala	<ul style="list-style-type: none"> • Fuente hídrica llegó al límite y ya es insuficiente, se raciona el agua por horas • Aún no cuentan con PT de aguas residuales para todo el municipio • El "Choconal" está en fase de cierre, se requiere una PT de desechos sólidos • Red de drenajes superada por conexiones domiciliarias, aún no se renueva tubería • Inundaciones durante el invierno y desbordamiento del río Pensativo • Municipalidad subsidia 60% servicio por bajo costo del canon de agua • Municipalidad no recupera costos del tren de aseo ni de la operación del Choconal • Municipalidad no recupera costos por cobro de alcantarillado y debe subsidiar el mantenimiento y ampliación • Reglamentos y normativas de conservación no permiten realizar mejoras o ampliaciones con bajo costo o sectores del casco urbano • Contaminación del río Guacalate con aguas servidas del municipio • Contaminación auditiva, visual y en el aire por alta circulación de buses extraurbanos, vehículos y otros medios motorizados de transporte 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad técnica de funcionarios municipales, cuentan con unidad ambiental, catastro e identificación de fuentes de agua, descargas de aguas residuales y recursos naturales • Están por completar la nueva red de agua potable para el casco urbano y desarrollar nuevos pozos mecánicos • Se encuentran realizando TDR para plan maestro de tratamiento de aguas residuales en todo el municipio (PT) ya tienen caracterización de aguas • Se encuentran completando el estudio para el cierre técnico y proponen realizar PT de desechos sólidos a un costado del Choconal • Existencia de varios estudios y/o interés de cooperantes internacionales por realizar estudios en agua, saneamiento, gei, gir por el carácter de patrimonio histórico de la Antigua Guatemala • Alta participación de la sociedad civil en los procesos y formulación de presupuestos municipales • Actualmente se están modificando reglamentos de construcción, pot, sonido, entre otros. • El actual como las ampliaciones a los reglamentos del POT protegen las áreas verdes del territorio así como evitan la construcción de más urbanizaciones que rebasan los servicios y recursos. • Empresas privadas ya prestan servicios en el municipio como de recolección de basura • Se cuenta con presupuesto para acciones de GIR • Se cuenta con campañas de concientización ambiental • Ya hay iniciativas de otros usos de combustible para transporte público
2	Pastores	<ul style="list-style-type: none"> • Municipalidad subsidia servicio por bajo costo del canon de agua • Municipalidad no recupera costos del tren de aseo • Municipalidad no recupera costos por cobro de alcantarillado y debe subsidiar el mantenimiento y ampliación • Fuente hídrica ya es insuficiente, se raciona el agua por horas en algunos sectores • Existencia de Chorros comunitarios - • Aún no se tiene planta de tratamiento de desechos sólidos, hay vertederos a cielo abierto • Varios deslizamientos e inundaciones por el río Guacalate • Construcciones en áreas de riesgo sin contar con obras de mitigación • Aún no existe una posición oficial de parte del Consejo respecto a modificar canon de agua y otras tarifas por servicios públicos, lo cual hace y hará insostenible la operación. • Contaminación auditiva, visual y en el aire por alta circulación de buses extraurbanos, 	<ul style="list-style-type: none"> • Municipalidad cuenta con identificación de fuentes de agua, pt, vertederos y catastro, servicios requeridos y prestados • Existencia de Chorros comunitarios lo que permite acceso al agua para uso de vecinos • Cuentan con unidad ambiental • Alcalde comprometido con agua, saneamiento y ambiente del municipio • Ya está en proceso de ejecución planta de tratamiento en municipio y otras de las aldeas • Se han logrado alianzas con empresas privadas para invertir en proyectos de agua y saneamiento • Amplia área forestal aún existente en el municipio

		<p>vehículos y otros medios motorizados de transporte</p> <ul style="list-style-type: none"> No existen planes maestros de ASH 	
3	Jocotenango	<ul style="list-style-type: none"> bajo costo del canon de agua Municipalidad no recupera costos del tren de aseo Municipalidad no recupera costos por cobro de alcantarillado y debe subsidiar el mantenimiento y ampliación Fuente hídrica ya es insuficiente, se raciona el agua por horas en algunos sectores No cuentan con planta de tratamiento Aún no existe una posición oficial de parte del Consejo respecto a modificar canon de agua y otras tarifas por servicios públicos, lo cual hace y hará insostenible la operación. Contaminación auditiva, visual y en el aire por alta circulación de buses extraurbanos, vehículos y otros medios motorizados de transporte No existen planes maestros de ASH Se contamina el río Guacalate con las aguas residuales 	<ul style="list-style-type: none"> Aun se tienen muchas áreas verdes y forestales Hay participación de empresas privadas (caficultores) en procesos municipales Las mejoras a la red de agua potable y drenajes no están restringidas por la antigüedad del municipio, lo cual permite implementar varios proyectos Ya avanzaron la caracterización de aguas residuales para proyecto de PT. En el reglamento de construcción vigente desde 2012 se contempla cómo manejar agua y drenajes en edificaciones Cuentan con catastro lo cual permite registrar los servicios Varios proyectos de jardinería y siembra de árboles en áreas públicas Existen chorros y pilas comunitarias
4	San Antonio Aguas Calientes	<ul style="list-style-type: none"> Fuente hídrica ya es insuficiente, se raciona el agua por horas en algunos sectores Municipalidad no recupera costos del tren de aseo Municipalidad no recupera costos por cobro de alcantarillado y debe subsidiar el mantenimiento y ampliación No existen planes maestros de ASH Municipalidad no regula a servicio de tuk tuk Aún no existe una posición oficial de parte del Consejo respecto a modificar canon de agua y otras tarifas por servicios públicos, lo cual hace y hará insostenible la operación. No cuentan con planta de tratamiento Contaminación por drenajes y aguas residuales de Santa Catarina Barahona Aunque existen pozos el agua es insuficiente, tienen un terreno en Santa Catarina Barahona pero no pueden acceder ni trasladar el agua desde allí por falta de acuerdos con el otro municipio Laguna Quilismate se ha convertido en foco de contaminación por tener agua estancada Falta de acuerdos con el municipio de Santa Catarina Barahona para realizar en conjunto proyectos de AS Existen deslizamientos e inundaciones por drenajes colapsados 	<ul style="list-style-type: none"> Ya iniciaron estudios para desarrollar PT y cuentan con caracterización, pendiente de concretar si incluyen o no las descargas de Santa Catarina Barahona Ya cuentan con planta de tratamiento de desechos sólidos, está pendiente de mejorar la estrategia de sostenibilidad Ya cuentan con mapas de todo el municipio y tienen identificados los servicios Posible acuerdo con Santa Catarina Barahona para garantizar recurso hídrico en compensación por proyecto conjunto de PT Existen chorros y pilas comunitarias
5	Santa Catarina Barahona	<ul style="list-style-type: none"> Municipalidad cobra muy poco por canon de agua Municipalidad no recupera costos del tren de aseo Municipalidad no recupera costos por cobro de alcantarillado y debe subsidiar el mantenimiento y ampliación, no hay tratamiento de aguas residuales ni planta de tratamiento No existen planes maestros de ASH Conflictividad con San Antonio Aguas calientes por agua y drenajes Deslizamientos en varias áreas e inundaciones por drenaje colapsado 	<ul style="list-style-type: none"> Abundancia de agua potable, nacimientos sin necesidad de bombeo Inician estudios para ubicar terreno de planta de tratamiento Área forestal amplia Funcionarios municipales comprometidos con la gestión del municipio Ambiente no degradado en su calidad de aire

6	Ciudad Vieja	<ul style="list-style-type: none"> • Municipalidad cobra muy poco por canon de agua • Municipalidad no tiene tren de aseo • Municipalidad no recupera costos por cobro de alcantarillado y debe subsidiar el mantenimiento y ampliación, no hay tratamiento de aguas residuales ni planta de tratamiento • No hay planta de tratamiento de desechos sólidos • Contaminación al río Guacalate • Inundaciones en varias áreas por drenaje colapsado y río Pensativo • No hay planes de ordenamiento territorial ni de ASH • Contaminación auditiva, visual y en el aire por alta circulación de buses extraurbanos, vehículos y otros medios motorizados de transporte 	<ul style="list-style-type: none"> • Por contratar estudio técnico para PT ya tienen caracterización de agua y localizados los puntos de descarga • Aunque el vertedero se ubica a la par del río Guacalate ya tienen centro de acopio de desechos sólidos • Existen organizadas empresas que prestan el servicio de extracción de basura • Municipalidad cuenta con alianzas con ONGs y cooperantes para desarrollar proyectos ambientales • Planes para ampliar pozos para extraer agua
7	San Miguel Dueñas	<ul style="list-style-type: none"> • Municipalidad cobra muy poco por canon de agua • Municipalidad no recupera costo de tren de aseo • Municipalidad no recupera costos por cobro de alcantarillado y debe subsidiar el mantenimiento y ampliación, no hay tratamiento de aguas residuales ni planta de tratamiento • Riachuelos y río Guacalate contaminados y se desbordan • Aún no cuentan con plan de ordenamiento territorial ni de ASH • Contaminación auditiva, visual y en el aire por alta circulación de buses extraurbanos, vehículos y otros medios motorizados de transporte 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe catastro para identificar servicios • Ya están avanzando con estudio técnico para PT y ya tienen caracterización de aguas residuales • Agua 24 horas • Ya inició planificación para EIA de relleno sanitario • Cuentan con unidad ambiental • Planes de ampliar pozos para extracción de agua
8	Santa María de Jesús	<ul style="list-style-type: none"> • Fuente hídrica ya es insuficiente, se raciona el agua por horas en algunos sectores • Municipalidad no tiene tren de aseo • Municipalidad no recupera costos por cobro de alcantarillado y debe subsidiar el mantenimiento y ampliación • No existen planes maestros de ASH • Se contaminan ríos con aguas residuales • Amenaza por caída de ceniza y retumbos del volcán de fuego • Existen deslizamientos e inundaciones por colapso de drenajes 	<ul style="list-style-type: none"> • Ya se inicio proyectos de saneamiento, específicamente en estudios para PT, ya cuentan con una la nueva piensan hacerla con alianza de fondos Municipalidad y Consejos de Desarrollo • Se cuenta con chorros comunitarios • Se tiene un proyecto para el 2018 de captación y entubado de agua potable
9	Alotenango	<ul style="list-style-type: none"> • Fuente hídrica ya es insuficiente, se raciona el agua por horas en algunos sectores • Municipalidad no recupera costos de tren de aseo • Municipalidad no recupera costos por cobro de alcantarillado y debe subsidiar el mantenimiento y ampliación • No existen catastro, nomenclatura en el municipio ni planes maestros de ASH • Falta de reglamentos para uso de agua • Tubería de agua potable obsoleta y no tienen contadores domiciliarios • Agua proviene de San Miguel Dueñas • Existió PT pero colapso por falta de mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Municipalidad cuenta con unidad ambiental • Ya iniciaron caracterización del agua, estudios con INFOM para ubicar el terreno de PT y ubicación de descargas • Cuentan con vertedero a cielo abierto administrado por la Municipalidad y realizan separación de desechos • Agua potable tiene proceso de saneamiento

		<ul style="list-style-type: none"> No existe interés de planes conjuntos de plantas de tratamiento de desechos sólidos con la Antigua Guatemala Amenaza principal son los lahares del volcán fuego y correntadas del volcán de agua, inundaciones por colapso de drenajes 	
A	Priorización	<ul style="list-style-type: none"> Fuentes hídricas y suministro de agua potable Existencia, ampliación y mejora de red de drenajes Existencia de plantas de tratamiento de aguas residuales Existencia de plantas de tratamiento de desechos sólidos Contaminación en ríos y fuentes de agua Daños generados por transporte público Amenazas Planes de protección de áreas verdes 	
B	Criterios de priorización	<ul style="list-style-type: none"> Existencia o no de estudios y planes maestros o futuros Cumplimiento de normativa y leyes 	

*Desarrollado por el consultor del componente ambiental

Anexo 3. Matriz de identificación de estrategias con características ciudades intermedias, prioridades y brechas ICL.

			CARACTERÍSTICAS CIUDADES					PRIORIDADES PNCcom										ICL-Brechas								
			Sostenible	Resiliente	Ordenada	Competitiva	Incluyente	Corrupción	Certeza Jurídica	Seguridad	Demarcación crónica	Calidad Educativa	Costo Burocracia	Infraestructura y logística	Oferta y Demanda Energía	ID+I	Ecosistema de Emprendedores	IED	Instituciones y servicios	Conectividad e infraestructura	Empleo e ingresos familiares	Servicios de Salud	Calidad de la educación	Potencial productivo	Aprovechamiento tecnológico	
EJE 1	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES (sugerencias de arranque)																								
1. Territorio sostenible, incluyente, ordenado, competitivo y resiliente	1.1. Fomento de planificación e inversión territorial y sectorial.	1.1.1 Desarrollo e implementación de planes de OT-vivienda, integrando planes de gestión ambiental sostenible y otros para lograr la resiliencia del territorio. 9 Planes OT-Vivienda/ROT 1 Plan Maestro OT-Regional 1 Plan Maestro Regional ambiente/resiliencia	X	X	X	X		X	X	X			X	X	X	X		X	X	X				X		
		1.1.2 Inversión basada en planes estratégicos y de desarrollo con arraigo territorial (público-privada) Rueda de negocios empresarios (PRONACOM)				X		X				X	X						X	X						
		1.1.3 Desarrollo e implementación de planes sectoriales específicos del Valle de Panchoy Plan Regional de Movilidad Priorización e implementación de Acciones Plan Turístico Sacatepéquez (en municipios del nodo) Programa de Fomento Cultural y Educativo				X	X	X			X	X	X		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X
	1.2. Promoción de potencialidades productivas, diversificación y sofisticación (vinculación laboral – actividades productivas turismo)	1.2.1 Desarrollo de los 6 clústers identificados y priorizados (Planes sectoriales específicos) incluyendo estrategia de fomento (cooperativismo, crédito para inversión, etc.)				X	X							X		X	X	X	X	X	X			X	X	
		1.2.2 Desconcentrar oferta hotelera y diversificar oferta	X		X	X	X							X		X	X	X	X	X	X		X	X	X	
		1.2.3 Estrategia de atracción de inversión extranjera para centros de ID+innovación				X	X						X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	
	1.3. Propiciar una cultura de gestión ambiental y de riesgos.	1.3.1 Introducir la gestión ambiental y de riesgo en sistema educativo. Programas vinculados al MINEDUC-CNB para primaria. Organizar COLRED's con participación de jóvenes (básicos y diversificado) vinculado a COMRED Programa de gestión ambiental y de riesgo escolar (Plan de Acción)		X	X	X	X	X					X	X			X			X			X	X	X	
		1.3.2 Acuerdos, reglamentos y normativas con Incentivos en Gestión Sostenible de RRNN.	X	X	X	X		X	X		X			X		X			X			X				
		1.3.3 Conformación de 9 COMRED'S con instrumentos municipales y regionales, plan de gestión de riesgo, mapas exposición, amenaza y riesgo)	X	X	X	X	X												X							
		1.3.2 Mesa Intermunicipal (UGAMS) de Gestión Ambiental Integral que opere el Plan Maestro Ambiental liderado MARN.	X	X	X	X					X								X							
	1.4. Funcionalidad de las dinámicas internas y relaciones externas.	1.4.1 Impulso de la mesa local de competitividad.				X	X	X						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
		1.4.2 Mejoramiento de infraestructura conectividad regional (interna y externa)	X	X	X	X	X						X					X	X	X	X			X	X	
		1.4.2 Acuerdo intermunicipal con temas priorizados para atención de APS y ambiente, para lograr iniciativas de manejo consensuadas e incentivos 1.4.1 Plan logístico transferencias (transporte personas y comercial)	X	X	X	X	X				X		X	X		X			X	X	X	X		X	X	

EJE 1

PRODUCTO 5-PEM

			Sostenible	Resiliente	Ordenada	Competitiva	Induyente	Corruptión	Certeza Jurídica	Seguridad	Democracia	Calidad Educativa	Costo Burocracia	Infraestructura y logística	Oferta y Demanda Energía	IDH	Ecosistema de Emprendedores	IED	Instituciones y servicios	Conectividad e infraestructura	Empleo e ingresos familiares	Servicios de Salud	Calidad de la educación	Potencial productivo	Aprovechamiento tecnológico	
EJE 2	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES (sugerencias de arranque)																								
2. Institucionalidad sólida y comprometida con el desarrollo.	2.1. Crear la región metropolitana del Valle de Panchoy RMVP (y la autoridad que articule la gestión del nodo urbano)	2.1.1 Identificar liderazgo para promoción de la iniciativa de ley y cabileo de la autoridad metropolitana (institución) y su reglamento.	X		X	X			X				X						X							
		2.1.2 Estrategia de comunicación y sensibilización de municipales para ganar afinidad a la iniciativa.	X		X	X			X				X							X						
		2.1.3 Definir estructura de gobernanza y participación en la RMVP	X		X	X	X	X	X	X	X							X	X	X						X
	2.2. Compromiso de recursos institucionales para el desarrollo territorial.	2.2.1 Promoción y gestión de alianzas público-privadas, infraestructura de conectividad y servicios e infraestructura productiva	X	X	X	X	X	X						X	X	X			X	X	X	X			X	X
		2.2.2 Mejora de gestión de recursos propios en las municipalidades (servicios públicos, IUSI, empresas municipales)	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X			X	X	X		X	X	X	
		2.2.3 Fortalecer COMUDES y su participación en inversiones para el desarrollo.	X			X	X			X	X	X			X	X				X	X		X	X	X	
	2.3. Generación, homologación y articulación de procesos institucionales de planificación y operación.	2.3.1 Constituir comité técnico asesor, conformado por DMP's e instituciones rectoras sectoriales (movilidad, OT-Vivienda, ambiente, APS)	X	X	X	X	X	X					X	X	X	X			X	X	X				X	
		2.3.2 Mejorar las capacidades técnicas y tecnológicas de las Municipalidades (previo construir línea base).	X		X	X							X	X	X	X			X	X	X				X	X
	2.4. Propiciar mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.	2.4.1 Implementación de modelo de gobierno abierto en la ciudad intermedia	X		X	X	X	X					X	X	X				X	X	X				X	
		2.4.2 Estructura de participación ciudadana en elaboración de presupuesto	X		X	X	X					X	X	X	X	X			X	X	X		X	X	X	

EJE 2

“PRODUCTO NO. 1. BORRADOR DEL INFORME FINAL”



Miguel Angel Zea Sandoval

**Servicios Profesionales como Asesor para Evaluación Inicial de Impacto del Programa Inversiones
Estratégicas y Transformación Productiva BID1734/OC-GU
Contrato No. BID1734/OC-GU-AI-031-2017
PRONACOM**

Aprobado por:



Jose Fernando Suriano Bueza
DIRECTOR EJECUTIVO
Programa Nacional de Competitividad
MINISTERIO DE ECONOMIA

CERTIFICACIÓN DE RECEPCIÓN DE PRODUCTOS

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

Evaluación Inicial de Impacto del Programa Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva BID1734/OC-GU

Nombre o título de los servicios de asesoría

Que realizó:

Miguel Angel Zea Sandoval

Nombre de la persona contratada

Como parte de los servicios de asesoría prestados al Programa de Apoyo a Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva, el cual recibo a entera conformidad porque cumplen con los Términos de Referencia del Contrato No.:

BID1734/OC-GU-AI-031-2017

Por lo que se solicita trasladar a donde corresponda para continuar con el proceso respectivo de pago, por la cantidad de: ***Q. 35,000.00***

Se adjunta el producto No. ***1***
Titulado:

Borrador del informe final

Impreso en: ***130***
Cantidad en hojas

Se adjunta en CD
Indicar si se adjunta en CD

Fecha de entrega del producto: ***16 de agosto de 2017***

Revisión Técnica 1 ***Hugo Barranta***
Nombre y Firma

Revisión Técnica 2 ***Dirineé Livas de Palma***
Nombre y Firma

Aprobación del Producto:

[Firma]
Firma y sello: ***Jose Fernando Surrano Buezo***
DIRECTOR EJECUTIVO
Programa Nacional de Competitividad
MINISTERIO DE ECONOMÍA

SIGLAS

Sigla	Significado
ANADIE	Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica
ANC	Agenda Nacional de Competitividad
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CTI	Comité Técnico Interinstitucional
DIACO	Dirección de Atención y Asistencia al Consumidor
ECP	Equipo de Coordinación del Programa
IAF	Índice de Avance Físico
IDH	Índice de Desarrollo Humano
MINECO	Ministerio de Economía
MINFIN	Ministerio de Finanzas Públicas
MIPYME	Micro, Pequeña y Mediana Empresa
OE	Organismo Ejecutor
OMDEL	Oficinas Municipales de Desarrollo Económico Local
PAD	Plan de Adquisiciones
PEP	Plan de Ejecución Plurianual
PMR	Reportes de Monitoreo de Progreso
POT	Plan de Ordenamiento Territorial
PROMIPYME	Centro de Promoción de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
PRONACOM	Programa Nacional de Competitividad
ROP	Reglamento Operativo del Programa
SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
UEE	Unidad Especial de Ejecución

ÍNDICE DEL CONTENIDO

No	Contenido	Página
	Resumen ejecutivo.....	i
	Introducción.....	1
A	Antecedentes.....	1
B	Metodología.....	3
C	Factores limitantes.....	9
D	Organización del informe.....	10
I	Relevancia del programa.....	11
C	Adecuación del diseño del programa.....	11
D	Factores que afectaron la ejecución del programa.....	16
E	Relevancia del programa en función del contexto.....	22
II	Efectividad del programa.....	30
A	Efectividad en el logro de los productos.....	30
B	Evaluación de los resultados de impacto.....	58
III	Sostenibilidad del programa.....	76
A	Sostenibilidad del componente 1.....	76
B	Sostenibilidad del componente 2.....	76
C	Sostenibilidad del componente 3.....	76
D	Sostenibilidad del componente 4.....	78
E	Sostenibilidad del componente 5.....	78
IVI	Lecciones aprendidas.....	79
A	Sostenibilidad del componente 1.....	79
B	Sostenibilidad del componente 2.....	79
C	Sostenibilidad del componente 3.....	80
D	Sostenibilidad del componente 4.....	83
E	Sostenibilidad del componente 5.....	85
	Conclusiones y recomendaciones.....	88
A	Conclusiones.....	88
B	Recomendaciones.....	90
	Referencias.....	93
	Anexos.....	94

ÍNDICE DE TABLAS

No	Nombre de la Tabla	Página
I.1	Coordinadores de PROMIPYME entrevistados	5
I.2	Empresarios entrevistados	5
I.3	Integrantes de mesas de competitividad territorial entrevistados	6
I.4	Miembros del ECP y la UEE de PRONACOM entrevistados	6
I.5	Funcionarios del MINECO y del BID entrevistados	7
I.6	Proveedores de servicios entrevistados	7
1.	Adaptación del diseño del Programa a los problemas encontrados	12
2.	Índice de Desarrollo Humano en Guatemala (IDH) nacional	24
3.	Producto Interno Bruto de 2008 a 2015	25
4.	Indicadores de desigualdad en Guatemala	25
5.	Indicadores del mercado laboral en Guatemala	26
6.	Inflación, tipo de cambio y tasas de interés en Guatemala	27
7.	Porcentajes de pobreza a nivel nacional	28
8.	Datos sociodemográficos de Guatemala	28
9.	Índice de avance físico de los productos del componente 1	33
10.	Índice de avance físico del componente 1	35
11.	Índice de avance físico de los productos del componente 2	36
12.	Índice de avance físico del componente 2	37
13.	Índice de avance físico de los productos del componente 3	39
14.	Índice de avance físico del componente 3	40
15.	Índice de avance físico de los productos del componente 4	42
16.	Índice de avance físico del componente 4	43
17.	Índice de avance físico de los productos del componente 5	45
18.	Índice de avance físico del componente 5	46
19.	Índice de avance físico del programa	46
20.	Índice de eficacia del componente 1	48
21.	Índice de eficacia del componente 1	49
22.	Índice de eficacia del componente 1	49
23.	Índice de eficacia del componente 1	50
24.	Índice de eficacia del componente 1	50
25.	Eficacia del programa	51
26.	Índice de eficiencia del componente 1	53

No	Nombre de la Tabla	Página
27.	Índice de eficiencia del componente 2	54
28.	Índice de eficiencia del componente 3	54
29.	Índice de eficiencia del componente 4	55
30.	Índice de eficiencia del componente 5	55
31.	Eficiencia del programa	56
32.	Comparación de índices de avance físico, eficacia y eficiencia	57
33.	Comportamiento del indicador de desempeño del programa	58
34.	Caracterización de la muestra para la evaluación inicial de impacto	61
35.	Detalle de la muestra de empresas categoría A para la evaluación inicial de impacto	62
36.	Detalle de la muestra de empresas categoría B para la evaluación inicial de impacto	63
37.	Detalle de la muestra de empresas categoría C para la evaluación inicial de impacto	64
38.	Detalle de la muestra de empresas categoría D para la evaluación inicial de impacto	65
39.	Resultados de dos colas para las diferentes comparaciones	67

ÍNDICE DE FIGURAS

No	Nombre de la Figura	Página
1.	Índice de avance físico de los productos del componente 1	34
2.	Índice de avance físico de los productos del componente 2	37
3.	Índice de avance físico de los productos del componente 3	40
4.	Índice de avance físico de los productos del componente 4	43
5.	Índice de avance físico de los productos del componente 5	45
6.	IAF, eficacia y eficiencia del Programa y sus componentes	57

RESUMEN EJECUTIVO

Este documento contiene el producto 1, borrador del informe final de la Asesoría para la Evaluación Inicial de Impacto del Programa Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva (BID 1734/OC-GU). El Programa tiene como objetivo general apoyar los esfuerzos del gobierno por continuar mejorando los niveles de productividad de la economía en general y de las empresas en particular. Sus componentes son los siguientes:

1. Apoyos al diseño e implementación de mejoras en los climas de inversión y de negocios en el entorno productivo privado.
2. Apoyo a la estructuración y promoción de proyectos de inversión estratégica.
3. Puesta en marcha de un programa de fomento empresarial y encadenamientos productivos.
4. Apoyo al desarrollo de la institucionalidad para la competitividad a nivel territorial.
5. Fortalecimiento institucional

Este borrador incluye el análisis de la relevancia y efectividad del Programa en cuanto a los principales logros de la matriz de resultados, así como el análisis de la sostenibilidad de sus productos y la identificación de las buenas prácticas y lecciones aprendidas.

El Programa resultó relevante porque su diseño fue adecuado para hacer frente a los problemas encontrados. Dentro de los factores internos y externos que afectaron su ejecución destacan la carencia inicial de un Equipo de Coordinación, la falta de experiencia sobre los trámites del préstamo y de estrategias para cada componente, la imposibilidad de elaborar contratos multianuales, el bajo techo presupuestario disponible y la alta rotación de funcionarios clave. Continúa siendo relevante en función del contexto político, económico y financiero, por el ajuste y los cambios en los ejes y pilares de la competitividad, el lento avance del IDH y el decrecimiento del subíndice de ingresos, el bajo crecimiento del PIB, la persistencia de la pobreza y la oportunidad que representa el bono demográfico para el desarrollo de emprendimientos juveniles.

El índice de avance físico del Programa fue de 40%, el cual se consideró insatisfactorio; su eficacia fue de 52%, medianamente satisfactoria y su eficiencia de 62%, también medianamente satisfactoria. El componente 5 es el que más avance físico ha tenido (89%), seguido por el 1 (77%) y el 2 (66%) y por último el 3 (19%) y el 4 (12%). No se encontraron evidencias de impacto en la productividad que sea atribuible al Programa, ni en los territorios respaldados ni en las empresas que reciben apoyo, debido a sus bajos niveles de avance físico.

La sostenibilidad de los productos del componente 1 dependen de la capacidad del Registro Mercantil, que en este momento no es adecuada. Los proyectos de inversión estratégica son sostenibles, por el compromiso consensuado entre Gobierno y sector privado. Para la sostenibilidad del componente 3 se cuenta con el apoyo del Viceministerio de Desarrollo de la MIPYME. La sostenibilidad de las mesas territoriales de competitividad y de los planes de ordenamiento territorial depende de fondos públicos para operar.

En función de la relevancia, efectividad y sostenibilidad, fueron elaboradas las buenas prácticas y lecciones aprendidas del Programa, así como las conclusiones y recomendaciones de la evaluación.



Miguel Angel Zea Sandoval

**Servicios Profesionales como Asesor para Evaluación Inicial de Impacto del Programa Inversiones
Estratégicas y Transformación Productiva BID1734/OC-GU
Contrato No. BID1734/OC-GU-AI-031-2017
PRONACOM**

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento contiene el producto 1 de la Asesoría para la Evaluación Inicial de Impacto del Programa Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva (BID 1734/OC-GU). Este producto se refiere al borrador del informe final de dicha evaluación del Programa e incluye la identificación de las buenas prácticas, lecciones aprendidas y los principales logros de la matriz de resultados de la operación.

El Ministerio de Economía es el Organismo Ejecutor (OE) del Programa, por medio de la Unidad Especial de Ejecución (UEE) de PRONACOM, adscrita al Viceministerio de Inversión y Competencia. El Director Ejecutivo de PRONACOM es, a su vez, el Director Ejecutivo de la UEE, y dentro de ella fue designado el Equipo de Coordinación del Programa (ECP), el cual constituye la contraparte del Banco. El órgano rector de coordinación del Programa es el Comité Ejecutivo de PRONACOM y, además, se constituyó un Comité Técnico Interinstitucional (CTI), con la función de apoyar en la ejecución de los programas de apoyo al desarrollo sectorial y territorial.

El costo original del Programa era de US\$ 32.9 millones, de los cuales US\$ 29 millones serían financiados por el BID, US\$1.3 millones por PRONACOM y US\$ 2.6 millones por el sector privado, pero estos últimos no serán aplicados. El Programa fue aprobado el 3 de mayo de 2006 y entró en vigencia el 24 de agosto de 2012, alcanzó su elegibilidad el 26 de agosto de 2013 y la fecha actual para el último desembolso es el 23 de febrero de 2019.

El Programa tiene como objetivo general apoyar los esfuerzos del gobierno por continuar mejorando los niveles de productividad de la economía en general y de las empresas en particular. Su propósito es contribuir a levantar barreras que limitan el desarrollo empresarial, la creación de empleo, la inversión y apuntalar los niveles de productividad de empresas pertenecientes a sectores y regiones o territorios considerados como prioritarios para el país. Sus componentes son los siguientes:

1. Apoyos al diseño e implementación de mejoras en los climas de inversión y de negocios en el entorno productivo privado.
2. Apoyo a la estructuración y promoción de proyectos de inversión estratégica.
3. Puesta en marcha de un programa de fomento empresarial y encadenamientos productivos.
4. Apoyo al desarrollo de la institucionalidad para la competitividad a nivel territorial.
5. Fortalecimiento institucional

El objetivo general de la consultoría es el siguiente: “A partir de los resultados físicos y financieros alcanzados por el programa a la fecha, realizar una primera evaluación económica y de intervenciones (metas) de los cinco componentes del préstamo, haciendo énfasis en la evaluación de los componentes 3 y 4 y de ser necesario, introducir medidas correctivas para

garantizar la correcta y expedita ejecución del programa y el cumplimiento de sus objetivos de desarrollo”.

Los objetivos específicos de la evaluación son:

- i. Evaluar los productos (*outputs*) y su contribución al logro de los resultados (*outcomes*) según la matriz de resultados, el plan de ejecución del Programa y los indicadores de seguimiento y evaluación del Programa.
- ii. Evaluar la gestión física y financiera de la ejecución y los mecanismos de gobernanza del Programa;
- iii. Identificar las buenas prácticas y lecciones aprendidas; y
- iv. Proporcionar recomendaciones o medidas correctivas para la correcta ejecución del Programa.

El presente documento permite cumplir el producto 1 de la consultoría, el cual se refiere al borrador del informe final de la Evaluación Inicial de Impacto del Programa Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva e incluye la identificación de las buenas prácticas, lecciones aprendidas y los principales logros de la matriz de resultados de la operación.

De acuerdo con los objetivos planteados, la evaluación comprendió las tres actividades siguientes, las cuales contribuyeron al cumplimiento de los alcances y los productos consignados en los términos de referencia: (1) logros de la matriz de resultados; y (2) identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas; y (3) elaboración del borrador del informe final de la evaluación inicial del Programa.

Este borrador del informe final consta de esta introducción y está dividido en cinco capítulos.

- El primero se refiere a la relevancia, en la cual se analizan los cambios en el contexto y se revisan los supuestos del Programa para establecer la adecuación del diseño a los problemas encontrados.
- El segundo capítulo trata sobre la efectividad, en la cual se estudian los resultados del Programa en término de productos logrados, así como del alcance de las metas de impacto.
- El tercero toca el tema de la sostenibilidad del Programa, entendida como la permanencia de los servicios en el tiempo, aun cuando los recursos del préstamo se hayan agotado.
- El cuarto contiene las lecciones aprendidas que se puedan replicar con recursos de la misma operación y proponer de ser necesario medidas correctivas para la correcta ejecución del Programa, según sus objetivos de desarrollo.
- El quinto capítulo y final comprende las conclusiones y recomendaciones de esta evaluación inicial.

A. Relevancia

En este capítulo se analizaron los cambios en el contexto y se revisaron las condiciones externas, con la finalidad de establecer: (i) si el diseño del Programa fue el adecuado para hacer frente a los problemas encontrados; (ii) identificar los factores internos y externos que afectaron su ejecución; y (iii) la relevancia de los objetivos y del diseño del Programa en función del contexto político, económico y financiero.

1. Adecuación del diseño del Programa

El Banco había aprobado previamente un Programa de Prevención de la Violencia, pero el Gobierno consideró oportuno reformularlo para reforzar su agenda de competitividad, la cual tenía un fuerte respaldo del sector público y del privado. Con esta reformulación se buscaba (i) mejorar el clima organizacional, (ii) fortalecer las bases técnicas y financieras de proyectos estratégicos de inversión, (iii) mejorar el entorno productivo y de negocios de las empresas y encadenamientos productivos pertenecientes a sectores y territorios prioritarios y (iv) apoyar a dichas entidades a mejorar sus propios procesos y productos para mejorar su productividad.

En el diseño del Programa fue lógico en el planteamiento de sus componentes, propósito y fin. Sus productos fueron bien identificados, pero su ejecución hubiera simplificado si se hubiera establecido un mecanismo de entrega de fondos de capital semilla a los emprendimientos, por medio de fondos compartidos; si sus respectivos componentes hubieran sido atendidos individualmente, a través de sendas operaciones de préstamo, asignando la capacidad de ejecución a las entidades técnicas correspondientes; y si, desde un inicio, el componente 3 hubiera sido asignado al Viceministerio de Desarrollo de la MIPYME.

Los indicadores clave se encuentran en la matriz de resultados del Programa, los cuales se consideran verificables en términos de cantidad, calidad y tiempo, pero no fueron definidos los medios para su verificación. Los riesgos ambientales, sociales, fiduciarios y no fiduciarios fueron adecuadamente cubiertos. Por todo lo anterior, se consideró que el diseño del Programa fue adecuado para hacer frente a los problemas encontrados.

2. Factores que afectaron la ejecución del Programa

Dentro de los factores que afectaron la ejecución del Programa se encuentran las limitaciones iniciales consistentes en la carencia de un Equipo de Coordinación, la falta de experiencia sobre los trámites implícitos en el préstamo y de estrategias elaboradas para cada componente, la imposibilidad de elaborar contratos multianuales para aquellos trabajos que requerían un año o más para su ejecución y el bajo techo presupuestario disponible.

Posteriormente, el Programa logró conformar un equipo técnico capaz de ejecutar la complejidad de esta operación, que abarca aspectos regulatorios (componente 1), de desarrollo de infraestructura (componente 2), de desarrollo de intervenciones directas sobre empresas (componente 3) y territorios (componente 4). Para lograrlo se debió vencer la mayor dificultad externa, que fue el impacto de la crisis política de 2015-2016, sumado a la incapacidad del Gobierno de Guatemala para atender un Programa de estas características.

Además, se requirieron esfuerzos adicionales para integrar las herramientas de gestión, que ahora presentan orden, integración y actualización entre el Reglamento Operativo del Programa (ROP), el Plan de Ejecución Plurianual (PEP) y el Plan de Adquisiciones (PAD), de manera que han hecho posible una ágil y segura ejecución.

También fue requerido trabajo extra para lograr la ampliación del plazo para el último desembolso. El préstamo se cerraba el 24 de febrero de 2017 y las probabilidades de que esto sucediera eran muy altas, sobre todo que para el BID esta era una operación vieja, que llevaba 133 meses en ejecución. Sin embargo, la ampliación fue aprobada hasta el 24 de febrero de 2019.

El Programa también se ha visto afectado por los cambios en la administración pública. Durante su ejecución han participado tres Presidentes, cinco Ministros de Economía y tres Viceministros de Inversión y Competencia. Estos cambios han significado modificaciones en la apropiación, concepción y puestas en acuerdo sobre la implementación las actividades, pero también ha traído como consecuencia atrasos en el cronograma de ejecución, sobre todo por la alta rotación del recurso clave del Programa. También ha habido dificultad en la contratación de personal, sobre todo por las restricciones para el reclutamiento y selección de personal que conlleva la administración pública.

Por último, en 2012 un terremoto acaeció en la Región Suroccidental del país, afectando a los departamentos de San Marcos, Quetzaltenango, Sololá, Retalhuleu, Totonicapán, Quiché, Huehuetenango y Suchitepéquez. Estos constituyen parte de los territorios prioritarios para el Programa, los cuales vieron afectado el buen desenvolvimiento de sus actividades económicas y, con ello, la adecuada implementación del Programa.

3. Relevancia del Programa en función del contexto

El Programa continúa siendo relevante en función del contexto político, económico y financiero. Dentro de las causas de esta relevancia se encuentran el ajuste y los cambios en los ejes y pilares de la competitividad; el avance lento del Índice de Desarrollo Humano (IDH), sobre todo por el decrecimiento del índice de ingresos; el bajo crecimiento del PIB; los cambios en las variables macroeconómicas; la

persistencia de la pobreza; y la transformación del entorno sociodemográfico en cuanto al incremento de los niveles de urbanización y la conformación de un bono demográfico, que representa una ventana de oportunidades para la juventud guatemalteca. Todo ello evidencia la relevancia que tiene un programa que apoya la productividad, el emprendimiento y la innovación.

B. Efectividad

En este capítulo se evaluaron los resultados del Programa en término de productos logrados y alcance de las metas de impacto.

1. Efectividad en el logro de los productos

La efectividad se mide por medio de la eficiencia y la eficacia. La eficacia tiene dos dimensiones, que son resultados y tiempo: el primero de ellos se mide por medio del Índice de Avance Físico (IAF).

a) Índice de avance físico

El IAF se estimó comparando la producción generada a julio de 2017, con la producción programada (metas planificadas) para el Programa. Este índice fue interpretado a partir de una curva estadística normal¹, de la siguiente manera:

- i. *Satisfactoria*, cuando el IAF se situaba en un rango mayor o igual que 84 por ciento (color verde);
- ii. *Medianamente satisfactoria*, cuando el IAF se situaba en un rango mayor o igual que 50 por ciento y menor que 84 por ciento (color amarillo); y
- iii. *Insatisfactoria*, cuando el IAF se situaba en un rango menor que 50 por ciento (color rojo).

El avance físico del Programa fue de 40%, el cual se consideró insatisfactorio. El componente 5 (89%) es el más avanzado y tuvo un cumplimiento satisfactorio. A continuación, se ubican el 1 (77%) y el 2 (66%), cuyo cumplimiento fue medianamente satisfactorio. Por último, se encuentran el 3 (19%) y el 4 (12%), con un cumplimiento insatisfactorio.

¹ En esta curva el 68% de los casos se encuentra entre una desviación estándar hacia la derecha y otra hacia la izquierda de la media aritmética. Debido a que la curva es completamente simétrica, el 32% restante se distribuye en 16% hacia la cola de la izquierda y 16% hacia la cola de la derecha.

b) Eficacia

La segunda dimensión de la eficacia se refiere al tiempo y se relaciona con el Grado de Cumplimiento, que se obtiene dividiendo el tiempo real dentro del tiempo programado. La Eficacia, entonces, resultó de dividir el Índice de Avance Físico dentro del Grado de Cumplimiento.

La Eficacia del Programa fue de 52%, por lo que su cumplimiento se consideró medianamente satisfactorio. Asimismo, los componentes 2 (100%) y 5 (92%) fueron los más eficaces, con un cumplimiento satisfactorio; a continuación, se ubicó el 1 (83%), cuya eficacia fue medianamente satisfactoria y, por último, el 3 (25%) y el 4 (13%), cuya eficacia fue insatisfactoria.

c) Eficiencia

La Eficiencia se estimó multiplicando el indicador de Eficacia por el costo programado y dividiéndolo por el costo real. La Eficiencia del Programa fue de 62% y su cumplimiento se consideró medianamente satisfactorio. De igual forma, los componentes 2 (100%), 5 (95%) y 1 (86%) fueron los más eficientes y tuvieron un cumplimiento satisfactorio; mientras que el 3 (42%) y el 4 (28%) tuvieron una eficiencia insatisfactoria.

Tanto los IAF como los indicadores de eficacia y eficiencia del Programa son insatisfactorios. Sin embargo, la eficacia resulta mayor que el IAF y esta menor que la eficiencia, lo cual implicaría un mejor uso de los recursos tiempo y financiamiento. Aunque es plausible que los esfuerzos del ECP están rindiendo sus frutos y que la ejecución del Programa ha mejorado significativamente, también hay que resaltar que la ampliación del plazo de ejecución ha tenido consecuencias positivas sobre el desempeño del Programa.

2. Evaluación de los resultados de impacto

Para la evaluación de la mejora en los niveles de productividad de sectores y territorios (componentes 3 y 4), se llevó a cabo una evaluación de impacto con un diseño cuasi-experimental. Para la evaluación de los resultados de la mejora en los climas de inversión y de negocios a nivel nacional (componente 1) y promoción de inversiones estratégicas para el país (componente 2), se realizó una evaluación de tipo reflexiva.

a) Evaluación de la mejora de los niveles de productividad

En esta evaluación se distinguieron cuatro tipos de categorías.

- Categoría A: empresas que reciben apoyos en territorios que están siendo respaldados por el Programa.
- Categoría B: empresas que no reciben apoyos en territorios que están siendo respaldados por el Programa.
- Categoría C: empresas que reciben apoyos en territorios que no están siendo respaldados por el Programa.
- Categoría D: empresas que no reciben apoyos en territorios que no están siendo respaldados por el Programa.

Para la selección de la muestra se solicitó a las ocho PROMIPYME activas en el Programa, que presentaran una muestra de cinco empresas en cada una de las cuatro categorías utilizadas en la evaluación. El total de empresas presentadas fue de 68, en las cuales 43 empresarios eran hombres (63%) y 25 mujeres (37%), con edad promedio de 39 años y la mayoría de ladinos (93%).

Asimismo, 59 llegaban a categoría de empresas (87%) y 9 a emprendimientos (13%), 56 formales (82%) y 12 informales (18%), 58 ubicadas en el área urbana (85%) y 10 en el área rural (15%), 60 microempresas (88%) y 8 pequeñas empresas (12%) y 5 de ellas en el sector primario (7%), 22 en el secundario (32%) y 41 en el terciario (60%). El ingreso anual promedio era de Q308,535 por empresa.

Los datos de los ingresos anuales de la línea base se fueron comparando por pares de categorías de empresas, de la siguiente manera.

- i. Empresas que reciben apoyo con empresas que no lo reciben. Esta comparación permitió evaluar la existencia de diferencias estadísticamente significativas en productividad, entre sectores.
 - Categorías A y B, en territorios respaldados por el Programa
 - Categorías C y D, en territorios no respaldados por el Programa
- ii. Empresas en territorios respaldados por el Programa con no respaldados. Esta comparación permitió evaluar la existencia de diferencias estadísticamente significativas en productividad, entre territorios.
 - Categorías A y C, que reciben apoyo
 - Categorías B y D, que no reciben apoyo

La comparación se realizó utilizando una prueba T de Student, debido a que se contaba con menos de 30 observaciones por categoría. Específicamente se empleó la opción para dos muestras suponiendo varianzas desiguales, pues la comparación se dio entre diferentes poblaciones. Sin embargo, cuando se lleve a cabo la evaluación de impacto durante las evaluaciones intermedia y final, deberá utilizarse la opción de dos muestras emparejadas, cuando las comparaciones se hagan en las situaciones “antes” y “después” de la misma población.

Las pruebas permitieron establecer que los resultados de dos colas [$P(T \leq t)$ dos colas] resultaron menores que 0.05, por lo que se concluyó que no existía diferencia estadísticamente significativa entre los distintos pares de categorías comparadas. Se utilizó la opción de dos colas, ya que solamente importaba saber si había diferencias estadísticamente significativas entre la productividad de los sectores y de los territorios, y no cuál de ellos tenía mayores ingresos.

Las conclusiones a las que se llegó a partir de estos resultados, fueron las siguientes:

- i. No existe diferencia estadísticamente significativa en la productividad entre sectores, ni entre los grupos de empresas que se ubican en territorios respaldados por el Programa ni entre aquellas localizadas en territorios no respaldados.
- ii. No existe diferencia estadísticamente significativa en la productividad entre territorios, ni entre los grupos de empresas que reciben apoyo del Programa ni entre aquellas que no lo reciben.
- iii. Lo anterior permite afirmar que estas cuatro categorías son comparables, tanto como línea base como para grupo control, para medir el impacto del Programa durante las evaluaciones intermedia y final.
- iv. A la fecha de la presente evaluación, puede asegurarse que no existe ningún impacto evidente, lo cual es congruente con los bajos IAF del Programa, en especial de los componentes 3 y 4. También coincide con el poco tiempo que se lleva en la implementación del componente 3, pues la labor de las PROMIPYME inició a finales de 2016, lo cual no ha permitido el desarrollo de los impactos esperados.
- v. Por lo anterior -y debido a que cualquier cambio en los indicadores de fin (impacto) no pueden ser atribuibles al Programa, debido a su bajo nivel de ejecución- será hasta en las evaluaciones intermedia y final cuando se evalúe su cumplimiento.

b) Evaluación del clima de negocios e inversión

Los productos del componente 1 han impactado en la mejora del clima de negocios de las empresas, para cuya medición se utiliza el indicador de *Doing Business*. De acuerdo con este indicador, Guatemala ocupa el puesto 88 de 190 economías, ubicándose entre uno de los ocho países de Latinoamérica mejor calificados.

Dentro de estos productos han sido creadas dos plataformas, las cuales han resultado muy exitosas en la sistematización de trámites, con la finalidad de agilizarlos, reducir tiempos y mejorar el indicador mencionado. La primera de ellas es *asisehace.org*, mediante la cual se documentan los trámites que se deben realizar en entidades de gobierno, se explican los pormenores y se estiman los tiempos y costos de los procesos. De *Asisehace* nació una nueva plataforma denominada *minegocio.org*, como una propuesta de simplificación y puesta en línea de los trámites de negocios en el Registro Mercantil

Como parte del componente 2 fueron realizados estudios de pre factibilidad para proyectos estratégicos de la Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica (ANADIE). Esta Agencia se encargará luego de realizar los estudios de factibilidad, así como de establecer alianzas público privadas para la posterior inversión y operación de estos proyectos. Una vez materializados y en operación, se espera que estos impacten en la reducción de tiempos de desplazamiento de personas y mercancías, contribuyendo así a la dinamización de la economía nacional.

C. Sostenibilidad

La sostenibilidad permitió establecer la permanencia en el tiempo de los servicios del Programa, aun cuando los recursos se hubieren gastado. Para ello fue importante establecer las condiciones necesarias para ella, de acuerdo con los diferentes componentes del Programa.

La sostenibilidad de los productos del componente 1, especialmente de las plataformas *asisehace.org* y *minegocio.org*, depende de la capacidad del Registro Mercantil para su administración y funcionamiento, la cual en este momento no es la adecuada para tal fin. Esta situación merece especial atención, pues de la sostenibilidad de estas plataformas depende en mucho la posición de Guatemala en el *Doing Business*, así como en otros indicadores similares de mejores prácticas.

La sostenibilidad de los proyectos de inversión estratégica es viable, por el hecho de que el diseño del Programa fue elaborado a partir de compromisos consensuados entre el Gobierno y el sector privado, en el contexto de la Agenda Nacional de Competitividad.

Para la sostenibilidad del componente 3 se cuenta con el apoyo del sector público. El Viceministerio de Desarrollo de la MIPYME ha presupuestado recursos para 2018, con la finalidad de continuar con la ejecución del Plan Estratégico de Intervención para la Productividad, Emprendimiento e Innovación. Esto permitirá contar con recursos suficientes para mantener un ritmo de trabajo adecuado, una vez finalice la ejecución del Programa.

Las PROMIPYME, sin embargo, consideran que será muy difícil cobrar por los servicios que brindan, debido a la poca disponibilidad de los empresarios para pagar por los beneficios recibidos. Sin embargo, podría haber ciertas opciones para que los empresarios aporten fondos para la sostenibilidad de la iniciativa, sobre todo porque muchos están conscientes del aumento de sus ingresos gracias a los servicios recibidos.

La sostenibilidad de las Mesas Territoriales de Competitividad es difícil de lograr, porque su concepción se basa en la coordinación de entes propios de la administración pública y, por ende, dependen de fondos públicos para operar. Una forma de lograrla puede ser por medio de las Oficinas Municipales de Desarrollo Económico Local, así como por la articulación de estas dentro de la Gobernación Departamental.

En lo relativo a la sostenibilidad de los Planes de Ordenamiento Territorial (POT), no existen las garantías de que las municipalidades los vean como un sistema sostenible. Sin embargo, el primer paso para lograr esa sostenibilidad financiera es que las municipalidades abran oficinas de ordenamiento territorial y catastro, aunque para ello habrá que superar las evidentes limitaciones de capacidad técnica de su capital humano y requerirá grandes esfuerzos de negociación política

Finalmente, si bien la sostenibilidad institucional y financiera de PRONACOM no está garantizada, el hecho de que ésta sea una entidad con un amplio y sólido respaldo del sector privado asegura cierta estabilidad institucional y de su personal, frente a futuras transiciones políticas.

D. Lecciones aprendidas

Las lecciones aprendidas representan las tendencias de relaciones causa-efecto que se pueden replicar con recursos de la misma operación, así como proponer, de ser necesario, medidas correctivas para la ejecución del Programa, según sus objetivos de desarrollo. Estas lecciones son las siguientes.

1. Las plataformas informáticas facilitan el acceso a información y realización de trámites en el Registro Mercantil.
2. La alta rotación de personal en instituciones de gobierno afecta la ejecución del Programa.

3. La evaluación de las inversiones estratégicas permite evidenciar sus beneficios relevantes en función de su costo de oportunidad.
4. El consenso en las inversiones estratégicas permite su viabilidad política.
5. Definir, desde un principio, las líneas de dirección del Programa.
6. La comunicación de doble vía es importante para la ejecución del Programa.
7. Aprovechar el proceso de urbanización y el bono demográfico para apoyar el desarrollo de empresas juveniles.
8. Aprovechar los tiempos de contratación para conformar los equipos de las PROMIPYME.
9. Aprovechamiento de las capacidades de las PROMIPYME.
10. Evitar el empirismo en la actuación de los asesores técnicos de las PROMIPYME.
11. Fomentar una mentalidad y cultura emprendedora.
12. Establecer programas educativos para fomentar el emprendimiento.
13. Mejorar la atención a los empresarios aumentaría la efectividad de las estrategias de productividad, emprendimiento e innovación.
14. La metodología de trabajo debe adaptarse a las condiciones de la región.
15. La planificación adecuada permitiría superar varios atrasos que se dieron en la implementación del Programa.
16. La vinculación de las PROMIPYME con los empresarios debe darse in situ
17. Las alianzas empresariales a pequeña escala permiten sinergia en el ámbito local de los negocios.
18. La integración de las Mesas Territoriales de Competitividad debe fomentar la participación de los más lejanos.
19. Incentivar la participación de los actores locales en las mesas territoriales.
20. Replicación de buenas experiencias de las mesas de competitividad.
21. La continuidad de las mesas de competitividad requiere la asignación de recursos.
22. Las actividades realizadas y los resultados alcanzados requieren de tiempo para alcanzar sus impactos.
23. Los planes de ordenamiento territorial deben impulsarse en el ámbito regional.
24. Disponibilidad de metodología para elaborar los planes de ordenamiento territorial.
25. La elegibilidad del Programa debe darse hasta haber alcanzado claramente las metas críticas.
26. La integración de un Equipo de Coordinación de Programa, hizo la diferencia en su ejecución.
27. La planificación detallada de estrategias de implementación por componente, rindió frutos en una ejecución efectiva.
28. Integración de las herramientas de planificación del Programa.
29. El diseño de los Programas debe considerar su reformulación en caso de atrasos significativos en el inicio de su ejecución.
30. El diseño de los Programas debe considerar los altos riesgos de desastres naturales en Guatemala.

31. Fomento de una cultura de ejecución financiera de montos mayores.
32. Es importante involucrar desde el inicio al sector privado, así como obtener el compromiso político del Gobierno.
33. La autonomía de PRONACOM le daría mayor independencia de actuación.
34. El seguimiento semanal de los compromisos es importante para el cumplimiento de metas.

E. Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

a) Relevancia del Programa

- i. El diseño del Programa fue adecuado para hacer frente a los problemas encontrados, debido a la buena identificación de las necesidades de los involucrados en el marco institucional para la competitividad y a la lógica que hubo entre sus componentes, propósito y fin.
- ii. Los productos de los componentes fueron identificados y descritos, pero hubiera sido conveniente establecer un mecanismo de entrega de fondos de capital semilla a los emprendimientos, atender los componentes de manera individual por medio de sendas operaciones de préstamo y si desde un inicio el componente 3 se hubiera relacionado con el Viceministerio de Desarrollo de la MYPIME.
- iii. El Programa tuvo limitaciones para su ejecución, tales como la tardía conformación de su Equipo de Coordinación, la imposibilidad de hacer contratos multianuales y contar con un espacio presupuestario por debajo de los niveles esperados de ejecución. No hubo planificación puntual de sus componentes, hubo una crisis política que superar en 2015-2016, hubo que alinear las herramientas de gestión y hacer trabajo adicional para lograr la ampliación del plazo para el último desembolso. Se han enfrentado múltiples cambios en la administración pública, dificultades para las contrataciones y un terremoto que afectó la Región Suroccidental del país.
- iv. El Programa continúa siendo relevante en función del contexto político, económico y financiero, debido al ajuste y cambios en los ejes y pilares de la competitividad, el lento avance del Índice de Desarrollo Humano (IDH) y el decrecimiento del subíndice de ingresos, el bajo crecimiento del PIB, la persistencia de la pobreza y la gran oportunidad de aprovechar los procesos de urbanización y el bono demográfico, para impulsar el desarrollo de empresas juveniles.

b) Efectividad del Programa

- i. El Programa tuvo un Índice de Avance Físico (IAF) insatisfactorio de 40%, definido este como la relación entre la producción generada y la producción programada. El IAF del componente 5 fue satisfactorio, el del 1 y el 2 fue medianamente satisfactorio y el del 3 y el 4 insatisfactorio.
- ii. Su nivel de Eficacia fue medianamente insatisfactorio pues llegó a 52%, definido este por el resultado de multiplicar el IAF por el tiempo programado y dividirlo dentro del tiempo real. Su nivel de Eficiencia fue medianamente satisfactorio al llegar a 62%, definido este por el resultado de multiplicar el porcentaje de Eficacia por el costo programado y dividirlo dentro del costo real.
- iii. No existen diferencia estadísticamente significativa en la productividad entre las empresas que se ubican en territorios respaldados por el Programa y entre aquellas localizadas en territorios no respaldados, así como tampoco entre las empresas que reciben apoyo del Programa y aquellas que no lo reciben. Por eso puede asegurarse que a la fecha no existe ningún impacto evidente atribuible al Programa, lo cual es congruente con sus bajos niveles de avance físico.
- iv. El componente 1 ha impactado en la mejora del clima de negocios de las empresas, sobre todo por la creación de las plataformas que han resultado exitosas en la sistematización de trámites ante entidades de gobierno y el Registro Mercantil. Los productos del componente 2 impactarán en la reducción de tiempos de desplazamiento de personas y mercancías, contribuyendo así a la dinamización de la economía nacional.

c) Sostenibilidad del Programa

- i. La sostenibilidad de los productos del componente 1, especialmente de las plataformas asisehace.org y minegocio.org, dependerá de la capacidad del Registro Mercantil para su administración y funcionamiento, la cual en este momento no es la adecuada para este fin.
- ii. Los proyectos de inversión estratégica son sostenibles porque su diseño fue elaborado a partir de compromisos consensuados entre el Gobierno y el sector privado, en el contexto de la Agenda Nacional de Competitividad.
- iii. Para la sostenibilidad del componente 3 se cuenta con el apoyo del Viceministerio de Desarrollo de la MIPYME, que ha presupuestado recursos para continuar con la ejecución del Plan Estratégico de

Intervención para la Productividad, Emprendimiento e Innovación una vez finalice el Programa. Sin embargo, se considera difícil que los empresarios paguen por los servicios de las PROMIPME, una vez se hayan agotado los recursos.

- iv. La sostenibilidad de las Mesas Territoriales de Competitividad del componente 4 es difícil de lograr, pues dependen de fondos públicos para operar. Tampoco existen garantías de la sostenibilidad de los POT, pues las municipalidades no los ven como un sistema sostenible, aunque por su medio algunas de ellas han podido optimizar el cobro del IUSI y de los servicios municipales
- v. La sostenibilidad institucional y financiera de PRONACOM no está garantizada, pero el hecho de que ésta sea una entidad con amplio y sólido respaldo del sector privado, asegura cierta estabilidad institucional frente a futuras transiciones políticas.

2. Recomendaciones

a) Relevancia del Programa

- i. Aprovechando la relevancia del Programa es recomendable tratar de terminar de financiar los estudios del componente 2, sobre todo los del Anillo Regional de Guatemala y del tercer carril de ascenso en la Ruta 180 El Zarco-Quetzaltenango, ya que estos implican gran cantidad de recursos y pocos procesos de adjudicación.
- ii. Asimismo, será importante el seguimiento de las contrataciones de cuatro PROMIPYME adicionales, para la implementación de la estrategia del componente 3, ya que sus actividades tienen gran impacto sobre las empresas y los territorios prioritarios para el Programa.

b) Efectividad del Programa

- i. El avance físico del Programa deberá focalizarse en aquellos productos que impliquen uso de gran cantidad de recursos y pocos procesos de adjudicación, con la finalidad de llevar su ejecución lo más cercana posible al 100%.
- ii. Continuar apoyando la implementación de las estrategias de los componentes 3 y 4, pues serán las que lograrán establecer diferencias significativas en la productividad de los territorios y de las empresas que son atendidos por el Programa.

c) Sostenibilidad del Programa

- i. Llevar a cabo un taller para estudiar la sostenibilidad de los principales productos del Programa. En este deberían participar autoridades del MINECO y funcionarios de PRONACOM, así como representantes del Registro Mercantil, de la iniciativa privada, de las PROMIPYME y empresas beneficiarias y de las Mesas Territoriales de Competitividad, entre otros.

d) Medidas correctivas para la ejecución del Programa

- i. Elaborar y gestionar la aprobación de los documentos que se utilizarán para contratar los productos que se van a elaborar desde ahora hasta el último desembolso, para garantizar el cumplimiento de los tiempos programados.
- ii. Consensuar los proyectos que se incluirán en la agenda de inversiones estratégicas, para que las mesas territoriales los vean como propios, pero también considerar fondos dentro del componente 2 para realizar los estudios de los proyectos propuestos por las mesas.
- iii. Continuar con el proceso de clarificar las líneas de dirección del Programa, para evitar confusiones entre las empresas participantes sobre su relación con las PROMIPYME, PRONACOM y el MINECO, entre otros.
- iv. Incentivar la participación de empresarios juveniles en las actividades del componente 3, con la finalidad de aprovechar que el proceso de urbanización y el bono demográfico los hace relevantes para el desarrollo del país en el mediano plazo.
- v. Apoyar a las nuevas PROMIPYME que se contraten, para que aprovechen el tiempo que toma ese proceso para la conformación y capacitación de sus equipos de trabajo. Asimismo, incentivar a todas estas entidades para que sus equipos de trabajo se mantengan actualizados sobre los temas de desarrollo empresarial, productividad e innovación.
- vi. Incentivar el establecimiento de programas que fomenten una mentalidad y cultura emprendedora, así como la capacidad de emprendimiento entre la población de los territorios prioritarios, sobre todo en la juvenil.
- vii. Revisar las metas establecidas para las PROMIPYME y el tiempo destinado para cumplirlas, estudiar la posibilidad de que estas cuenten con más personal, que la metodología utilizada se adapte a las condiciones

locales y que se continúe con la vinculación *in situ* con los empresarios. Todo ello con la finalidad de aumentar la efectividad de las estrategias de productividad, emprendimiento e innovación.

- viii. Continuar fomentando la participación de los actores sociales más lejanos, con la finalidad de que las decisiones que se tomen en las Mesas Territoriales de Competitividad respondan a las necesidades no solo de los que normalmente son escuchados, sino también de aquellos con menor probabilidad de serlo.
- ix. Continuar replicando las buenas experiencias de las mesas de competitividad, sobre todo en la implementación de Oficinas Municipales de Desarrollo Económico Local.
- x. Impulsar que los POT se realicen con cobertura regional, más allá de la división política de los territorios, y que se elaboren utilizando la metodología de SEGEPLAN, pero mejorando el enfoque de los aspectos económicos, jurídicos y de pertinencia cultural, con el uso de metodologías participativas y la conformación de equipos multidisciplinarios.
- xi. Continuar con un Equipo de Coordinación de Programa bien integrado, con el apoyo de la Dirección Ejecutiva de PRONACOM, apoyando la implementación de las estrategias elaboradas por componente, con la aplicación integral de las herramientas de planificación y el seguimiento semanal de los avances en la ejecución del Programa.
- xii. Establecer las acciones a seguir en caso los territorios atendidos se vean afectados por desastres naturales como terremotos, ciclones, inundaciones y otros similares, ya que esto pone en alto riesgo el avance en el cumplimiento de las metas del Programa.
- xiii. Establecer una cultura de ejecución financiera de montos mayores en lo que resta de la ejecución del Programa, focalizándose en la ejecución de los montos mayores y dejando los menores, sobre todo aquellos en los que se tiene mucha experiencia como realización de talleres, para la revisión ex post del Banco.

INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene el producto 1 de la Asesoría para la Evaluación Inicial de Impacto del Programa Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva (BID 1734/OC-GU). Este producto se refiere al borrador del informe final de dicha evaluación del Programa e incluye la identificación de las buenas prácticas, lecciones aprendidas y los principales logros de la matriz de resultados de la operación.

A. Antecedentes

El Programa tiene como objetivo general apoyar los esfuerzos del gobierno por continuar mejorando los niveles de productividad de la economía en general y de las empresas en particular. Su propósito es contribuir a levantar barreras que limitan el desarrollo empresarial, la creación de empleo, la inversión y apuntalar los niveles de productividad de empresas pertenecientes a sectores y regiones o territorios considerados como prioritarios para el país. Sus objetivos específicos son:

- i. Crear las condiciones propicias para fomentar las inversiones en sectores productivos del país y territorios priorizados con potencial de generar empleo;
- ii. Mejorar el clima de inversión y de negocios en el entorno productivo privado
- iii. Apoyar la estructuración de proyectos de inversión estratégica;
- iv. Mejorar las capacidades de los actores departamentales o locales, públicos y privados, que les permitan liderar el proceso de transformación productiva hacia una mayor competitividad, y participar en la priorización, diseño e implementación de programas de desarrollo productivo y mejoramiento del entorno que contribuyan a promover la productividad de las empresas en el territorio, mejorar la equidad y profundizar la inclusión social.
- v. Fortalecer la institucionalidad para brindar apoyos a empresas y encadenamientos productivos priorizados.

El Programa comprende los siguientes cinco componentes, los cuales se describen en detalle en el Anexo Único del Contrato de Préstamo No. 1734/OC-GU:

- 1. Apoyos al diseño e implementación de mejoras en los climas de inversión y de negocios en el entorno productivo privado**, mediante el cual se busca continuar apoyando los esfuerzos por mejorar el clima de inversiones y el entorno productivo del país a partir de los consensos en temas prioritarios de reforma alcanzados con el sector privado en el contexto de la Agenda Nacional de Competitividad 2005-2015. El componente contempla dos subcomponentes, uno que respalda intervenciones

que buscan fortalecer aspectos del clima de inversión y otro que apoya el mejoramiento del clima de negocios y el entorno productivo nacional.

2. Apoyo a la estructuración y promoción de proyectos de inversión estratégica.

Este componente tiene como objetivo apoyar los esfuerzos por elevar la inversión privada en sectores considerados como estratégicos para el país, no sólo por su importancia directa sobre el crecimiento y el empleo (casos del turismo y manufactura ligera), sino también por sus efectos positivos sobre otros sectores económicos (casos de la infraestructura de transporte y el sector energético) o por su potencial de recaudación fiscal y de desarrollo regional (casos de los recursos naturales). Parte de los recursos del componente se usarán para apoyar la estructuración técnica y financiera de una cartera de proyectos estratégicos en dichos sectores y desarrollar e implementar sus estrategias de promoción a nivel nacional e internacional.

3. Puesta en marcha de un programa de fomento empresarial y encadenamientos productivos,

para ofrecer servicios de desarrollo empresarial que permitan mejorar la productividad y competitividad empresarial en sectores productivos potencialmente de clase mundial y/o líderes a nivel territorial. Para estructurar la forma concreta de entrega de esos servicios, el componente contribuirá a financiar: (i) consultorías especializadas y ciertos gastos administrativos, de seguimiento y evaluación requeridos por el modelo organizacional, y (ii) los servicios de desarrollo empresarial que se entregarán. Limitado

4. Apoyo al desarrollo de la institucionalidad para la competitividad a nivel territorial,

con la finalidad de apoyar a desarrollar la institucionalidad para mejorar la competitividad a nivel territorial, involucrando actores de alcance nacional y local, públicos y privados, que tengan competencia en la materia. Los apoyos previstos bajo este componente son complementarios con los previstos en el componente anterior para sectores productivos prioritarios (los recursos financieros también se vinculan con los sectores identificados con mayor potencial para la generación de inversiones y empleos en el país).

5. Fortalecimiento institucional,

el cual, además de contribuir a sufragar gastos administrativos y de monitoreo y evaluación continua del Programa, aportará recursos para sufragar la contratación de personal clave a nivel técnico y gerencial que permitan a PRONACOM cumplir con sus obligaciones dentro del Programa y reforzar su efectividad y continuidad a futuro.

El costo total del Programa es de US\$ 32.9 millones, de los cuales US\$ 29 millones son financiados por el BID, US\$ 2.6 millones por el sector privado y US\$1.3 millones por PRONACOM. El costo del componente 1 es de US\$ 4.4 millones, el del componente 2 de US\$ 2.5 millones, el del componente 3 de US\$ 18.1 millones, el del componente 4 de US\$ 4.3 millones y el del componente 5 de US\$ 2.2 millones, mientras que US\$ 2.3 millones corresponderán a intereses, para sumar el total de US\$ 32.9 millones.

El Ministerio de Economía es el Organismo Ejecutor (OE) del Programa, por medio de la Unidad Especial de Ejecución (UEE) de PRONACOM, adscrita al Viceministerio de Inversión y Competencia. El Director Ejecutivo de PRONACOM es, a su vez, el Director Ejecutivo de la UEE, y dentro de ella fue designado el Equipo de Coordinación del Programa (ECP), el cual constituye la contraparte del Banco.

El órgano rector de coordinación del Programa es el Comité Ejecutivo de PRONACOM y, además, se constituyó un Comité Técnico Interinstitucional (CTI), con la función de apoyar en la ejecución de los programas de apoyo al desarrollo sectorial y territorial, contemplados en los componentes 3 y 4.

De acuerdo con el inciso a) de la Cláusula 4.07 del convenio del Préstamo 1734/BID OC-GU, es necesario realizar una evaluación inicial transcurridos dieciocho (18) meses a partir de la firma del contrato del préstamo. Ante ello, el BID sugirió a la UEE realizar la presente la Evaluación Inicial de Impacto del Programa para dar cumplimiento a la citada cláusula contractual. Su realización es coordinada con el ECP y con la UEE de PRONACOM, además con el equipo del BID asignado para la supervisión del Programa.

B. Metodología

La evaluación inicial tuvo el objetivo general que se presenta a continuación:

A partir de los resultados físicos y financieros alcanzados por el programa a la fecha, realizar una primera evaluación económica y de intervenciones (metas) de los cinco componentes del préstamo, haciendo énfasis en la evaluación de los componentes 3 y 4 y de ser necesario, introducir medidas correctivas para garantizar la correcta y expedita ejecución del programa y el cumplimiento de sus objetivos de desarrollo.

Los objetivos específicos de la evaluación fueron los siguientes:

- i. Evaluar los productos (*outputs*) y su contribución al logro de los resultados (*outcomes*) según la matriz de resultados, el plan de ejecución del Programa y los indicadores de seguimiento y evaluación del Programa.
- ii. Evaluar la gestión física y financiera de la ejecución y los mecanismos de gobernanza del Programa;

- iii. Identificar las buenas prácticas y lecciones aprendidas; y
- iv. Proporcionar recomendaciones o medidas correctivas para la correcta ejecución del Programa.

De acuerdo con los objetivos planteados, la evaluación comprendió las tres actividades siguientes, las cuales contribuyeron al cumplimiento de los alcances y los productos consignados en los términos de referencia: (1) logros de la matriz de resultados; y (2) identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas; y (3) elaboración del borrador del informe final de la evaluación inicial del Programa.

1. Logros de la matriz de resultados

Mediante este componente se determinó el alcance de los objetivos, resultados e impactos a la fecha de la evaluación inicial, tal como estos fueron definidos en la matriz de resultados, el plan de ejecución y los indicadores de seguimiento y evaluación del Programa. Esta actividad incluyó las tareas siguientes: (a) elaboración de instrumentos para recolectar la información; (b) recolección de la información; y (c) análisis e interpretación de los resultados.

a) Elaboración de instrumentos para recolectar la información

Con base en los antecedentes relevantes, la información de los términos de referencia y la proporcionada durante las reuniones con el personal de contraparte del ECP; así como en los indicadores de la matriz de resultados, el plan de ejecución y los indicadores de seguimiento y evaluación del Programa, se elaboraron cuestionarios para realizar entrevistas con los actores relevantes involucrados en su diseño y ejecución. Estos cuestionarios se incluyen en el anexo 1 de este documento y fueron revisados y aprobados por parte del ECP.

El formato para realizar las entrevistas fue el de una de profundidad, personal, no estructurada, abierta y duradera, tratando de dar el máximo grado de libertad al consultado para contestar un interrogatorio y encontrar el significado de sus respuestas en relación al Programa. Su duración fue de aproximadamente una hora, tiempo que se consideró adecuado para evacuar el tema sin pérdida de contenido y sin llegar cansar al entrevistado.

b) Recolección de la información

La información fue recolectada mediante visitas de campo y entrevistas (fuentes primarias), así como por medio de fuentes secundarias, de la siguiente manera.

i) Visitas de campo y entrevistas

Se realizaron visitas de campo a seis de las ocho Unidades de Promoción de la Miro, Pequeña y Mediana Empresa (PROMIPYME) que funcionan actualmente como plataformas de servicios de desarrollo empresarial.

Dichas visitas se llevaron a cabo del 4 al 7 de julio en Chiquimula (1) y Alta Verapaz (1), del 26 al 28 de julio en Quetzaltenango (2) y San Marcos (1) y del 2 al 4 de agosto en Guatemala (3). Durante ellas se realizaron entrevistas de profundidad con los coordinadores de las PROMIPYME, de acuerdo con el detalle que se muestra en la Tabla I.1:

Tabla I.1 Coordinadores de PROMIPYME entrevistados

Departamento	PROMIPYME	Nombre del entrevistado
Quetzaltenango	Asociación ALTERNA	Yomara Quiroa
Quetzaltenango	Cámara de Comercio	Manolo Díaz
San Marcos	Red Nacional de Grupos Gestores	Miguel González
Chiquimula	Centro Universitario de Oriente	Nery Agustín
Alta Verapaz	Red Nacional de Grupos Gestores	Gustavo Aguilar
Guatemala	Promotora de Turismo	Lucía de Hurtado

Fuente: elaboración propia 2017. Los coordinadores de las PROMIPYMEs de la Asociación de Gerentes de Guatemala y de la Cámara de Comercio de Guatemala, no atendieron la entrevista.

También se realizaron entrevistas con nueve empresarios que han sido beneficiarios de los servicios de desarrollo empresarial por medio de las PROMIPYME, tal como se muestra en la Tabla I.2:

Tabla I.2 Empresarios entrevistados

Departamento	PROMIPYME	Nombre del entrevistado
Quetzaltenango	Asociación ALTERNA	Rosa Aracely Chojolán Coyoy
Quetzaltenango	Asociación ALTERNA	Mynor Manuel Vásquez
Quetzaltenango	Cámara de Comercio	Alba Granados
San Marcos	Red Nacional de Grupos Gestores	Inés Isabel Castro
San Marcos	Red Nacional de Grupos Gestores	Pedro Elías Yoc Joachin
Chiquimula	Centro Universitario de Oriente	Elvis Aarón Villela
Chiquimula	Centro Universitario de Oriente	José Rubén Rivas
Alta Verapaz	Red Nacional de Grupos Gestores	Hilda Peralta
Alta Verapaz	Red Nacional de Grupos Gestores	Manuel Velásquez

Fuente: elaboración propia 2017.

De igual manera, se entrevistó a dos coordinadores y un integrante de Mesas de Competitividad Territorial, así como dos consultores encargados de elaborar planes de ordenamiento territorial (POT), lo cual se incluye en la Tabla I.3.

Tabla I.3 Integrantes de Mesas de Competitividad Territorial entrevistados

Departamento	Nombre del entrevistado	Cargo
Retalhuleu	Otto Vargas	Coordinador Mesa de Competitividad
Retalhuleu	Lorena Escalante	Gobernación Departamental
Quetzaltenango	Karla Ruiz	Consultora POT San Juan Ostuncalco
Zacapa	Mynor Morataya	Coordinador Mesa de Competitividad
Zacapa	Julia López	Consultora POT Zacapa

Fuente: elaboración propia 2017.

Además, en la ciudad capital se realizaron entrevistas de profundidad con miembros del ECP y de la UEE de PRONACOM, de la manera como se muestra en la Tabla I.4:

Tabla I.4 Miembros del ECP y la UEE de PRONACOM entrevistados

Nombre del entrevistado	Cargo
Jaime Palacios	Coordinador inicial del Programa
Fernando Suriano	Director Ejecutivo de PRONACOM
Hugo Gómez	Coordinador General y Coordinador Componentes 2 y 5 del Programa
Silvia Rivera	Coordinador Componente 1 del Programa
Andrés Carranza	Coordinador Componente 3 del Programa
Edwin Herdocia	Coordinador Componente 4 del Programa
Erick Colaj	Encargado de Monitoreo y Evaluación del Programa
Ingrid Azucena Zelaya	Encargada de Finanzas del Programa
Ronald Herrera	Jefe de Adquisiciones y Contrataciones
Verónica Osorio	Encargada de Administración del Programa

Fuente: elaboración propia 2017.

También se realizaron entrevistas con funcionarios del Ministerio de Economía (MINECO), así como del BID, de acuerdo con los datos de la Tabla I.5.

Tabla I.5 Funcionarios del MINECO y del BID entrevistados

Nombre del entrevistado	Cargo e institución
Giovanni Verbena	Viceministro de Inversión y Competencia, MINECO
Raúl Enríquez	Viceministerio de Inversión y Competencia, MINECO
Arturo Hegel	Viceministerio de Inversión y Competencia, MINECO
Ezra Orozco	Viceministro de Desarrollo de la MIPYME, MINECO
Ignacio De León	Encargado de supervisión del Programa, BID
Claudia Aguirre	Especialista a cargo del Programa, BID
Rodrigo Castro	Encargado de Adquisiciones, BID

Fuente: elaboración propia 2017.

Finalmente, se llevaron a cabo entrevistas con los proveedores de servicios que se incluyen en la Tabla I.6.

Tabla I.6 Proveedores de servicios entrevistados

Nombre del entrevistado	Entidad	Proyecto
Pablo Salazar Magaña	TYPSA	Libramiento Vial CA09 Norte CA01 Oriente
Sergio Stumpo	Target Euro	Guatemática

Fuente: elaboración propia 2017. Los personeros de la empresa IDOM, no pudieron atender la entrevista.

ii) Información de fuentes secundarias

Se revisaron los antecedentes relevantes del Programa y se analizó la documentación técnica existente en el PRONACOM, la existente en el BIE relacionada con la ejecución física y financiera, así como con el logro de los resultados del Programa. Dentro de esta documentación se identifica la siguiente:

- Agenda Nacional de Competitividad
- Convenio de préstamo
- Reglamento operativo del Programa
- Matriz de resultados del Programa
- Plan de ejecución del Programa
- Indicadores de seguimiento y evaluación del Programa
- Reportes de monitoreo de progreso (PMR)
- Informes semestrales de progreso del Programa
- Plan estratégico de intervención para la productividad, emprendimiento e innovación (componente 3)

- Información KPI PROMIPYME
- Estrategia de desarrollo de la competitividad empresarial (componente 4).

c) Análisis e interpretación de los resultados

Los resultados se analizaron e interpretaron en función de la relevancia, la efectividad de la ejecución y la sostenibilidad del Programa.

i) Relevancia

La relevancia permitió analizar los cambios de contexto y revisar el cumplimiento de los supuestos o condiciones externas, con la finalidad de establecer:

- La adecuación del diseño del Programa para enfrentar los problemas encontrados.
- Los factores internos y externos que afectaron la ejecución del Programa.
- La relevancia de los objetivos y el diseño del Programa, en función del contexto político, económico y financiero.

El análisis de la lógica vertical de sus actividades, componentes, propósito y fin, así como la verificación de la lógica horizontal de sus indicadores, permitieron establecer la relevancia y la adecuación del diseño del Programa.

De igual manera, la relevancia permitió identificar los cambios que pudieron haberse dado en el ambiente, así como las condiciones políticas, económicas y financieras que pudieron tener impacto para que el Programa lograra los objetivos proyectados.

ii) Efectividad

La efectividad de la ejecución incluyó la evaluación inicial del impacto, así como del logro de los resultados o productos del Programa.

- La evaluación inicial de impacto incluyó el alcance de los indicadores de efecto e impacto del Programa, para establecer el logro de sus propósitos y fines. La evaluación de los climas de inversión y de negocios a nivel nacional (componente 1) y de la promoción de inversiones estratégicas para el país (componente 2) fue de tipo reflexiva. La de los componentes 3 y 4, concernientes a mejorar los

niveles de productividad de sectores y territorios, se realizó por medio de una evaluación de impacto con un diseño cuasi-experimental.

- El logro de los indicadores de resultados o productos permitió establecer la efectividad en la ejecución de los componentes del Programa, para lo cual se utilizó la información de los reportes de monitoreo y de los informes semestrales de progreso del Programa. La efectividad fue evaluada en sus dimensiones de eficacia y eficiencia.

iii) Sostenibilidad

La sostenibilidad permitió establecer la permanencia en el tiempo de los servicios del Programa, aun cuando los recursos se hubieren gastado. Para ello se tomaron en cuenta los principales riesgos identificados durante la planificación del Programa; es decir, si estos se materializaron durante la ejecución y si las medidas de mitigación tomadas en su momento fueron apropiadas.

2. Identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas

Con los resultados de las entrevistas realizadas se identificaron las buenas prácticas y las lecciones aprendidas del Programa. Estas permitieron identificar tendencias de relaciones causa-efecto, acotadas a un contexto específico y sugerir recomendaciones prácticas y útiles para la replicación del nuevo conocimiento en otros contextos y en el diseño, ejecución de otros proyectos o iniciativas para lograr resultados similares. Fueron sistematizadas de acuerdo con los cinco componentes del Programa.

3. Elaboración del borrador del informe de evaluación

Este componente consistió en la elaboración del documento preliminar del Informe de Evaluación Inicial de Impacto del Programa 1734/BID, de acuerdo con las pautas y normas establecidas por el Banco Interamericano de Desarrollo.

C. Factores limitantes

Es importante resaltar el apoyo decidido del personal del ECP y de PRONACOM, del MINECO, del BID y de las PROMIPYME, para la programación, realización y seguimiento de las entrevistas, así como para la realización del proceso completo de evaluación. Los empresarios beneficiarios, los coordinadores y los integrantes de las mesas de competitividad territorial y los consultores proveedores de servicios para la formulación de los POT, también aportaron mucha información. De igual manera lo hicieron los consultores que realizaron o están realizando los diferentes estudios de factibilidad incluidos en el Programa.

El único factor limitante encontrado fue el poco tiempo con que se contó para recolectar la información de las empresas beneficiarias y no beneficiarias del Programa, en relación con los indicadores que se utilizaron para realizar la evaluación inicial de impacto.

D. Organización del informe

Este borrador del informe final consta de esta introducción y está dividido en cinco capítulos.

- El primero se refiere a la relevancia, en la cual se analizan los cambios en el contexto y se revisan los supuestos del Programa para establecer la adecuación del diseño a los problemas encontrados.
- El segundo capítulo trata sobre la efectividad, en la cual se estudian los resultados del Programa en término de productos logrados, así como del alcance de las metas de impacto.
- El tercero toca el tema de la sostenibilidad del Programa, entendida como la permanencia de los servicios en el tiempo, aun cuando los recursos del préstamo se hayan agotado.
- El cuarto contiene las lecciones aprendidas que se puedan replicar con recursos de la misma operación y proponer de ser necesario medidas correctivas para la correcta ejecución del Programa, según sus objetivos de desarrollo.
- El quinto capítulo y final comprende las conclusiones y recomendaciones de esta evaluación inicial.

I. RELEVANCIA DEL PROGRAMA

En este capítulo se analizaron los cambios en el contexto y se revisaron las condiciones externas, con la finalidad de establecer: (i) si el diseño del Programa fue el adecuado para hacer frente a los problemas encontrados; (ii) identificar los factores internos y externos que afectaron su ejecución; y (iii) la relevancia de los objetivos y del diseño del Programa en función del contexto político, económico y financiero.

A. Adecuación del diseño del Programa

1. Problemas y objetivos

El 3 de mayo de 2006, el Banco, a solicitud del Gobierno de Guatemala, aprobó el Programa de Prevención de la Violencia por US\$29 millones, cuyo objetivo principal era contribuir con los esfuerzos del país para disminuir los niveles de violencia juvenil y mejorar la convivencia, mediante acciones estratégicas, integrales, interinstitucionales y participativas de prevención de la violencia.

Sin embargo, debido al impacto adverso de la crisis económica internacional sobre la economía de Guatemala y sus perspectivas, el Gobierno consideró oportuno reforzar su agenda de competitividad, la cual tenía un fuerte respaldo tanto del sector público como del privado. Por ello se decidió modificar los objetivos del programa original, a efecto de apoyar al país en el fortalecimiento de sus niveles de crecimiento económico y productividad, tal como puede observarse en la Tabla 1.

Además, en ella puede observarse que la reformulación del Programa apuntaba, precisamente, en dirección de intervenciones orientadas a:

- i) Mejorar el clima de inversiones.
- ii) Fortalecer las bases técnicas y financieras de proyectos estratégicos de inversión.
- iii) Mejorar el entorno productivo y de negocios en el que se desenvolvían las empresas y encadenamientos productivos pertenecientes a sectores y territorios prioritarios.
- iv) Apoyar a dichas entidades a mejorar sus propios procesos y productos, a manera de apuntalar sus niveles individuales y colectivos de productividad.

Por lo tanto, puede concluirse que el Programa fue adecuado para hacer frente a los problemas encontrados.

Tabla 1. Adaptación del diseño del Programa a los problemas encontrados

Problema	Objetivos y componentes
<ul style="list-style-type: none"> - Bajo crecimiento económico. El crecimiento económico de Guatemala en los últimos 15 años había sido muy modesto, aún para los estándares de América Latina y el Caribe. - Baja Productividad Total de los Factores (PTF). El factor que más incidió en la tendencia al bajo crecimiento económico fue la evolución de la PTF, más que lentas acumulaciones de capital físico y humano. 	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivo general. Apoyar los esfuerzos del gobierno por continuar mejorando los niveles de productividad de la economía en general y de empresas o encadenamientos productivos en particular. - Propósito Proveer recursos de asistencia técnica que contribuyan, por un lado, a levantar barreras que limitan el desarrollo empresarial y la inversión y, por el otro, apuntalar los niveles de productividad de empresas y encadenamientos productivos pertenecientes a sectores y regiones consideradas como prioritarias para el país.
<ul style="list-style-type: none"> - Bajo clima de negocios, no solo a nivel mundial sino también de América Latina y el Caribe. Posición 112 entre los 181 países cubiertos por dicho informe, y posición 22 entre las 32 economías clasificadas en la referida región. 	<p>Componente 1. Apoyo al diseño e implementación de mejoras en los climas de inversión y de negocios en el entorno productivo privado</p> <p>Mediante este componente se busca continuar apoyando los esfuerzos por mejorar el clima de inversiones y el entorno productivo del país, a partir de los consensos en temas prioritarios de reforma alcanzados con el sector privado en el contexto de la Agenda Nacional de Competitividad 2005-2015</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Insuficiente movilización de recursos públicos y privados, nacionales y regionales, requeridos para financiar prioridades de inversión estratégica. 	<p>Componente 2. Apoyo a la estructuración y promoción de proyectos de inversión estratégica</p> <p>Este componente tiene como objetivo apoyar los esfuerzos por elevar la inversión privada en sectores considerados como estratégicos para el país, no sólo por su importancia directa sobre el crecimiento y el empleo, sino también por sus efectos positivos sobre otros sectores económicos o por su potencial de recaudación fiscal y de desarrollo regional.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Limitada articulación de las MIPYMES. Las MIPYMES están poco articuladas con las grandes empresas y cadenas de producción, debido a sus limitadas capacidades gerenciales, productivas y técnicas para crecer e innovar. 	<p>Componente 3. Puesta en marcha de un programa de fomento empresarial y encadenamientos productivos</p> <p>Este componente tiene como objetivo ofrecer servicios de desarrollo empresarial que permitan mejorar la productividad y competitividad empresarial en sectores productivos potencialmente de clase mundial y/o líderes a nivel territorial.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Escasos mecanismos de participación de actores públicos y privados, departamentales y locales. Por ello se pierden conocimiento sobre las prioridades de desarrollo productivo en sus áreas de influencia y de posibilidades de liderazgo en la implementación de las estrategias nacionales de desarrollo productivo. 	<p>Componente 4. Apoyo al desarrollo de la institucionalidad para la competitividad a nivel territorial</p> <p>Este componente tiene como finalidad apoyar a desarrollar la institucionalidad para mejorar la competitividad a nivel territorial, involucrando actores de alcance nacional y local, públicos y privados, que tengan competencia en la materia.</p>

Fuente: elaboración propia con base en el borrador de propuesta de Reformulación del Programa de Prevención de la Violencia (GU-0163; 1734/OC-GU) (BID, 2006).

2. Identificación de involucrados

Se identificaron los involucrados en el marco institucional para la competitividad, tales como el MINECO como ente rector, que incluye a los Viceministerios de Inversión y Competencia y de Desarrollo de la MIPYME. También se identificó a PRONACOM, programa cogestionado con el sector privado, así como a la Comisión de Promoción de Inversiones (“*Invest in Guatemala*”), ambas adscritas a MINECO, del que dependen administrativamente. Por último, se hizo ver que el Programa fue diseñado a partir de los compromisos consensuados entre el Gobierno y el sector privado, en el contexto de la Agenda Nacional de Competitividad, para lo cual se desarrollaron alianzas estratégicas con las dependencias que participarían en su ejecución. (BID, 2006)

3. Lógica del Programa

El Programa definió la lógica vertical entre sus componentes, propósito y fin. Esto significa que el Programa tuvo su fin claramente expresado y que contó con un solo propósito, aunque este último no indicó la forma en que se esperaba que los beneficiarios utilizaran los productos de los componentes. La relación entre el propósito y el fin resultó lógica, pues la asistencia técnica brindada contribuiría al desarrollo empresarial y a mejorar los niveles de productividad de las empresas y encadenamientos productivos prioritarios para el país. (BID, 2006)

Los bienes y servicios que generaría el Programa fueron identificados y descritos, lo que significa que los componentes están claramente expresados y adecuadamente redactados, y que todos ellos son necesarios para cumplir el propósito e incluyen todos los rubros de los cuales es responsable la gerencia del Programa. Sin embargo, el diseño fue inadecuado en cuanto a sus costos, ya que se preveía un monto de ejecución inviable. Este habría podido ser ejecutado con mucha mayor facilidad si se hubiera establecido un mecanismo de entrega de fondos de capital semilla a los emprendimientos, por medio de fondos compartidos. Pero tal posibilidad no se contempló en el Programa, de manera de hacerlo viable.

Además, el Programa pudo haberse simplificado para atender sus respectivos componentes individualmente, a través de sendas operaciones de préstamo. Ello habría facilitado la administración del programa, simplificándolo y asignando la capacidad de ejecución a las entidades técnicas correspondientes. Por ejemplo, se hubiera simplificado la tarea de evaluar los estudios de pre factibilidad del componente 2 (infraestructura), para ser atendido por la entidad correspondiente (ANADIE), así como por la unidad administrativa del banco con la experticia técnica adecuada (infraestructura).

De igual manera, las actividades del componente 3 fueron asignadas al Viceministerio de Inversión y Competencia, cuando, en realidad, estaban relacionadas con el Viceministerio de Desarrollo de la MIPYME. Para resolver este problema, la estrategia de ejecución del componente tuvo que ser firmada por los dos viceministros. A partir de ello el Viceministerio de la MIPYME ve a los miembros del componente 3 como parte de su equipo, lo ha permitido ejecutar las actividades con mayor celeridad y precisión.

Por otra parte, las condiciones previas a la ejecución del Programa fueron descritas adecuadamente. Además de las siete que aparecen en el artículo 4.01 de las Normas Generales del Contrato de Préstamo, las condiciones previas al primer desembolso identificadas en el Programa de fortalecimiento de la red hospitalaria como en las Estipulaciones Especiales del Contrato de Préstamo fueron las siguientes:

- i. Emisión de Acuerdo Ministerial para asignar a la Unidad Especial de Ejecución (UEE) del Programa Nacional de Competitividad (PRONACOM), la responsabilidad de ejecutar el Programa;
- ii. Integración y designación del Comité Técnico Interinstitucional y su confirmación por parte del Comité Ejecutivo de PRONACOM;
- iii. Aprobación del Reglamento Operativo del Programa por el Comité Ejecutivo de PRONACOM, y
- iv. Designación e integración del Equipo de Coordinación del Programa (ECP), según el párrafo 4.02 del Anexo Único.

4. Indicadores y medios de verificación

Los indicadores clave se encuentran en la matriz de resultados del Programa. Este define una evaluación de tipo reflexiva para los resultados de los componentes 1 y 2, así como una evaluación de impacto con diseño experimental o cuasi-experimental para los resultados de los componentes 3 y 4.

Los principales resultados esperados, congruentes con los objetivos que persigue la Agenda Nacional de Competitividad 2005-2015, se resumen en:

- a. Mejoras en los climas de negocios y de inversiones, medidas a través de cambios favorables en indicadores reconocidos a nivel internacional en materia de clima de negocios, clima de inversión y competitividad;
- b. Aumentos en el interés de inversionistas por conocer las oportunidades de inversiones estratégicas que ofrece Guatemala, medidos a través de visitas de misiones extranjeras; y

- c. Incrementos en la productividad y el empleo en sectores y territorios considerados como prioritarios, medidos a través de la referida evaluación de impacto. Los resultados específicos que se espera obtener a través de la implementación del Programa, indicadores y líneas de base se detallan en la matriz de resultados incluida en el Anexo II.

En general los indicadores de fin y producto son verificables en términos de cantidad, calidad y tiempo. Sin embargo, el diseño original no contempló indicadores de propósito, ya que este fue planteado como un resumen de los componentes y no como la forma en que se esperaba que los beneficiarios utilizaran los productos del Programa. Por último, no fueron definidos los medios de verificación, por lo cual no se pudieron identificar las fuentes donde podría hallarse la información, para comprobar el cumplimiento de los indicadores.

5. Riesgos

Debido a que el Programa ha financiado fundamentalmente servicios de asistencia técnica, no han existido impactos sociales y ambientales adversos. Al contrario, se espera que este tenga impactos ambientales positivos indirectos, ante la adopción de buenas prácticas en materia de calidad e inocuidad animal y vegetal por parte de empresas beneficiarias.

A pesar de que el país continúa enfrentando restricciones en materia de ingresos y administración financiera, estas no han afectado significativamente la ejecución del Programa. Esto se ha debido, sobre todo, al monto relativamente bajo de la contrapartida del prestatario, la cual ha sido cumplida sin problema. Asimismo, ha sido importante la apropiación del Programa por parte de los Viceministerios de Inversión y Competencia y de Desarrollo de la MIPYME, ambos del MINECO, así como el Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN). Además, PRONACOM ha mantenido su sostenibilidad institucional y financiera, así como adecuadas capacidades de ejecución, monitoreo y evaluación.

Tanto en la apropiación del Programa como en la sostenibilidad institucional y financiera de PRONACOM, ha colaborado el hecho de que el Programa haya sido diseñado a partir de los compromisos consensuados entre el Gobierno y el sector privado, en el contexto de la Agenda Nacional de Competitividad. También ha coadyuvado que el contenido y el alcance de las actividades hayan sido planificadas en consulta activa con los funcionarios y potenciales beneficiarios para participarían en su implementación, lo cual ha reforzado el sentido de pertenencia.

El fortalecimiento institucional de PRONACOM por medio del Programa, ha permitido contar con asesores expertos en los diferentes ámbitos de intervención, así como establecer alianzas estratégicas con entidades intermediarias, para la

entrega de los servicios de desarrollo empresarial (SDE). Dentro de estas últimas se encuentran las PROMIPYME, por cuyo medio se ha podido estimular la demanda por SDE en empresas y actores públicos y privados, en los territorios atendidos con estos servicios y apoyos.

B. Factores que afectaron la ejecución del Programa

El Programa fue aprobado el 3 de mayo de 2006 y entró en vigencia el 24 de agosto de 2012, periodo en el que transcurrieron seis años y cinco meses. Alcanzó su elegibilidad el 26 de agosto de 2013 y la fecha actual para el último desembolso es el 23 de febrero de 2019, lo que implicará cinco años y cinco meses de ejecución. Estos lapsos son significativos, durante los cuales ha habido factores que han afectado su ejecución de manera positiva o negativa.

1. Limitaciones iniciales para la ejecución del Programa

Luego de alcanzar su elegibilidad en 2013, el Programa carecía de ECP. PRONACOM, por su parte, tenía limitados conocimientos sobre los procesos necesarios para la ejecución del préstamo, en especial sobre la solicitud de recursos financieros para el primer desembolso. Además, no se contaba con suficiente espacio presupuestario.

En 2014 se conformó el ECP, pero esta era débil y no tenía todo lo que se necesitaba para la buena implementación del Programa, sobre todo carecía de recursos humanos suficientes y calificados. El conocimiento sobre los procesos de ejecución del préstamo aún era limitado y no se contaba con estrategias elaboradas para cada componente del Programa. El espacio presupuestario con el que se contaba, era todavía insuficiente.

En 2015 la estrategia definida en 2014 para la ejecución del componente 3, no procedía por restricciones en el contrato del préstamo. Debido a ello hubo que rehacer su estrategia, para introducir un programa de fomento a la innovación que permitiera hacer los desembolsos, ya que estos estaban inhabilitados por la prohibición de utilizar la modalidad de fondos compartidos o *matching grant*, considerada inicialmente. Además, varios de los componentes planificados originalmente estaban siendo ejecutados por el Programa de Desarrollo Económico desde los Rural o por el proyecto de competitividad que PRONACOM realizaba con fondos del Banco Mundial. Todo ello incidió en el desfase de la planificación de la ejecución del préstamo.

Otra restricción encontrada fue la imposibilidad de hacer contratos multianuales. Según los plazos de los contratos, aquellos cuya ejecución duraba seis meses debían ser contratados antes de julio. Asimismo, era imposible realizar los contratos de

grandes montos que requerían un año o más para ser desarrollados. Esta situación detuvo la ejecución del préstamo en gran medida.

Posteriormente, en agosto de 2016 se logró contar con el equipo completo del ECP. En el inicio de su gestión, este todavía encontró problemas de espacio presupuestario y de elaboración de contratos multianuales. Sin embargo, con apoyo del MINECO y del MINFIN, se logró que la Ley del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado de 2017 incluyera una cláusula específica, que da certeza jurídica para la elaboración de estos contratos.

2. Tardía conformación del equipo de trabajo

Al momento de iniciar el Programa, el alcance del mismo estaba bastante impreciso, no se contaba con una metodología de intervención precisa en cada componente y, sobre todo, se carecía del equipo técnico necesario para ejecutarlo. PRONACOM apenas contaba con un Director Ejecutivo, sin personal adecuado y con recursos logísticos y financieros totalmente inadecuados.

Sin embargo, a partir de 2016 se logró conformar un equipo profesional que ha sido el principal factor que ha afectado positivamente la ejecución del Programa. Este equipo está comprometido e informado sobre las características y actividades de un programa, dirigido a atender las necesidades de fomentar el emprendimiento y la innovación en el país.

Además, se ha contado con el apoyo del actual Director Ejecutivo y de la Subdirectora de PRONACOM, quienes se han involucrado decididamente para mejorar el desempeño del Programa. De igual manera lo han hecho el Comité Ejecutivo de PRONACOM y el Comité Técnico Interinstitucional, que han brindado apoyo al Programa por medio de insumos y personal técnico.

3. Carencia de planificación puntual de los componentes

Uno de los principales obstáculos encontrados durante la implementación del Programa, fue la carencia de planificación puntual para sus diferentes componentes. Sin embargo, este obstáculo fue superado mediante la elaboración de estrategias de implementación de los componentes 3 y 4, lo cual permitió mejores niveles de ejecución presupuestaria, asegurando calidad de gasto.

La estrategia del componente 3 está contenida en el documento Plan Estratégico de Intervención para la Productividad, Emprendimiento e Innovación (PRONACOM, 2016), mientras que la del componente 4 lo está en el documento Estrategia de Desarrollo de la Competitividad Territorial (PRONACOM, 2015). El componente 1, por su parte, también cuenta con su correspondiente marco de actividades.

4. Necesidad de superar la crisis política de 2015-2016

El Programa permitió conformar un equipo técnico capaz de ejecutar la complejidad de esta operación, que abarca aspectos regulatorios (componente 1), de desarrollo de infraestructura (componente 2), de desarrollo de intervenciones directas sobre empresas (componente 3) y territorios (componente 4).

Para lograrlo se debió vencer la mayor dificultad externa, que fue el impacto de la crisis política de 2015-2016, sumado a la incapacidad del Gobierno de Guatemala para atender un Programa de estas características. Este requería contrataciones que excedían la capacidad operativa del Gobierno, por lo cual hubo que generar conciencia y apercibimiento en el mismo, a fin de viabilizar las contrataciones. Hubo que desarrollar un dialogo permanente con las autoridades de Crédito Público, para viabilizar los pagos; y hubo que coordinar esfuerzos con el sector privado, para involucrarlo en el mismo.

5. Esfuerzos adicionales para integrar las herramientas de gestión

Las herramientas de planificación presentan un orden, integración y actualización entre el Reglamento Operativo del Programa (ROP), el Plan de Ejecución Plurianual (PEP) y el Plan de Adquisiciones (PAD), de manera que han hecho posible una ágil y segura ejecución, sobre todo a partir de 2016. Esto ha sido posible por la adecuada alineación entre el programa físico, el plan de adquisiciones y la planificación financiera, en función de los objetivos y productos del Programa, lo cual permite un adecuado seguimiento al cumplimiento de las actividades planificadas y evita la introducción de otras solicitudes que se quieran agregar de manera subjetiva en la ejecución del préstamo.

Esta integración, sin embargo, también ha requerido esfuerzo, pues a finales de 2016 hubo que trabajar para pasar toda la programación física al PEP en MS Project, como herramienta principal para planificar la ejecución del préstamo. Asimismo, esta programación debió ser integrada al sistema de adquisiciones, por lo que cada componente y sus respectivas actividades aparecen en el PEP vinculados a un código SEPA.

Todo ello implicó un trabajo arduo y complejo, pero se logró resolver, llegando a ser este uno de los préstamos más ordenados del BID. El PEP se actualiza semanalmente y se envía al BID para su revisión sobre los avances en procesos de adquisiciones, pagos, metas físicas y financieras, etc. Para realizar las adquisiciones, todos los elementos que salgan a contratación deben estar en el PEP y en el plan SEPA, para ser aprobados.

6. Trabajo extra para la ampliación del plazo para el último desembolso

Otras actividades que requirieron mucho esfuerzo, fueron las realizadas para lograr la ampliación del plazo para el último desembolso. El préstamo se cerraba el 24 de febrero de 2017 y las probabilidades de que esto sucediera eran muy altas, sobre todo que para el BID esta era una operación vieja, que llevaba 133 meses en ejecución.

Sin embargo, de no lograrse una extensión en el plazo para el último desembolso, no sería posible alcanzar las metas del Programa y habría que desobligar recursos. El BID estableció ciertas condiciones a cumplir para septiembre de 2017, para poder discutir sobre la ampliación, dentro de las cuales se encontraban las siguientes.

- i. Conseguir la ampliación de techo presupuestario para el Programa a Q30 millones (US\$3.9 millones). Al respecto, se logró la ampliación del techo a Q17.7 millones (US\$2.3 millones), luego de ajustar el requerimiento de acuerdo con la planificación.
- ii. Aprobar la estrategia de implementación de emprendimiento e innovación (plan de ejecución del componente 3) y tener contratado el equipo técnico de seis consultores. La estrategia fue aprobada el 23 de mayo de 2017.
- iii. Tener el contrato firmado con la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, por sus siglas en inglés), para terminar la consultoría sobre Facilitación de Trámites del componente 1. El contrato fue firmado el 27 de agosto de 2017.
- iv. Tener firmados los contratos del proyecto de Interconexión Vial-Tren de Cercanías, del componente 2. El contrato fue firmado y se encuentra en ejecución el estudio para la elaboración del estudio de interconexión vial y transporte ferroviario.
- v. Tener en fase de adjudicación con No Objeción del BID, para el proyecto de Circunvalación Vial del componente 2. El contrato fue firmado y se encuentra en elaboración el estudio para la interconexión CA-09 Norte y CA-01 Oriente.
- vi. Tener contratos firmados con las diez PROMIPYME para prestar los servicios de SBDC del componente 3. Se tienen firmados y en ejecución ocho contratos.
- vii. Tener en proceso de contratación la Iniciativa de Innovación del componente 3, con No Objeción del BID a la lista corta, como mínimo. Los términos de referencia fueron enviados para solicitar la No Objeción del Banco.
- viii. Tener en proceso de contratación la Iniciativa de Emprendimiento del Componente 3, con No Objeción del Banco a la lista corta como mínimo. Los

términos de referencia fueron enviados para solicitar la No Objeción del Banco.

- ix. Tener el contrato firmado con la empresa ejecutora del Proyecto GUATEMÁGICA, del componente 4. El contrato fue firmado y se encuentra en ejecución, para ser entregado el 7 de septiembre.
- x. Tener el proceso de contratación la iniciativa del Plan de Desarrollo de Antigua Guatemala, Sacatepéquez, del componente 4, con No Objeción del BID a la lista corta como mínimo. Se cuenta con la No Objeción del Banco a la lista corta y su ejecución depende de la aprobación de la multianualidad.

De acuerdo con los resultados de la revisión de cartera al préstamo 1734/BID/GU, el 14 de enero de 2017 se definió la ampliación de tiempo para desembolsos hasta febrero del 2019. Asimismo, fue aprobada la solicitud de cambio de categorías de inversión, por lo que el préstamo se encuentra vigente hasta el 24 de febrero de 2019.

7. Cambios en la administración pública

Durante el diseño y ejecución del Programa se han dado cambios en la administración pública. Desde su planificación hasta su operación estos cambios han comprendido, al menos, la participación de dos Presidentes y seis Ministros de Economía². Posteriormente, durante la ejecución del Programa han participado otros tres Presidentes, cinco Ministros de Economía y tres Viceministros de Inversión y Competencia³.

Estos cambios han significado modificaciones en la apropiación, concepción y puestas en acuerdo sobre la implementación del Programa. Esto, a su vez, ha traído como consecuencia atrasos en el cronograma de ejecución, sobre todo por la alta rotación del recurso clave del Programa. Además, ha implicado tiempo para que el nuevo personal se empodere con los temas sustantivos y se logre certidumbre en los procesos necesarios para la implementación del préstamo.

² Su planificación inició en el periodo presidencial de Oscar Berger, cuando el ministro de economía era Marcio Rolando Cuevas. Continuó con el periodo de Álvaro Colom, de enero 2008 a enero de 2012, cuyos ministros de economía fueron Luis Velásquez, Erick Coyoy, Rubén Morales Monroy, Rómulo Caballeros y José García Macal.

³ En el periodo de Otto Pérez Molina, de enero de 2012 a septiembre de 2015, sus Ministros de Economía fueron Ricardo Sagastume y Sergio de la Torre. En el de Alejandro Maldonado Aguirre, de septiembre de 2014 a enero de 2016, su Ministro de Economía fue Jorge Méndez Herbruger. Finalmente, en el de Jimmy Morales, de enero de 2016 a la fecha, sus ministros han sido Rubén Morales Monroy y Víctor Manuel Asturias.

8. Dificultad en contrataciones de personal

En la operación del componente 3, ha habido mucha rotación de personal en las plazas de innovación y emprendimiento, lo cual ha complicado la realización de las actividades de estos temas. Esto se ha debido a que se juntaron muchos programas de este tipo, los cuales compiten por el recurso humano. Sin embargo, aunque la sustitución de personal lleva su tiempo, se ha logrado avanzar en estos temas.

Otro de los retos en la realización de sus actividades lo enfrenta el componente 4, pues tiene dificultades en el reclutamiento de personal. Esto se debe a que los procesos se difunden entre muy pocas personas, pues se hace desde la plataforma de contrataciones y desde las redes sociales de PRONACOM, pero no se publican anuncios en prensa para lograr mayor cobertura, lo cual dificulta contar con las tres hojas de vida requeridas para realizar los concursos.

Otro obstáculo para las contrataciones lo ha constituido el monto de los honorarios, como en el caso de los coordinadores de las Mesas Territoriales de Competitividad. Estos profesionales tenían honorarios mensuales por Q18,000, que era el límite de lo que se les podía pagar. Sin embargo, con la finalidad de que PRONACOM los absorbiera cuando los recursos del Programa se hubieran agotado, estos se redujeron a Q15,000. Esto causó frustración entre los coordinadores e hizo perder competitividad para contratar personal calificado, pues en este monto también están incluidos los viáticos de estas personas.

9. Terremoto de 2012 en la Región Suroccidental

El terremoto del 7 de noviembre de 2012 acaecido en la Región Suroccidental del país y que afectó principalmente el departamento de San Marcos, con una magnitud de 7.4 grados, tuvo su epicentro en el océano Pacífico y pudo percibirse en gran parte de Centroamérica y México. En Guatemala resultaron afectados los departamentos de San Marcos, Quetzaltenango, Sololá, Retalhuleu, Totonicapán, Quiché, Huehuetenango y Suchitepéquez. Estos constituyen parte de los territorios prioritarios para el Programa, los cuales vieron afectado el buen desenvolvimiento de sus actividades económicas y, con ello, la adecuada implementación del Programa.

C. Relevancia del Programa en función del contexto

El Programa continúa siendo relevante en función del contexto político, económico y financiero. Dentro de las causas de esta relevancia se encuentran el ajuste y los cambios en los ejes y pilares de la competitividad; el avance lento del Índice de Desarrollo Humano (IDH), sobre todo por el decrecimiento del índice de ingresos; el bajo crecimiento del PIB; los cambios en las variables macroeconómicas; la persistencia de la pobreza; y la transformación del entorno sociodemográfico.

1. Ajustes y cambios en los ejes y pilares de la competitividad

Estos ajustes y cambios se vieron reflejados en las actualizaciones realizadas a la Agenda Nacional de Competitividad (ANC). La primera de ellas se lanzó en 2001 y se actualizó para el periodo de 2005 a 2015 (PRONACOM, 2005), por lo que era la que estaba vigente cuando se formuló el Programa. Por su medio se buscaba que los guatemaltecos obtuvieran una mejor calidad de vida, así como propiciar que el crecimiento económico llegara a todos ellos, para lo cual contaba con 6 ejes estratégicos: (1) sociedad sana, educada, capacitada e incluyente; (2) Modernización y fortalecimiento institucional; (3) Sostenibilidad social y ambiental; (4) Descentralización y desarrollo local; (5) Fortalecimiento de infraestructura productiva y tecnológica; y (6) Fortalecimiento del aparato productivo.

La ANC de 2012 a 2021 (PRONACOM, 2012) retomó la de 2005 y la actualizó, lo que implicó también el reajuste del Programa, que entró en vigencia precisamente en ese año. Sus ejes estratégicos fueron los mismos seis de la de 2005-2015, pero en esta ocasión incluyó los ejes transversales siguientes, para la creación de empleo, inversión, productividad y competitividad: (1) Capital humano como fundamento para el desarrollo inclusivo; (2) Logística o visión de largo plazo y acciones inmediatas; (3) Clima de negocios y estado moderno; (4) Tecnología e innovación para cerrar las brechas de desarrollo; (5) Certeza jurídica; (6) Financiamiento; (7) Medio ambiente como fundamento para el desarrollo sostenible; y (8) Inversiones estratégicas para elevar el nivel de vida del guatemalteco.

La última actualización cubre el periodo de 2016 a 2032⁴ y también impactó la implementación del Programa. Por su medio se busca generar desarrollo y calidad de vida, así como propiciar crecimiento económico sostenible e incluyente. En esta ocasión se migró de los 6 ejes de las agendas anteriores, hacia los 12 pilares del Foro Económico Mundial (WEF), para proyectar a Guatemala a nivel mundial, atraer inversiones y ser más competitivos. Para ello se enmarca en los posicionamientos del país como centro energético y logístico, plataforma exportadora y destino

⁴ https://www.pronacom.gt/proyectos/agenda_nacional_de_competitividad

turístico; y prioriza los sectores de turismo, forestal, manufactura ligera, TIC y agroindustria.

Por último, con base en la ANC 2005-2015 se realizó el Estudio de Dalberg, que permitió priorizar 11 clusters que comprenden alrededor del 82% del empleo potencial adicional requerido, siendo estos: (1) Frutas y vegetales; (2) Forestal, muebles, papel y hule; (3) Alimentos procesados; (4) Bebidas; (5) Textil, confección y calzado; (6) Metalmecánica; (7) Manufactura ligera; (8) Turismo y servicios de salud; (9) TIC, *software* y *contact centers*; (10) Transporte y logística; y (11) Construcción.

2. Lento avance del Índice de Desarrollo Humano (IDH)

La ANC busca propiciar el desarrollo e incrementar la calidad de vida de la población guatemalteca, por lo que su impacto puede medirse por Índice de Desarrollo Humano (IDH) nacional⁵. Previo a la aprobación del Programa, el IDH venía aumentando a una tasa de 2.7% anual, pero esta decayó a 0.1% durante el periodo comprendido entre su aprobación y entrada en vigencia. Sin embargo, entre 2011 y 2014, periodo correspondiente a la implementación del Programa, la tasa de crecimiento del IDH nacional aumentó a 0.4%, pero sin llegar a alcanzar el ritmo que había traído antes de 2006.

El IDH nacional en salud creció de 0.391 en 2006 a 0.397 en 2014, para una tasa de incremento anual de 0.2%. En educación, el índice aumentó de 0.416 en 2006 a 0.461 en 2014, lo que significó un incremento anual de 1.3%. Por último, el índice de ingresos disminuyó de 0.685 en 2006 a 0.651 en 2014, para un decremento de 0.6% anual, lo que evidencia la relevancia que aún tiene un programa que apoya la productividad, el emprendimiento y la innovación.

El IDH del área urbana ha venido decreciendo desde 2006, no así el del área rural, aunque el primero continúa siendo superior (0.579 en 2014) que el segundo (0.395).

De igual manera, el indicador correspondiente a hombres y mujeres ha venido aumentando desde el año 2000, pero la brecha entre ambos se ha venido cerrando de manera continua.

⁵ El IDH nacional "...es una medida agregada que refleja logros en capacidades básicas, en tres dimensiones: salud, educación y nivel de vida". El IDH nacional "...busca aproximarse más a las diferencias en los logros de distintos grupos en el tiempo. Para lograr comparabilidad y consistencia se utilizaron datos provenientes de las Encuestas de Condiciones de Vida del Instituto Nacional de Estadística, realizadas en 2000, 2006, 2011 y 2014" (PNUD, 2016, pág. 19). "...Los índices presentados buscan comparabilidad dentro del país, por lo que no son comparables con los publicados en informes internacionales" (PNUD, 2016, pág. 20)

Finalmente, los indicadores de las poblaciones indígena y no indígena también han venido aumentando y la brecha entre ambas también ha venido disminuyendo de manera paulatina. La Tabla 2 muestra los datos utilizados en este análisis.

Tabla 2. Índice de desarrollo humano (IDH) nacional

Indicadores / años	2000	2006	2011	2014
IDH nacional	0.421	0.481	0.483	0.492
Crecimiento anual IDH	-	2.7%	0.1%	0.4%
IDH salud	-	0.391	-	0.397
Crecimiento anual IDH salud				0.2%
IDH educación	-	0.416	-	0.461
Crecimiento anual IDH educación				1.3%
IDH ingresos	-	0.685	-	0.651
Crecimiento anual IDH ingresos				-0.6%
IDH área urbana	0.561	0.590	0.582	0.579
IDH área rural	0.316	0.364	0.375	0.395
Brecha de IDH entre área urbana y área rural	0.245	0.226	0.207	0.184
IDH hombres	0.452	0.508	0.508	0.515
IDH mujeres	0.377	0.443	0.446	0.457
Brecha de IDH entre hombres y mujeres	0.075	0.065	0.062	0.058
IDH indígena	0.308	0.368	0.382	0.397
IDH no indígena	0.489	0.543	0.541	0.546
Brecha de IDH entre población indígena y no indígena	-0.181	-0.175	-0.159	-0.149

Fuente: Informe Nacional de Desarrollo Humano 2015/2016, p. 313 (PNUD, 2016).

3. Bajo crecimiento del PIB

El PIB ha mostrado una tendencia de crecimiento sostenida, pero fue mucho más modesta en el 2009, pues alcanzó únicamente el 0.5 por ciento, lo cual derivó en desempleo y aumento de la pobreza en el país. Esta situación se debió a la crisis económica mundial, a pesar de la cual Guatemala fue uno de los pocos países de América Latina que mantuvo un ritmo de crecimiento positivo.

Se estima que en el 2016 la economía del país tendrá un crecimiento de 3.1%, el cual resulta casi la mitad del crecimiento propuesto en la ANC, que es mayor al 6% anual, lo cual evidencia la relevancia que aún tiene un programa que apoya la productividad, el emprendimiento y la innovación. La Tabla 3 muestra los datos que sustentan este análisis.

Por el lado de la oferta, las actividades económicas con mayor incidencia serán el comercio (11.5% del PIB), que se espera crezca 3.5%; las industrias manufactureras (17.7% en el PIB), que se prevé crezcan 3.5% y los servicios privados (15.9% al

PIB), que se estima crecerán 3.9%. Por el lado de la demanda, el consumo privado será el que tendrá un crecimiento dinámico (alrededor de 4.0%) (Perspectiva, 2015).

Tabla 3. Producto Interno Bruto de 2008 a 2015

Años	PIB a precios de 2001		PIB per cápita	
	Valores (Millones de quetzales)	Variaciones (%)	Valores (US dólares)	Variaciones (%)
2008	192,894.9	3.3	2,861.8	12.0
2009	193,909.6	0.5	2,691.1	(6.0)
2010	199,473.8	2.9	2,879.0	7.0
2011	207,776.0	4.2	3,239.6	12.5
2012	213,946.6	3.0	3,343.9	3.2
2013	221,857.5	3.7	3,488.2	4.3
2014	231,182.2	4.2	3,715.6	6.5
2015 ^p	240,686.6	4.1	3,941.6	6.1
2016 ^p	248,067.8	3.1	4,153.0	5.4

Fuente: Banco de Guatemala (Banguat, 2017a) y (Banguat, 2017b). p/ Cifras preliminares.

A pesar del crecimiento sostenido del PIB la desigualdad sigue siendo alta, tal como lo indican los Coeficientes de Gini⁶ del ingreso familiar per cápita, superiores a 0.5. Sin embargo, dicho coeficiente ha disminuido durante los últimos 14 años.

Similar situación ha sucedido con la participación de los quintiles en el ingreso familiar per cápita, pues la del más alto ha disminuido mientras que la del más bajo ha aumentado. Debido a ello la relación entre ambos quintiles también se ha reducido, de 32.4 que era en el año 2000 a 17.5 en el 2014, lo que implica que Guatemala tiende a ser un país menos desigual. La Tabla 4 muestra estos datos.

Tabla 4. Indicadores de desigualdad en Guatemala

Indicadores de desigualdad	2000	2006	2011	2014
Coeficiente de Gini del ingreso familiar per cápita*	0.603	0.558	0.565	0.531
Participación del quintil más alto (Q5) en el ingreso familiar per cápita	63.8	59.5	60.5	57.3
Participación del quintil más bajo (Q1) en el ingreso familiar per cápita	2.0	2.7	2.9	3.3
Relación entre el quintil más alto y el más bajo (Q5/Q1)	32.4	22.1	20.5	17.5

Fuente: Informe Nacional de Desarrollo Humano 2015/2016, p. 298 (PNUD, 2016).

⁶ El Coeficiente de Gini mide hasta qué punto la distribución del ingreso (o, en algunos casos, el gasto de consumo) entre individuos u hogares dentro de una economía se aleja de una distribución perfectamente equitativa. Una curva de Lorenz muestra los porcentajes acumulados de ingreso recibido total contra la cantidad acumulada de receptores, empezando a partir de la persona o el hogar más pobre. El índice de Gini mide la superficie entre la curva de Lorenz y una línea hipotética de equidad absoluta, expresada como porcentaje de la superficie máxima debajo de la línea. Así, un índice de Gini de 0 representa una equidad perfecta, mientras que un índice de 100 representa una inequidad perfecta (Banco Mundial, 2015).

En la Tabla 5 se observa que, para la población de 15 años o más, las tasas de desempleo abierto son bajas, siendo en 2011 de 2.5% y en 2014 de 2.4%, con respecto de la población económicamente activa (PEA). Sin embargo, las tasas de informalidad son mayores del 70%, lo que implica altas tasas de subempleo abierto. Asimismo, los porcentajes de población ocupada no remunerada son altos, siendo en 2011 de 13.3% y de 10.9% en 2014, con respecto a la población ocupada (PO).

Es importante indicar que los bajos niveles de ingreso per cápita han impedido que se generen empleos formales e ingresos suficientes para reducir la pobreza. Por el contrario, las condiciones de subempleo e informalidad que imperan en el país han generado empleos de baja productividad, que se traducen en remuneraciones reducidas, horas trabajadas regularmente menores que las deseadas e inexistencia de protección laboral. Esto evidencia la relevancia que aún tiene un programa que apoya la productividad, el emprendimiento y la innovación.

Tabla 5. Indicadores del mercado laboral en Guatemala

Indicadores	2000	2006	2011	2014
Población de 15 años y más				
Tasa de participación económica ⁷ (%)	66.4	66.2	64.4	62.3
Tasa de desempleo abierto (% de la PEA)	5.6	1.9	2.5	2.4
Tasa de subempleo abierto (% de la PO)	8.6	15.4	10.8	8.9
Informalidad (% de la PO)	74.2	69.0	71.5	70.2
Ocupados no remunerados (% de la PO)	14.3	13.5	13.3	10.9

Fuente: Informe Nacional de Desarrollo Humano 2015/2016, p. 299 (PNUD, 2016).

4. Cambios en las variables macroeconómicas

La inflación a diciembre de 2009 fue de -0.28%, 9.68 puntos abajo del cierre registrado a diciembre del año 2008. Sin embargo, luego volvió a un ritmo positivo tal como se muestra en la Tabla 6, alcanzando el 4.36% en lo que va de 2017.

El tipo de cambio con respecto al dólar se ha mantenido casi constante, alcanzando un máximo de 8.15 en 2009 y un mínimo de 7.35 en 2017, lo cual no ha permitido ganar competitividad al sector exportador. Esta situación repercute directamente sobre la capacidad adquisitiva del Programa, pues por cada dólar que cambia recibe una misma cantidad de quetzales, los cuales cada vez valen menos.

Tanto las tasas de interés activas y pasivas en moneda extranjera disminuyeron de 2008 al 2016, hasta repuntar en 2017. Igual situación sucedió con la brecha entre ambas, pues en 2008 era de 4.31% mientras que en 2016 fue de 3.05% y en 2017 de

⁷ La población económicamente activa (PEA) como proporción de la población en edad de trabajar (PET).

3.09%. Las remesas familiares también han aumentado de manera sostenida, excepto en el año 2009, cuando disminuyeron.

Tabla 6. Inflación, tipo de cambio y tasas de interés en Guatemala

Años	Inflación (%)	Tipo de cambio de referencia (a)	Tasas de interés en moneda extranjera (a)		Remesas familiares (US millones)
			Activas (%) (b)	Pasivas (%) (c)	
2005	8.57	7.62369	7.21	3.41	2,992.8
2006	5.79	7.59371	7.66	3.81	3,609.8
2007	8.75	7.66373	7.52	3.63	4,128.4
2008	9.40	7.54802	8.13	3.82	4,314.7
2009	-0.28	8.14907	8.12	3.88	3,912.3
2010	5.39	8.04537	7.12	3.08	4,126.8
2011	6.20	7.77226	6.29	2.67	4,378.0
2012	3.45	7.82177	6.19	2.77	4,782.7
2013	4.39	7.84517	6.06	2.94	5,105.2
2014	2.95	7.72041	5.98	2.93	5,544.1
2015	3.07	7.63987	5.91	2.98	6,285.0
2016	4.23	7.58393	5.93	2.88	7,160.0
2017 (d)	4.36	7.35376	6.04	2.95	4,716.6

Fuente: (Banguat, 2017a). (a) Promedio ponderado del sistema bancario. (b) Cifras revisadas, no incluyen el rubro de préstamos con tarjeta de crédito. (c) No incluye el rubro de depósitos a la vista. (d) A julio de 2017.

5. La persistencia de la pobreza

Las personas en situación de extrema pobreza son aquellas cuyo gasto total anual es menor que la Línea de Pobreza Extrema (LPE), la cual representa el costo de adquirir la Canasta de Alimentos (CA) que cumpla con el requisito calórico mínimo anual por persona. De acuerdo con esta línea, la pobreza extrema alcanzó al 15.7% de la población nacional en el año 2000, luego disminuyó a 15.2% en 2006, volvió a disminuir a 13.3% en 2011 y aumentó a 23.4% en 2014.

La población en situación de pobreza no extrema es aquella cuyo gasto total anual es mayor al valor de la LPE, pero menor al de la Línea de Pobreza No Extrema (LPNE). Esta última, además del costo de la Canasta de Alimentos, incluye un monto adicional que corresponde al porcentaje del gasto por consumo de otros bienes y servicios. En el año 2000 la pobreza no extrema alcanzó al 40.3% por ciento de la población nacional, en 2006 disminuyó a 35.8%, en 2011 volvió a aumentar a 40.4% y en 2014 volvió a disminuir a 35.9%.

Al sumar los resultados de ambos niveles de pobreza se obtiene la pobreza total, mientras que el resto de la población es clasificada como no pobre. En el año 2000 la pobreza total fue de 56.0% y la no pobreza de 44.0%; en 2006 la pobreza total alcanzó al 51.0% de la población y el 49.0% fue no pobre; en 2011 el 53.7% de la población fue clasificada como pobre y el 46.3% por ciento como no pobre; y en

2014 el 59.3% fue pobre y el 40.7% no pobre. Esto evidencia la relevancia que aún tiene un programa que apoya la productividad, el emprendimiento y la innovación. La Tabla 7 muestra los porcentajes utilizados en este análisis

Tabla 7. Porcentajes de pobreza a nivel nacional

Año	Pobreza extrema	Pobreza no extrema	Pobreza total	No pobreza
2000	15.7	40.3	56.0	44.0
2006	15.2	35.8	51.0	49.0
2011	13.3	40.4	53.7	46.3
2014	23.4	35.9	59.3	40.7

Fuente: ENCOVI 2011, p. 10 (INE, 2011) y ENCOVI 2014 (INE, 2015).

6. Transformación del entorno sociodemográfico

El Programa fue aprobado cuando Guatemala tenía una población de 13 millones, la cual aumentó a 15.1 millones en 2012, cuando este entró en vigencia. En 2015 más de la mitad de esta población (51.1%) correspondía a mujeres y el 51.8% de los habitantes residía en áreas urbanas, cantidad que se espera que suba a 79% en 2032, en su gran mayoría ubicada en asentamientos precarios urbanos.

Asimismo, la población menor de 15 años comprende cerca del 40% del total, la de 15 a 24 años es el 17.6% y la de 65 y más años es el 4.6%. La edad media de la población es de menos de 25 años, lo que "...implica que existe una proporción de población, cada vez mayor en edad productiva, que se considera como una ventana de oportunidades...para Guatemala, la ventana de oportunidades inicia en 2029 y se cerrará aproximadamente en 2069" (Gobierno de Guatemala, 2012, pág. 23). Con ello se evidencia la relevancia que aún tiene un programa que apoya la productividad, el emprendimiento y la innovación, para el apoyo de estos jóvenes urbanos que conforman el denominado "bono demográfico". La Tabla 8 muestra los datos utilizados para realizar este análisis.

Tabla 8. Datos sociodemográficos de Guatemala

Ítems	2000	2005	2010	2015
Población (millones de habitantes) (a)	11.2	12.7	14.4	16.2
Tasa de crecimiento de la población (%)	---	2.55	2.46	2.34
Mujeres (%) (a)	50.9	51.1	51.2	51.1
Población urbana (%) (b)	43.0	45.5	48.0	51.8
Población menor de 15 años (%) (c)	44.1	43.2	41.6	39.5
Población de 15 a 24 años (%) (c)	20.2	20.3	20.2	17.6
Población de 65 y más (%) (c)	4.0	4.3	4.4	4.6
Edad media de la población (a)	22.3	22.8	23.7	24.9

Fuente: (a) Informe Nacional de Desarrollo Humano 2015/2016, p. 298 (PNUD, 2016); (b) estimaciones realizadas con base en las ENCOVI de 200 a 2014 y en la Agenda Urbana; y (c) Instituto Nacional de Estadística (INE, 2015).

Tanto el proceso de urbanización como el bono demográfico resultan importantes, porque la ANC busca responder a las necesidades de niños, jóvenes, personas con discapacidad y pueblos indígenas, así como priorizar la importancia de implementar un modelo policéntrico, que permita la consolidación de 9 ciudades intermedias, como lugares propicios para el desarrollo que están vinculadas por redes de infraestructura y facilidad para conectar a otros puntos a nivel local, regional y nacional.

Por último, la incorporación de clusters productivos también está asociada a la consolidación de las ciudades intermedias del país, al considerarlas lugares propicios para el desarrollo que están vinculados por redes de infraestructura y facilidades para conectarse con otros puntos a nivel local, regional y nacional. La incorporación de estos clusters y el enfoque territorial de la ANC 2016-2032 están alineados con la Agenda Urbana, lo cual orientará la inversión pública enfocada a la mejora de condiciones de los territorios.

II. EFECTIVIDAD DEL PROGRAMA

La efectividad se entiende como la capacidad de la UEE de PRONACOM, para alcanzar el efecto deseado en la población objetivo. Por ello, en este capítulo se evaluaron los resultados del Programa en término de productos logrados y alcance de las metas de impacto.

La efectividad en el logro de los productos respondió al grado de cumplimiento de los indicadores de los componentes del Programa, en cuanto a resultados y tiempo, así como a la satisfacción de los beneficiarios con respecto a la calidad y la entrega de los servicios y la posible insatisfacción de sus expectativas. La efectividad de los resultados de impacto permitió establecer la contribución del Programa al alcance de sus metas de fin y propósito, así como determinar hasta qué punto se incrementó la capacidad del sector y cómo se podría incrementar su impacto.

A. Efectividad en el logro de los productos⁸

La efectividad tiene las dimensiones de eficacia y eficiencia. La primera se define como “el grado de logro de las metas de producción (bienes o servicios) de un proyecto, independiente de los costos” (Cohen & Franco, 1993, pág. 102). Es decir, se refiere a la relación entre la cantidad de bienes o servicios que produjo y distribuyó el Programa durante su operación y lo estimado en la programación.

Esta definición de eficacia tiene dos dimensiones, que son resultados y tiempo: el primero de ellos se mide por medio del Índice de Avance Físico (IAF), cuyos logros se describen a continuación.

1. Índice de avance físico

La expresión del Índice de Avance Físico es la siguiente:

$$(1) \text{ IAF} = \text{producción generada} / \text{producción programada}$$

El IAF se estimó comparando la producción generada a julio de 2017, con la producción programada (metas planificadas) para el Programa. Este índice fue interpretado a partir de una curva estadística normal⁹, de la siguiente manera:

⁸ Esta evaluación se basó en los datos del PMR actualizado a 2017, el cual recibiera la No Objeción del Banco en nota CID/CGU-1228/2017 de fecha 24 de mayo de 2017.

⁹ En esta curva el 68% de los casos se encuentra entre una desviación estándar hacia la derecha y otra hacia la izquierda de la media aritmética. Debido a que la curva es completamente simétrica, el 32% restante se distribuye en 16% hacia la cola de la izquierda y 16% hacia la cola de la derecha.

- i. *Satisfactoria*, cuando el IAF se situaba en un rango mayor o igual que 84 por ciento (color verde);
- ii. *Medianamente satisfactoria*, cuando el IAF se situaba en un rango mayor o igual que 50 por ciento y menor que 84 por ciento (color amarillo); y
- iii. *Insatisfactoria*, cuando el IAF se situaba en un rango menor que 50 por ciento (color rojo).

A continuación, se describe el logro de los productos para los cinco componentes del Programa.

a) Componente 1. Apoyos al diseño e implementación de mejoras en los climas de inversión y de negocios en el entorno productivo

Por medio de este componente se busca continuar apoyando los esfuerzos por mejorar el clima de inversiones y el entorno productivo del país, a partir de los consensos en temas prioritarios de reforma alcanzados con el sector privado, en el contexto de la agenda Nacional de Competitividad 2005-2015. Los productos incluidos en este componente y sus logros a la fecha de la presente evaluación, se presentan a continuación.

- 1.1 *Sistemas de trámites para mejorar clima de negocios diagnosticado, propuesto y mejorado.* Las metas para este producto han sido completamente alcanzadas de acuerdo con lo planificado hasta el año 2017, por lo que su cumplimiento resultó satisfactorio. Queda pendiente el diagnóstico, la propuesta y la mejora de un sistema para 2018.
- 1.2 *Plan nacional de logística elaborado e implementado.* Este producto fue logrado en 100% y su cumplimiento fue satisfactorio.
- 1.3 *Trámites actualizados y simplificados a través de la plataforma Asisehace.* De los 585 trámites que se tienen como meta para 2017, han sido actualizados y simplificados 435, lo cual representa un logro de 74% y un cumplimiento medianamente satisfactorio. Quedan pendientes 150 trámites para 2018.
- 1.4 *Estrategia para la mejora de la calificación del país, diseñada e implementada.* Hasta la fecha no se cuenta con esta estrategia, la cual debió haber sido diseñada e implementada en 2015, por lo que su cumplimiento se considera insatisfactorio.
- 1.5 *Banco de segundo piso diseñado.* Este producto fue entregado en 2015, año para el cual había sido planificado, por lo cual su logro es de 100% y su cumplimiento se considera satisfactorio.

- 1.6 *Buró de crédito diseñado y propuesta de ley.* Hasta la fecha no se cuenta con el buró de crédito y la propuesta de ley, lo cual debió haber ocurrido en 2015, por lo que su cumplimiento se considera insatisfactorio.
- 1.7 *Diseño del mecanismo del observatorio energético implementado.* La entrega de este producto estaba planificada para 2016, pero fue eliminado en la actualización del Reporte de Monitoreo de Progreso a 2017.
- 1.8 *Política y legislación nacional de competencia diseñada.* Este producto fue alcanzado por completo un año antes de su programación, por lo que tiene un logro de 100% y su cumplimiento se considera satisfactorio.
- 1.9 *Sistema informático de monitoreo para mejoras a los derechos del consumidor, diseñado y desarrollado.* Aunque aparece como un entregable para 2017, este sistema debe estar desarrollado para 2018, por lo cual no se tomó en cuenta en la presente evaluación.
- 1.10 *Consumidores informados sobre los derechos del consumidor.* Este producto fue alcanzado desde 2016, por lo que su logro es de 100% y su cumplimiento satisfactorio.
- 1.11 *Propuesta de Código de Gobierno Corporativo desarrollada.* Estas propuestas fueron desarrolladas durante 2015 y 2016, por lo que su logro es de 100% y su cumplimiento se considera satisfactorio.
- 1.12 *Implementación de la ventanilla única de inversión (VUI).* Aunque aparece como un entregable para 2017, esta ventanilla debe estar implementada para 2018, por lo cual no se tomó en cuenta en la presente evaluación.
- 1.13 *Proyectos para nuevas mejoras al entorno productivo elaborados.* A la fecha de la evaluación, habían sido elaborados 6 de los 8 proyectos que se tenían como meta para 2017, lo cual significa un logro de 75% y un cumplimiento medianamente satisfactorio. Asimismo, quedan pendientes dos proyectos más para 2018.
- 1.14 *Difusión anual sobre la mejora del entorno productivo.* A la fecha se han realizado 5 de los 8 informes anuales programados hasta 2017, lo que implica un logro de 63% y un cumplimiento medianamente satisfactorio. De igual forma, quedan pendientes dos informes más para 2018.

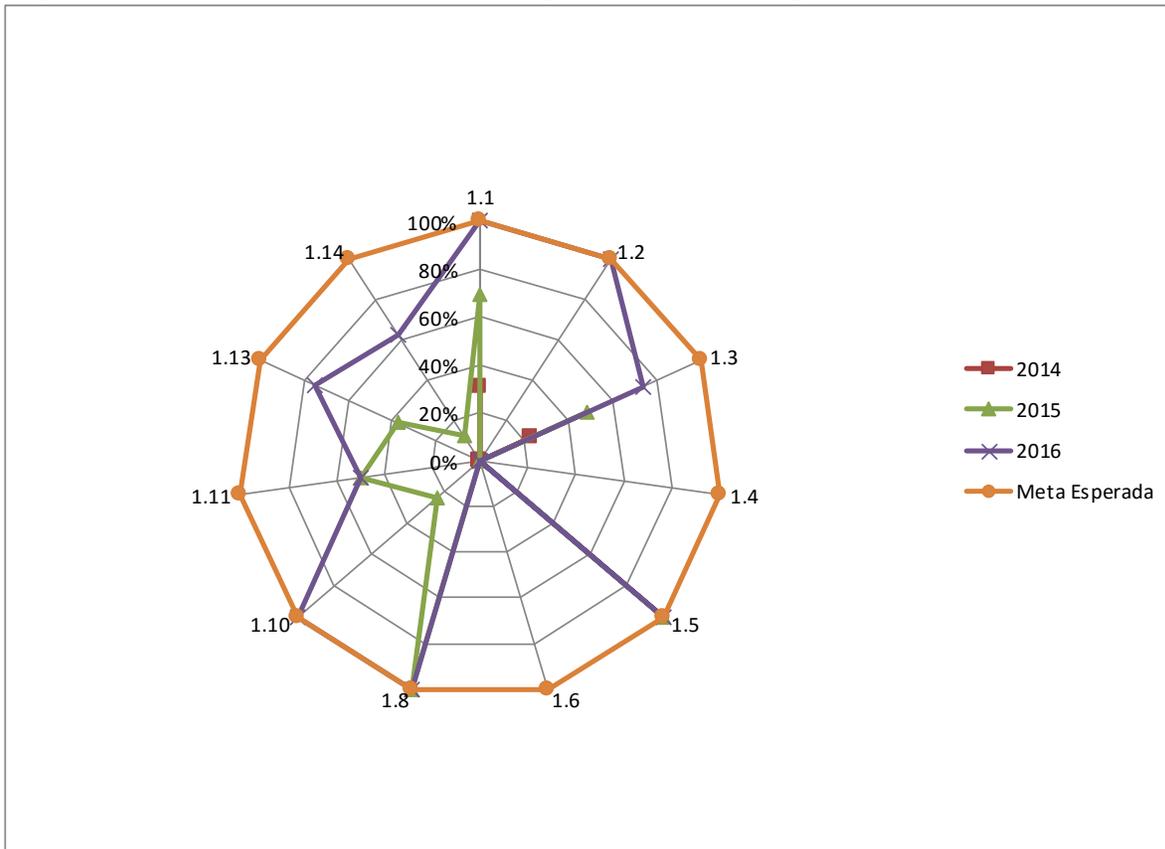
La Tabla 9 y la Figura 1 contienen los índices de avance físico para los diferentes productos de este componente.

Tabla 9. Índice de avance físico de los productos del componente 1

Código	Descripción	Medida	Entregables						Acumulado a 2017
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	
1.1	Sistemas de trámites para mejorar clima de negocios diagnosticados, propuestos y mejorados	Sistemas	PP	4	5	4		1	13
			PG	4	5	4			13
			IAF						
1.2	Plan Nacional de Logística elaborado e implementado	Plan	PP					1	1
			PG			1			1
			IAF						
1.3	Trámites actualizados y simplificados a través de la Plataforma Asisehace	Trámites	PP	135	150	150	150	150	585
			PG	135	150	150			435
			IAF						
1.4	Estrategia para la mejora de la calificación país diseñada e implementada	Estrategia	PP		1				1
			PG						0
			IAF						
1.5	Banco de segundo piso diseñado	Diseño	PP		1				1
			PG		1				1
			IAF						
1.6	Buró de crédito diseñado y propuesta de ley	Sistema	PP		1				1
			PG						-
			IAF						
1.7	Diseño del mecanismo del observatorio energético implementado	Observatorio	PP						-
			PG						-
			IAF						-
1.8	Política y legislación nacional de competencia diseñada	Diseño	PP			1			1
			PG		1				1
			IAF						
1.9	Sistema informático de monitoreo para mejoras a los derechos del consumidor diseñado y desarrollado	Sistema	PP					1	-
			PG						-
			IAF						
1.10	Consumidores informados sobre los derechos del consumidor	Consumidores	PP		1,000	3,200			4,200
			PG		1,000	3,200			4,200
			IAF						
1.11	Propuesta de Código de Gobierno Corporativo desarrollada	Propuesta	PP		1	1			2
			PG		1	1			2
			IAF						
1.12	Implementación de la Ventanilla Única de Inversión (VUI)	Sistema	PP					1	-
			PG						-
			IAF						
1.13	Proyectos para nuevas mejoras al entorno productivo elaborados	Proyecto	PP		3	3	2	2	8
			PG		3	3			6
			IAF						
1.14	Difusión anual sobre la mejora del entorno productivo	Informe anual	PP		2	4	2	2	8
			PG		1	4			5
			IAF						

Fuente: elaboración propia con base en el PMR actualizado a 2017 y entrevistas con miembros del ECP. PP = producción programada; PG = producción generada; IAF = índice de avance físico.

Figura 1. Índice de avance físico de los productos del componente 1



Fuente: elaboración propia con base en el Reporte de Monitoreo de Progreso (PMR) actualizado a 2017.

Los índices de avance físico (IAF) de los productos fueron ponderados utilizando sus pesos relativos dentro del componente, para establecer la contribución de cada uno de ellos al IAF del componente. Dichos pesos relativos se establecieron en función de los montos financieros destinados para cada uno de ellos, en el plan financiero proyectado para el Programa proporcionado por PRONACOM. Posteriormente, la suma de estas contribuciones permitió establecer que el componente 1 tiene a la fecha un avance físico de 77%. La Tabla 10 contiene los datos utilizados para realizar el análisis descrito.

Tabla 10. Índice de avance físico del componente 1

Código	Descripción	IAF productos	Pesos relativos productos	IAF Componentes
1.1	Sistemas de trámites para mejorar clima de negocios diagnosticado, propuesto y mejorado	100%	39%	39%
1.2	Plan Nacional de Logística elaborado e implementado	100%	-	-
1.3	Trámites actualizados y simplificados a través de la Plataforma Asisehace	74%	11%	8%
1.4	Estrategia para la mejora de la calificación país diseñada e implementada	0%	1%	0%
1.5	Banco de segundo piso diseñado	100%	1%	1%
1.6	Buró de crédito diseñado y Propuesta de ley	0%	-	-
1.7	Diseño del mecanismo del observatorio energético implementad	-	-	-
1.8	Política y legislación Nacional de Competencia diseñada	100%	4%	4%
1.9	Sistema informático de monitoreo para mejoras a los derechos del consumidor diseñado y desarrollado	-	9%	0%
1.10	Consumidores informados sobre los derechos del consumidor	100%	2%	2%
1.11	Propuesta de Código de Gobierno Corporativo desarrollada	100%	5%	5%
1.12	Implementación de la Ventanilla Única de Inversión (VUI)	-	-	-
1.13	Proyectos para nuevas mejoras al entorno productivo elaborados	75%	6%	4%
1.14	Difusión Anual sobre la Mejora del Entorno productivo	63%	22%	14%
	Componente 1	-	-	77%

Fuente: elaboración propia con base en el Reporte de Monitoreo de Progreso (PMR) actualizado a 2017.
IAF = índice de avance físico.

b) Componente 2. Apoyo a la estructuración y promoción de proyectos de inversión estratégica

Con este componente se busca apoyar los esfuerzos para elevar la inversión privada, en sectores considerados como estratégicos para el país, no solo por su importancia directa sobre el crecimiento y el empleo (casos del turismo y manufactura ligera), sino también por sus efectos positivos sobre otros sectores económicos (casos de la infraestructura de transporte y el sector energético) o por su potencial de recaudación fiscal y de desarrollo regional (casos de los recursos naturales). Los logros y cumplimientos de los productos se presentan a continuación.

2.1 *Estructuración técnica de proyectos de infraestructura para mejora de la competitividad.* La meta total para este producto es de cuatro proyectos hasta 2018, pero de tres hasta 2017. De ellos hay dos que ya fueron ejecutados, que son el Proyecto de Servicios Aéreos y el Estudio de Pre factibilidad del Metro Riel. Debido a ello se considera un logro de 67%, cuyo cumplimiento resulta insatisfactorio.

2.2 *Proyectos de infraestructura difundidos a inversores.* A la fecha no se ha realizado ninguno de estos proyectos, lo que implica un logro de 0% y un cumplimiento insatisfactorio. Sin embargo, su cumplimiento está definido como un entregable para el presente año.

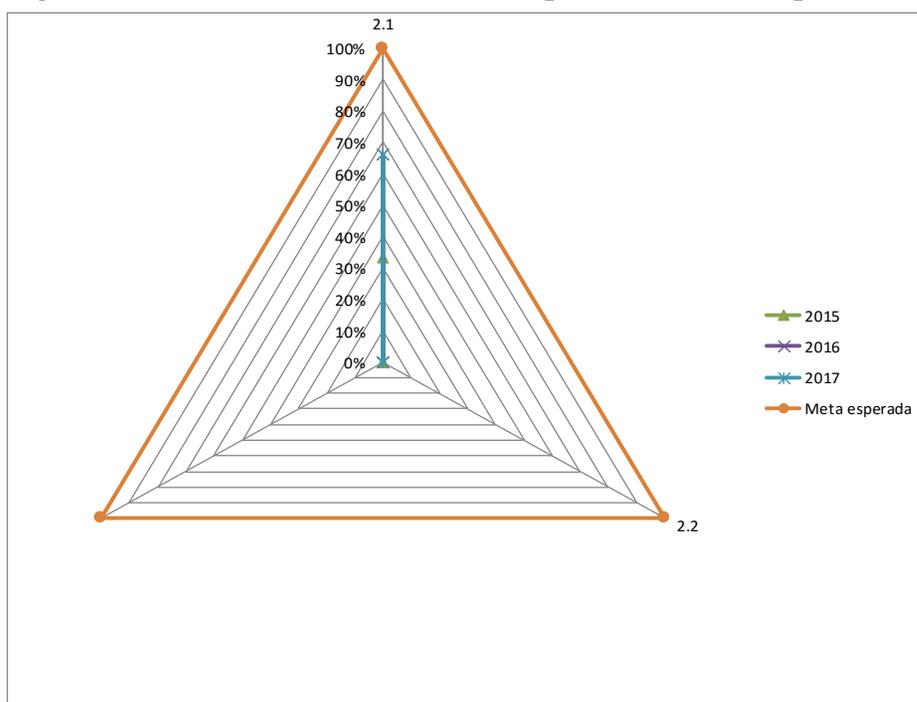
La Tabla 11 y la Figura 2 contienen los índices de avance físico para los diferentes productos de este componente.

Tabla 11. Índice de avance físico de los productos del componente 2

Código	Descripción	Medida	Entregables						Acumulado a 2017
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	
2.1	Estructuración técnica de proyectos de infraestructuras para la mejora de la competitividad	PP			1	1	1	1	3
		Estudios			1	1			2
		IAF							67%
2.2	Proyectos de infraestructuras difundidos a inversores	PP			2		1		3
		Difusiones							-
		IAF							0%

Fuente: elaboración propia con base en el PMR actualizado a 2017 y entrevistas con miembros del ECP. PP = producción programada; PG = producción generada; IAF = índice de avance físico.

Figura 2. Índice de avance físico de los productos del componente 2



Fuente: elaboración propia con base en el PMR actualizado a 2017.

Asimismo, los índices de avance físico (IAF) de los productos fueron ponderados utilizando sus pesos relativos dentro del componente 3, para establecer que su avance a la fecha es de 66%. La Tabla 12 contiene los datos utilizados para realizar el análisis descrito.

Tabla 12. Índice de avance físico del componente 2

Código	Descripción	IAF productos	Pesos relativos productos	IAF Componentes
2.1	Estructuración técnica de proyectos de infraestructuras para la mejora de la competitividad	66%	100%	66%
2.2	Proyectos de infraestructuras difundidos a inversores	0%	0%	0%
Componente 2				66%

Fuente: elaboración propia con base en el PMR actualizado a 2017. IAF = índice de avance físico.

c) Componente 3. Puesta en marcha de un programa de fomento empresarial y encadenamiento productivo

Por medio de este componente, el Programa busca ofrecer un conjunto de servicios de desarrollo empresarial (SDE), para mejorar la productividad y competitividad empresarial en sectores productivos potencialmente de clase mundial y/o líderes a nivel territorial. En una primera etapa, se pretendía implementar la entrega de SDE a empresas o grupos de empresas en no más de tres sectores productivos prioritarios. Los productos relacionados con este componente se presentan a continuación, incluyendo sus logros y cumplimientos.

- 3.1 *Estrategia implementada para la mejora de la estructura institucional, en temas de servicio de desarrollo empresarial e innovación.* La meta total es de tres estrategias, pero hasta 2017 son solamente dos. Las actividades a realizar para su cumplimiento incluyen el levantamiento, procesamiento, diagnóstico y análisis de datos, así como la implementación de la estrategia. Al momento de la evaluación había sido implementada una estrategia, por lo cual su logro fue 50% y su cumplimiento medianamente satisfactorio.
- 3.2 *Capacitaciones específicas en SDE.* La meta total para este producto es de 2,100 empresas capacitadas, pero para 2017 esta se limita a 900. De esas 900, 70 fueron capacitadas en 2014, por lo que su logro fue de 8% y su cumplimiento insatisfactorio. Debe resalarse que, además de ese bajo desempeño, para 2018 deberán capacitarse 1,200 empresas adicionales.
- 3.3 *Proyectos de emprendimiento apoyados.* El cumplimiento de este producto requiere de un programa de apoyo al emprendedurismo de empresa funcionando y su meta total es de 225 de proyectos, de los cuales 75 deben ser apoyados hasta 2017. A la fecha de la evaluación, no había ningún proyecto apoyado, por lo que el logro fue de 0% y su cumplimiento se consideró insatisfactorio. Cabe mencionar que, además del bajo desempeño, para 2018 será necesario apoyar 150 proyectos más.
- 3.4 *Empresas capacitadas bajo el Programa de Fomento a la Productividad (Small Business Development Center -SBDC-).* Este producto también requiere de un programa de apoyo a la productividad de empresas funcionando y su meta total es de 9,000 empresas capacitadas, aunque para 2017 están programadas únicamente 4,000. De estas últimas, han sido capacitadas 2,000, lo que implica un logro de 50% y un cumplimiento medianamente satisfactorio. Hay que considerar que,

además del atraso mostrado en el logro de este producto, en 2018 será necesario capacitar 5,000 empresas más

- 3.5 *Empresas asistidas bajo programas de innovación a las empresas.* Este producto también necesita un programa de apoyo a la innovación de empresas funcionando y su meta total es de 220 empresas asistidas, pero para 2017 han sido programadas únicamente 100. A la fecha de la evaluación no había sido asistida ninguna empresa, lo cual significa un logro de 0% y un cumplimiento insatisfactorio. Además de las 100 que no han sido asistidas en el presente año, quedan pendientes 220 más para 2018.
- 3.6 *Planes y estudios de desarrollo sectorial desarrollados.* La meta total de este producto es de ocho planes y estudios desarrollados, pero para 2017 han sido programados únicamente cuatro. Sin embargo, a la fecha no ha sido elaborado ninguno, lo que implica un logro de 0% y un cumplimiento insatisfactorio. De igual forma, quedan pendientes cuatro planes y estudios más para 2018.

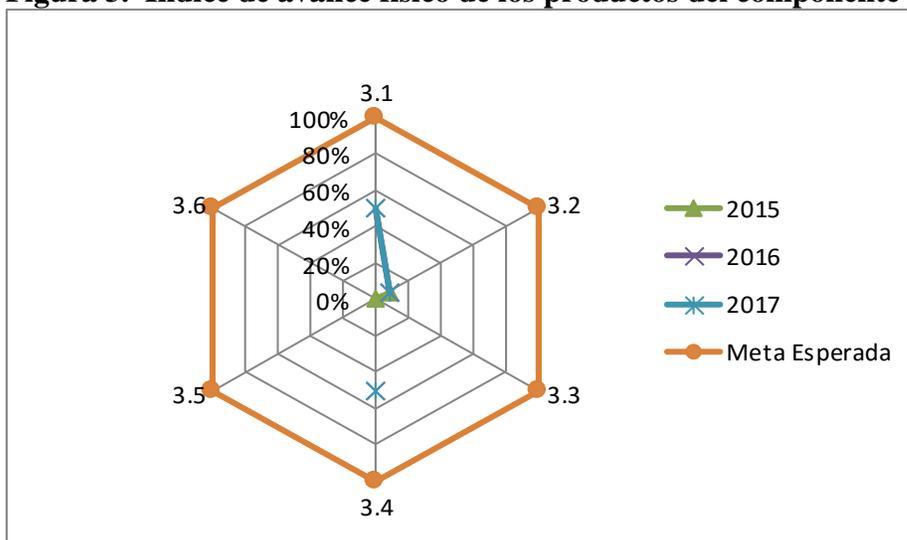
La Tabla 13 y la Figura 3 contienen los índices de avance físico para los diferentes productos de este componente.

Tabla 13. Índice de avance físico de los productos del componente 3

Código	Descripción	Medida	Entregables						Acumulado a 2017
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	
3.1	Estrategia implementada para la mejorar estructura institucional en temas de SDE e Innovación	PP				1	1	1	2
		PG				1			1
		IAF							50%
3.2	Capacitaciones específicas en SDE	PP					900	1,200	900
		PG	70						70
		IAF							8%
3.3	Proyectos de emprendimiento apoyados	PP					75	150	75
		PG							0
		IAF							0%
3.4	Empresas capacitadas bajo Programa de Fomento a la Productividad (<i>Small Business Development Center</i> -SBDC-)	PP				2,000	2,000	5,000	4,000
		PG				2,000			2,000
		IAF							50%
3.5	Empresas Asistidas bajo Programa de innovación a las empresas	PP					100	220	100
		PG							0
		IAF							0%
3.6	Planes y estudio de desarrollo sectorial desarrollados	PP					4	4	4
		PG							-
		IAF							0%

Fuente: elaboración propia con base en el Reporte de Monitoreo de Progreso (PMR) actualizado a 2017 y entrevistas con miembros del ECP. PP = producción programada; PG = producción generada; IAF = índice de avance físico.

Figura 3. Índice de avance físico de los productos del componente 3



Fuente: elaboración propia con base en el PMR actualizado a 2017.

Asimismo, los índices de avance físico (IAF) de los productos fueron ponderados utilizando sus pesos relativos dentro del componente 3, para establecer que su avance a la fecha es de 19%. La Tabla 14 contiene los datos utilizados en el análisis.

Tabla 14. Índice de avance físico del componente 3

Código	Descripción	IAF productos	Pesos relativos productos	IAF Componentes
3.1	Estrategia implementada para la mejora de la estructura institucional en temas de Servicio de Desarrollo Empresarial e Innovación	50%	12%	6%
3.2	Capacitaciones específicas en SDE	8%	8%	1%
3.3	Proyectos de emprendimiento apoyados	0%	14%	0%
3.4	Empresas capacitadas bajo Programa de Fomento a la Productividad (<i>Small Business Development Center</i> -SBDC-)	50%	25%	12%
3.5	Empresas Asistidas bajo Programa de innovación a las empresas	0%	38%	0%
3.6	Planes y estudio de desarrollo sectorial desarrollados	0%	2%	0%
Componente 3				19%

Fuente: elaboración propia con base en el Reporte de Monitoreo de Progreso (PMR) actualizado a 2017. IAF = índice de avance físico.

d) Componente 4. Apoyo al desarrollo de la institucionalidad para la competitividad a nivel territorial

Este componente apoya el desarrollo de la institucionalidad para mejorar la competitividad a nivel territorial, involucrando actores de alcance nacional y local, públicos y privados, que tengan competencia en la materia. Los logros y cumplimientos de los productos incluidos se presentan a continuación:

- 4.1 *Planes del sector turismo en Sacatepéquez para la competitividad territorial apoyado.* A la fecha el plan aún no ha sido apoyado, pues el contrato se encuentra en proceso de negociación. Debido a ello se consideró un logro de 0% y un cumplimiento insatisfactorio.
- 4.2 *Planes de circunscripciones económicas de desarrollo (CEDES) desarrollados.* Este producto fue entregado en 2015, año para el cual había sido planificado, por lo cual su logro es de 100% y su cumplimiento se considera satisfactorio.
- 4.3 *Plan de desarrollo del turismo en Guatemala desarrollado.* A la fecha de evaluación el plan ya fue elaborado, pero su aprobación se encuentra en discusión. Debido a que la elaboración del producto no ha finalizado, se estimó un logro de 0% y un cumplimiento medianamente satisfactorio.
- 4.4 *Mesas de competitividad instaladas y coordinadas.* La meta total para este producto es de 10 mesas instaladas y coordinadas para 2017. De estas, las de la Región 6 Suroccidente, Mancomunidad Gran Ciudad del Sur (MGCS), Zacapa, Escuintla y San Marcos se encuentran instaladas y han sistematizado las potencialidades económicas incluidas en la primera etapa. Con ello, el logro de este producto se ha estimado en 50% y su cumplimiento como medianamente satisfactorio.
- 4.5 *Ranking de competitividad territorial desarrollado.* La meta total del producto es de tres rankings desarrollados para 2018, pero para 2017 esta meta fue estimada en dos de ellos. A la fecha de la evaluación había sido desarrollado uno de estos rankings, por lo que el logro fue estimado en 50% y su cumplimiento como medianamente satisfactorio.
- 4.6 *Planes de ordenamiento territorial desarrollados e implementados.* La meta total del producto es de 12 planes para 2018, pero solamente ocho hasta 2017. Durante 2015 y 2016 fueron desarrollados e implementados cuatro de estos planes (Ayutla, San Marcos; Masagua, Escuintla; San Agustín Acasaguastlán, El Progreso; y San Juan Ostuncalco,

Quetzaltenango), por lo que el logro del producto fue de 50% y su cumplimiento medianamente satisfactorio.

4.7 *Mejoras del servicio de desarrollo territorial difundidos.* La meta total para este producto es de 1,350 personas informadas, pero hasta 2017 han sido programadas 750. A la fecha de la evaluación, 150 personas habían participado en actividades de difusión, lo cual significa un logro de 20% y un cumplimiento insatisfactorio. Además de las 600 que falta informar en el presente año, quedan pendientes 600 más para 2018.

4.8 *Territorios promocionados mediante guías y planes.* La meta total de este producto es de cuatro territorios promocionados y a la fecha no ha habido ninguno, por lo que su logro es de 0% y su cumplimiento insatisfactorio.

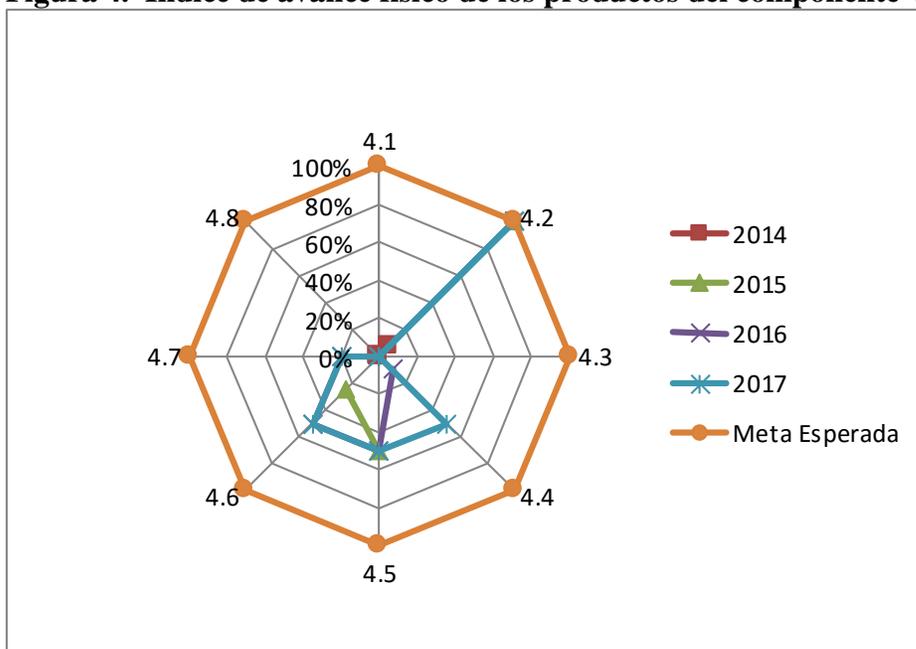
La Tabla 15 y la Figura 4 contienen los índices de avance físico para los diferentes productos de este componente.

Tabla 15. Índice de avance físico de los productos del componente 4

Código	Descripción	Medida	Entregables						Acumulado a 2017
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	
4.1	Planes del sector turismo de Sacatepéquez para la competitividad territorial apoyado	Planes	PP					1	1
			PG						0
			IAF						0%
4.2	Planes de circunscripciones económicas de desarrollo - CEDES- desarrollados	Planes	PP			1			1
			PG			1			1
			IAF						100%
4.3	Plan desarrollo del turismo en Guatemática desarrollado	Plan	PP					1	1
			PG						0
			IAF						0%
4.4	Mesas de competitividad instaladas y coordinadas	Mesas	PP			1	9		10
			PG			1	4		5
			IAF						50%
4.5	Ranking de competitividad territorial desarrollado	Ranking	PP		1			1	1
			PG		1				1
			IAF						50%
4.6	Planes de ordenamiento territorial desarrollados e implementados	Planes	PP		2	2	4	4	8
			PG		2	2			4
			IAF						50%
4.7	Mejoras del servicio de desarrollo territorial difundidas	Personas	PP			150	600	600	750
			PG			150			150
			IAF						20%
4.8	Territorios promocionados mediante guías y planes	Territorios	PP					4	4
			PG						-
			IAF						0%

Fuente: elaboración propia con base en el PMR actualizado a 2017 y entrevistas con miembros del ECP. PP = producción programada; PG = producción generada; IAF = índice de avance físico.

Figura 4. Índice de avance físico de los productos del componente 4



Fuente: elaboración propia con base en el PMR actualizado a 2017.

De igual forma, los índices de avance físico (IAF) de los productos fueron ponderados utilizando sus pesos relativos dentro del componente 4, para establecer que su avance a la fecha es de 12%. La Tabla 16 contiene los datos utilizados para realizar el análisis descrito.

Tabla 16. Índice de avance físico del componente 4

Código	Descripción	IAF productos	Pesos relativos productos	IAF Componentes
4.1	Planes del Sector turismo de Sacatepéquez para la competitividad territorial apoyado	0%	52%	0%
4.2	Planes de Circunscripciones económicas de Desarrollo - CEDES- desarrollados	100%	1%	1%
4.3	Plan desarrollo del turismo en Guatemala desarrollado	0%	19%	0%
4.4	Mesas de Competitividad Instaladas y coordinadas	50%	7%	4%
4.5	Ranking de Competitividad Territorial desarrollado	50%	1%	0%
4.6	Planes de Ordenamiento Territorial desarrollados e implementados	50%	12%	6%
4.7	Mejora de Servicio de Desarrollo Territorial Difundidos	20%	7%	1%
4.8	Territorios promocionados mediante guías y planes	0%	1%	0%
Componente 4				12%

Fuente: elaboración propia con base en el Reporte de Monitoreo de Progreso (PMR) actualizado a 2017. IAF = índice de avance físico.

e) Componente 5. Fortalecimiento institucional

Este componente, además de contribuir a sufragar gastos administrativos y de monitoreo y evaluación continua del Programa, aportará recursos para la contratación de personal clave a nivel técnico y gerencial, que permitan a PRONACOM cumplir con sus obligaciones dentro del Programa y reforzar su efectividad y continuidad a futuro. Los productos de este componente se presentan a continuación, en conjunto con sus logros y cumplimientos.

- 5.1 *Sistema de monitoreo de la competitividad desarrollado.* A la fecha de la evaluación el sistema aún no había sido desarrollado y, de acuerdo con el PMR actualizado a 2017, parece que este ya no se realizará. Por ello se ha considerado un logro de 0% y un cumplimiento insatisfactorio.
- 5.2 *Gestión.* La meta total de este producto es la entrega de cuatro informes de gestión para 2018, pero solamente se han programado tres hasta 2017. A la fecha de la evaluación habían sido entregados tres de estos informes, por lo que su logro se consideró en 100% y su cumplimiento satisfactorio. Estos informes comprenden actividades para contar con el préstamo coordinado y funcionando, realizar la evaluación y auditoría del Programa y llevar a cabo la gestión de las oficinas, así como de los recursos humanos.
- 5.3 *Estrategia de comunicación.* La meta total de este producto es la entrega de cuatro informes de comunicación para 2018, de los cuales tres han sido programados hasta 2017. A la fecha de la evaluación habían sido entregados dos de estos informes, por lo que su logro se consideró en 67% y su cumplimiento medianamente satisfactorio. Estos informes comprenden actividades para contar con la estrategia de comunicación del Programa desarrollada, realizar eventos de socialización nacional y de formación de consensos entre usuarios, *stakeholders* y tomadores de decisión y elaborar materiales de difusión y socialización, educativos y formativos de competitividad (material virtual, impreso y publicado en prensa).

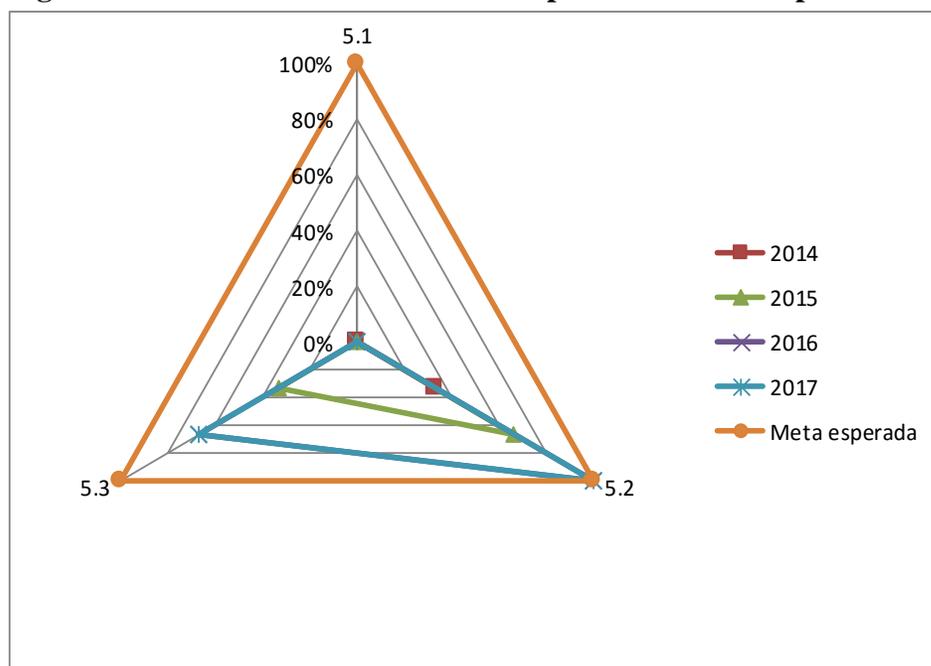
La Tabla 17 y la Figura 5 contienen los índices de avance físico para los diferentes productos de este componente.

Tabla 17. Índice de avance físico de los productos del componente 5

Código	Descripción	Medida	Entregables					Acumulado a 2017
			2013	2014	2015	2016	2017	
5.1	Sistema de monitoreo de la competitividad desarrollado	PP						0
		PG						0
		IAF						0%
5.2	Otros. Gestión	PP			1	1	1	3
		PG		1	1	1		3
		IAF						100%
5.3	Otros. Estrategia de comunicación	PP			1	1	1	3
		PG			1	1		2
		IAF						67%

Fuente: elaboración propia con base en el Reporte de Monitoreo de Progreso (PMR) actualizado a 2017 y entrevistas con miembros del ECP. PP = producción programada; PG = producción generada; IAF = índice de avance físico.

Figura 5. Índice de avance físico de los productos del componente 5



Fuente: elaboración propia con base en el PMR actualizado a 2017.

De igual manera, los índices de avance físico (IAF) de los productos fueron ponderados utilizando sus pesos relativos dentro del componente 5, para establecer que su avance a la fecha es de 89%. La Tabla 18 contiene los datos utilizados para realizar el análisis descrito.

Tabla 18. Índice de avance físico del componente 5

Código	Descripción	IAF productos	Pesos relativos productos	IAF Componentes
5.1	Sistema de Monitoreo de la Competitividad desarrollado	0%	5%	0%
5.2	Otros. Gestión	100%	77%	77%
5.3	Otros. Estrategia de comunicación	67%	17%	12%
Componente 5				89%

Fuente: elaboración propia con base en el Reporte de Monitoreo de Progreso (PMR) actualizado a 2017.
IAF = índice de avance físico.

La Tabla 19 contiene los índices de avance físico (IAF) de los cinco componentes, de los cuales el 5 (89%) es el más avanzado y tiene un cumplimiento satisfactorio. A continuación, se ubican el 1 (77%) y el 2 (66%), cuyo cumplimiento es medianamente satisfactorio. Por último, se encuentran el 3 (19%) y el 4 (12%), con un cumplimiento insatisfactorio.

Estos IAF de los componentes se multiplicaron por sus respectivos pesos relativos y la suma de estos productos permitió estimar el IAF del Programa. Este fue de 40%, por lo que su cumplimiento se consideró insatisfactorio.

Tabla 19. Índice de avance físico del Programa

Código	Descripción	IAF Componentes	Pesos relativos componentes	IAF Programa
1	Componente 1. Apoyos al diseño e implementación de mejoras en los climas de inversión y de negocios en el entorno productivo privado	77%	7%	6%
2	Componente 2. Apoyo a la estructuración y promoción de proyectos de inversión estratégica	66%	25%	17%
3	Componente 3. Puesta en marcha de un programa de fomento empresarial y encadenamientos productivos	19%	46%	9%
4	Componente 4. Apoyo al desarrollo de la institucionalidad para la competitividad a nivel territorial	12%	13%	2%
5	Componente 5. Fortalecimiento institucional	89%	8%	7%
Programa				40%

Fuente: elaboración propia con base en la metodología descrita. IAF = índice de avance físico.

2. Eficacia de los componentes y del Programa

La segunda dimensión de la eficacia se refiere al tiempo y se relaciona con el Grado de Cumplimiento (GC), cuya expresión es la siguiente:

$$(2) \text{ GC} = \text{tiempo real} / \text{tiempo programado}$$

La Eficacia (E) resulta, entonces, de dividir el Índice de Avance Físico (IAF) dentro del Grado de Cumplimiento (GC), tal como se muestra en la expresión siguiente:

$$(3) \text{ E} = \text{IAF} / \text{GC}$$

De esta manera, al multiplicar los IAF de los productos, por sus correspondientes grados de cumplimiento -que resultan de dividir el tiempo real dentro del tiempo programado, se obtiene la eficacia de cada producto.

Siguiendo el mismo procedimiento de ponderación de productos y componentes descrito anteriormente, se obtiene la eficacia de cada componente. De acuerdo con las Tablas de la 20 a la 24, el componente 1 tiene una eficacia de 83%, el componente 2 de 100%, el componente 3 de 25%, el componente 4 de 13% y el componente 5 de 92%.

Para los valores de la eficacia de los productos y los componentes no se tomó el cociente exacto de esta división, sino que se consideró un máximo de 100%. Esto con la finalidad de no distorsionar la ponderación de aquellos productos que hubieran tenido un logro bajo, con la de otros cuyo logro fuera bastante alto.

Tabla 20. Índice de eficacia del componente 1

Código	Descripción	IAF productos	Tiempo programado (años)	Tiempo real (años)	Grados de cumplimiento	Eficacia productos	Pesos relativos productos	Eficacia Componentes
1.1	Sistemas de trámites para mejorar clima de negocios diagnosticado, propuesto y mejorado	100%	3.00	3.00	1.00	100%	39%	39%
1.2	Plan Nacional de Logística elaborado e implementado	100%	5.00	4.00	0.80	100%	-	-
1.3	Trámites actualizados y simplificados a través de la Plataforma Asisehace	74%	3.54	3.03	0.86	87%	11%	9%
1.4	Estrategia para la mejora de la calificación país diseñada e implementada	0%	3.00	5.00	1.67	0%	1%	0%
1.5	Banco de segundo piso diseñado	100%	3.00	3.00	1.00	100%	1%	1%
1.6	Buró de crédito diseñado y Propuesta de ley	0%	3.00	5.00	1.67	0%	-	-
1.7	Diseño del mecanismo del observatorio energético implementad	0%	5.00	5.00	1.00	0%	-	-
1.8	Política y legislación Nacional de Competencia diseñada	100%	4.00	3.00	0.75	100%	4%	4%
1.9	Sistema informático de monitoreo para mejoras a los derechos del consumidor diseñado y desarrollado	0%	5.00	5.00	1.00	0%	9%	0%
1.10	Consumidores informados sobre los derechos del consumidor	100%	4.00	4.00	1.00	100%	2%	2%
1.11	Propuesta de Código de Gobierno Corporativo desarrollada	100%	4.00	4.00	1.00	100%	5%	5%
1.12	Implementación de la Ventanilla Única de Inversión (VUI)	0%	5.00	5.00	1.00	0%	-	-
1.13	Proyectos para nuevas mejoras al entorno productivo elaborados	75%	5.00	4.00	0.80	94%	6%	5%
1.14	Difusión Anual sobre la Mejora del Entorno productivo	63%	5.00	4.00	0.80	78%	22%	17%
Componente 1								83%

Fuente: elaboración propia con base en la metodología descrita. IAF = índice de avance físico.

Tabla 21. Índice de eficacia del componente 2

Código	Descripción	IAF productos	Tiempo programado (años)	Tiempo real (años)	Grado de cumplimiento	Eficacia productos	Pesos relativos productos	Eficacia componentes
2.1	Estructuración técnica de proyectos de infraestructuras para la mejora de la competitividad	66%	5.00	3.00	0.60	100%	100%	100%
2.2	Proyectos de infraestructuras difundidos a inversores	0%	5.00	6.00	1.20	0%	0%	0%
Componente 2								100%

Fuente: elaboración propia con base en la metodología descrita. IAF = índice de avance físico.

Tabla 22. Índice de eficacia del componente 3

Código	Descripción	IAF productos	Tiempo programado (años)	Tiempo real (años)	Grado de cumplimiento	Eficacia productos	Pesos relativos productos	Eficacia componentes
3.1	Estrategia implementada para la mejora de la estructura institucional en temas de Servicio de Desarrollo Empresarial e Innovación	50%	5.00	4.00	0.80	63%	12%	8%
3.2	Capacitaciones específicas en SDE	8%	5.00	2.00	0.40	19%	8%	2%
3.3	Proyectos de emprendimiento apoyados	0%	5.00	6.00	1.20	0%	14%	0%
3.4	Empresas capacitadas bajo Programa de Fomento a la Productividad (<i>Small Business Development Center</i> -SBDC-)	50%	5.00	4.00	0.80	63%	25%	16%
3.5	Empresas Asistidas bajo Programa de innovación a las empresas	0%	5.00	6.00	1.20	0%	38%	0%
3.6	Planes y estudio de desarrollo sectorial desarrollados	0%	5.00	6.00	1.20	0%	2%	0%
Componente 3								25%

Fuente: elaboración propia con base en la metodología descrita. IAF = índice de avance físico.

Tabla 23. Índice de eficacia del componente 4

Código	Descripción	IAF productos	Tiempo programado (años)	Tiempo real (años)	Grado de cumplimiento	Eficacia productos	Pesos relativos productos	Eficacia componentes
4.1	Planes del Sector turismo de Sacatepéquez para la competitividad territorial apoyado	0%	5.00	5.00	1.00	0%	52%	0%
4.2	Planes de Circunscripciones económicas de Desarrollo - CEDES- desarrollados	100%	3.00	3.00	1.00	100%	1%	1%
4.3	Plan desarrollo del turismo en Guatemala desarrollado	0%	5.00	5.00	1.00	0%	19%	0%
4.4	Mesas de Competitividad Instaladas y coordinadas	50%	5.00	4.00	0.80	63%	7%	5%
4.5	Ranking de Competitividad Territorial desarrollado	50%	5.00	3.00	0.60	83%	1%	1%
4.6	Planes de Ordenamiento Territorial desarrollados e implementados	50%	5.00	5.00	1.00	50%	12%	6%
4.7	Mejora de Servicio de Desarrollo Territorial Difundidos	20%	2.00	4.00	2.00	10%	7%	1%
4.8	Territorios promocionados mediante guías y planes	0%	5.00	6.00	1.20	0%	1%	0%
Componente 4								13%

Fuente: elaboración propia con base en la metodología descrita. IAF = índice de avance físico.

Tabla 24. Índice de eficacia del componente 5

Código	Descripción	IAF productos	Tiempo programado (años)	Tiempo real (años)	Grado de cumplimiento	Eficacia productos	Pesos relativos productos	Eficacia componentes
5.1	Sistema de Monitoreo de la Competitividad desarrollado	0%	6.00	6.00	1.00	0%	5%	0%
5.2	Otros. Gestión	100%	5.00	4.00	0.80	100%	77%	77%
5.3	Otros. Estrategia de comunicación	67%	5.00	4.00	0.80	83%	17%	15%
Componente 5								92%

Fuente: elaboración propia con base en la metodología descrita. IAF = índice de avance físico.

La Tabla 25 contiene los índices de eficacia de los cinco componentes, de los cuales el 2 (100%) y el 5 (92%) son los más eficaces y tienen un cumplimiento satisfactorio. A continuación, se ubica el 1 (83%), cuya eficacia es medianamente satisfactoria y, por último, el 3 (25%) y el 4 (13%), cuya eficacia es insatisfactoria.

Estos índices de eficacia de los componentes se multiplicaron por sus respectivos pesos relativos y la suma de estos productos permitió estimar la eficacia del Programa. Esta fue de 52%, por lo que su cumplimiento se consideró medianamente satisfactorio.

Tabla 25. Eficacia del Programa

Código	Descripción	Eficacia componentes	Pesos relativos componentes	Eficacia Programa
1	Componente 1. Apoyos al diseño e implementación de mejoras en los climas de inversión y de negocios en el entorno productivo privado	83%	7%	6%
2	Componente 2. Apoyo a la estructuración y promoción de proyectos de inversión estratégica	100%	25%	25%
3	Componente 3. Puesta en marcha de un programa de fomento empresarial y encadenamientos productivos	25%	46%	11%
4	Componente 4. Apoyo al desarrollo de la institucionalidad para la competitividad a nivel territorial	13%	13%	2%
5	Componente 5. Fortalecimiento institucional	92%	8%	7%
Programa				52%

Fuente: elaboración propia con base en la metodología descrita. IAF = índice de avance físico.

3. Eficiencia de los componentes y del Programa

“La eficiencia es la relación entre los productos generados y los recursos utilizados en la producción. En la perspectiva tradicional, la eficiencia (F) se traduce operacionalmente como la relación entre los costos programados (C_p) y los costos reales (C_r), el volumen de producción y el tiempo (real y programado). Es la comparación entre los costos medios o CUP programados y los reales” (Cohé & Martínez, 2008, pág. 86).

De acuerdo con la definición anterior, la eficiencia (F) se estima multiplicando el indicador de eficacia (E) por el costo programado y dividiéndolo por el costo real, tal como se muestra en la expresión siguiente:

$$(4) \quad F = E * (\text{costo programado} / \text{costo real})$$

La eficiencia fue estimada en el inciso anterior, por lo que procede ahora conocer los costos programados y reales incurridos en su logro. Del plan financiero ejecutado y proyectado para el Programa, proporcionado por PRONACOM, se obtuvieron los costos programados y reales para cada producto.

Aplicando estos datos a la expresión 4 se calculó la eficiencia que se muestra en las Tablas de la 26 a la 30. De acuerdo con ellas, el componente 1 tiene una eficiencia de 86%, el componente 2 de 100%, el componente 3 de 42%, el componente 4 de 28% y el componente 5 de 95%.

Para los valores de la eficiencia de los productos y los componentes no se tomó el cociente exacto de esta división, sino que se consideró un máximo de 100%. Esto con la finalidad de no distorsionar la ponderación de aquellos productos que hubieran tenido un logro bajo, con la de otros cuyo logro fuera bastante alto.

Tabla 26. Índice de eficiencia del componente 1

Código	Descripción	Eficacia productos	Costo programado	Costo real	Eficiencia productos	Pesos relativos productos	Eficiencia componentes
1.1	Sistemas de trámites para mejorar clima de negocios diagnosticado, propuesto y mejorado	100%	801,660	776,396	100%	39%	39%
1.2	Plan Nacional de Logística elaborado e implementado	100%	-	-	-	-	-
1.3	Trámites actualizados y simplificados a través de la Plataforma Asisehace	87%	177,901	152,629	100%	11%	11%
1.4	Estrategia para la mejora de la calificación país diseñada e implementada	0%	27,569	27,569	0%	1%	0%
1.5	Banco de segundo piso diseñado	100%	23,398	23,398	100%	1%	1%
1.6	Buró de crédito diseñado y Propuesta de ley	0%	-	-	-	-	-
1.7	Diseño del mecanismo del observatorio energético implementad	0%	-	-	-	-	-
1.8	Política y legislación Nacional de Competencia diseñada	100%	80,923	80,923	100%	4%	4%
1.9	Sistema informático de monitoreo para mejoras a los derechos del consumidor diseñado y desarrollado	0%	0	0	0%	9%	0%
1.10	Consumidores informados sobre los derechos del consumidor	100%	37,146	37,146	100%	2%	2%
1.11	Propuesta de Código de Gobierno Corporativo desarrollada	100%	98,690	98,690	100%	5%	5%
1.12	Implementación de la Ventanilla Única de Inversión (VUI)	0%	-	-	-	-	-
1.13	Proyectos para nuevas mejoras al entorno productivo elaborados	94%	96,792	50,042	100%	6%	6%
1.14	Difusión Anual sobre la Mejora del Entorno productivo	78%	424,794	390,794	85%	22%	19%
Componente 1							86%

Fuente: elaboración propia con base en la metodología descrita.

Tabla 27. Índice de eficiencia del componente 2

Código	Descripción	Eficacia productos	Costo programado	Costo real	Eficiencia productos	Pesos relativos productos	Eficiencia componentes
2.1	Estructuración técnica de proyectos de infraestructuras para la mejora de la competitividad	100%	2,582,379	1,982,379	100%	100%	100%
2.2	Proyectos de infraestructuras difundidos a inversores	0%	17,318	-	-	0%	0%
Componente 2							100%

Fuente: elaboración propia con base en la metodología descrita.

Tabla 28. Índice de eficiencia del componente 3

Código	Descripción	Eficacia productos	Costo programado	Costo real	Eficiencia productos	Pesos relativos productos	Eficiencia componentes
3.1	Estrategia implementada para la mejora de la estructura institucional en temas de Servicio de Desarrollo Empresarial e Innovación	63%	805,193	213,537	100%	12%	12%
3.2	Capacitaciones específicas en SDE	19%	176,821	63,497	54%	8%	4%
3.3	Proyectos de emprendimiento apoyados	0%	450	450	0%	14%	0%
3.4	Empresas capacitadas bajo Programa de Fomento a la Productividad (<i>Small Business Development Center -SBDC-</i>)	63%	1,838,669	1,016,565	100%	25%	25%
3.5	Empresas Asistidas bajo Programa de innovación a las empresas	0%	429,603	69,603	0%	38%	0%
3.6	Planes y estudio de desarrollo sectorial desarrollados	0%	157,000	-	-	2%	0%
Componente 3							42%

Fuente: elaboración propia con base en la metodología descrita.

Tabla 29. Índice de eficiencia del componente 4

Código	Descripción	Eficacia productos	Costo programado	Costo real	Eficiencia productos	Pesos relativos productos	Eficiencia componentes
4.1	Planes del Sector turismo de Sacatepéquez para la competitividad territorial apoyado	0%	215,601	15,601	0%	52%	0%
4.2	Planes de Circunscripciones económicas de Desarrollo - CEDES-desarrollados	100%	46,863	46,863	100%	1%	1%
4.3	Plan desarrollo del turismo en Guatemala desarrollado	0%	729,932	452,560	0%	19%	0%
4.4	Mesas de Competitividad Instaladas y coordinadas	63%	271,911	149,043	100%	7%	7%
4.5	Ranking de Competitividad Territorial desarrollado	83%	31,857	12,909	100%	1%	1%
4.6	Planes de Ordenamiento Territorial desarrollados e implementados	50%	311,072	128,051	100%	12%	12%
4.7	Mejora de Servicio de Desarrollo Territorial Difundidos	10%	191,903	16,431	100%	7%	7%
4.8	Territorios promocionados mediante guías y planes	0%	30,350	-	-	1%	0%
Componente 4							28%

Fuente: elaboración propia con base en la metodología descrita.

Tabla 30. Índice de eficiencia del componente 5

Código	Descripción	Eficacia productos	Costo programado	Costo real	Eficiencia productos	Pesos relativos productos	Eficiencia componentes
5.1	Sistema de Monitoreo de la Competitividad desarrollado	0%	117,146	117,146	0%	5%	0%
5.2	Otros. Gestión	100%	1,297,895	1,053,573	100%	77%	77%
5.3	Otros. Estrategia de comunicación	83%	253,657	182,221	100%	17%	17%
Componente 5							95%

Fuente: elaboración propia con base en la metodología descrita.

La Tabla 31 contiene los índices de eficiencia de los cinco componentes, de los cuales el 2 (100%), el 5 (95%) y el 1 (86%), son los más eficientes y tienen un cumplimiento satisfactorio. A continuación, se ubican el 3 (42%) y el 4 (28%), cuya eficiencia es insatisfactoria.

Estos índices de eficiencia de los componentes se multiplicaron por sus respectivos pesos relativos y la suma de estos productos permitió estimar la eficiencia del Programa. Esta fue de 62%, por lo que su cumplimiento se consideró medianamente satisfactorio.

Tabla 31. Eficiencia del Programa

Código	Descripción	Eficacia componentes	Pesos relativos componentes	Eficacia Programa
1	Componente 1. Apoyos al diseño e implementación de mejoras en los climas de inversión y de negocios en el entorno productivo privado	86%	7%	6%
2	Componente 2. Apoyo a la estructuración y promoción de proyectos de inversión estratégica	100%	25%	25%
3	Componente 3. Puesta en marcha de un programa de fomento empresarial y encadenamientos productivos	42%	46%	19%
4	Componente 4. Apoyo al desarrollo de la institucionalidad para la competitividad a nivel territorial	28%	13%	4%
5	Componente 5. Fortalecimiento institucional	95%	8%	7%
Programa				62%

Fuente: elaboración propia con base en la metodología descrita.

Haciendo un resumen del logro de los componentes y del Programa en cuanto a índice de avance físico (IAF), eficacia y eficiencia, puede verse en la Tabla 32 que solamente el componente 5 tuvo un IAF mayor de 84%, por lo cual su cumplimiento resultó satisfactorio; mientras que los componentes 1 y 2 obtuvieron logros de 77% y 66% respectivamente, lo que implicó cumplimientos medianamente satisfactorios. Por último, el Programa y los componentes 3 y 4 tuvieron logros de 40%, 19% y 12%, por lo que su cumplimiento se consideró insatisfactorio.

En cuanto a eficacia, los logros de los componentes 2 y 5 fueron de 100% y 92% respectivamente, por lo que su cumplimiento fue satisfactorio. Los logros del componente 1 y del Programa fueron de 83% y 52%, lo que implicó cumplimientos medianamente satisfactorios. Los componentes 3 y 4 alcanzaron logros de 25% y 13%, por lo que su cumplimiento fue insatisfactorio.

Finalmente, los componentes 1, 2 y 5 tuvieron logros de 86%, 100% y 95% respectivamente y su cumplimiento fue satisfactorio. El Programa, por su parte,

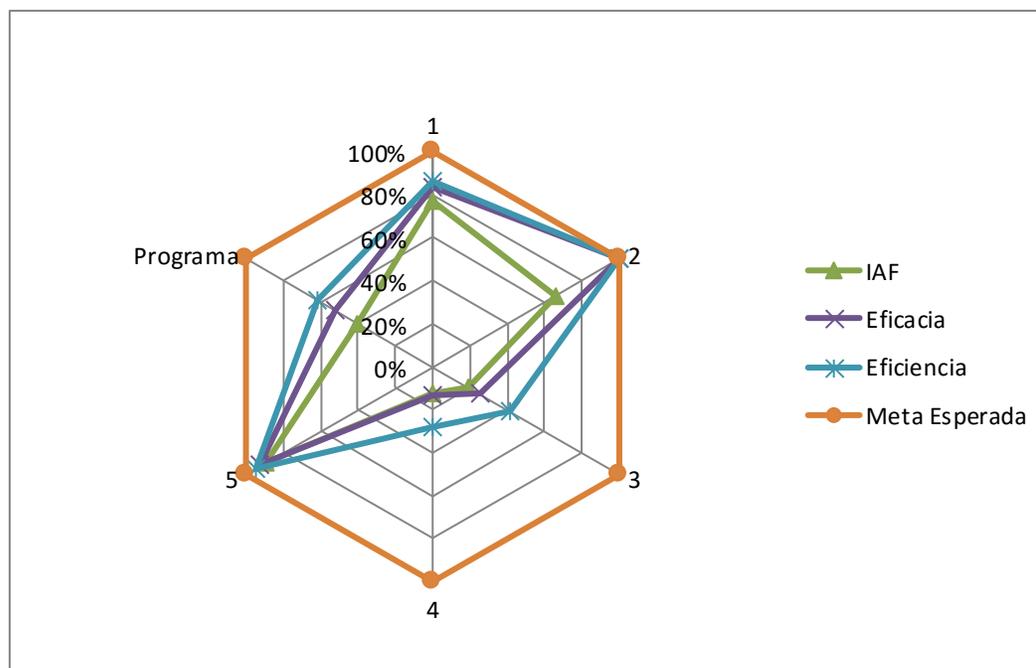
tuvo un logro de 62%, lo que significó un cumplimiento medianamente satisfactorio. Los componentes 3 y 4 alcanzaron logros de 42% y 28% respectivamente y su cumplimiento fue insatisfactorio.

Tabla 32. Comparación de índices de avance físico, eficacia y eficiencia

Código	Descripción	IAF	Eficacia	Eficiencia
1	Componente 1. Apoyos al diseño e implementación de mejoras en los climas de inversión y de negocios en el entorno productivo privado	77%	83%	86%
2	Componente 2. Apoyo a la estructuración y promoción de proyectos de inversión estratégica	66%	100%	100%
3	Componente 3. Puesta en marcha de un programa de fomento empresarial y encadenamientos productivos	19%	25%	42%
4	Componente 4. Apoyo al desarrollo de la institucionalidad para la competitividad a nivel territorial	12%	13%	28%
5	Componente 5. Fortalecimiento institucional	89%	92%	95%
Programa		40%	52%	62%

Fuente: elaboración propia con base en la metodología descrita.

Figura 6. IAF, eficacia y eficiencia del Programa y sus componentes



Fuente: elaboración propia con base en la Tabla 36.

En la Tabla y en la Figura anteriores puede verse que tanto IAF como los indicadores de eficacia y eficiencia del Programa son insatisfactorio. Sin embargo, la eficacia resulta mayor que el IAF y esta menor que la eficiencia, lo cual implicaría un mejor uso de los recursos tiempo y financiamiento.

Es plausible que los esfuerzos del ECP están rindiendo sus frutos y que la ejecución del Programa ha mejorado significativamente. Sin embargo, también hay que resaltar que la ampliación del plazo de ejecución ha tenido consecuencias positivas sobre el desempeño del Programa.

En la Tabla 33 puede verse que el indicador de desempeño se había reducido de abril a octubre de 2016, pasando de estado de alerta a problema. No obstante, en mayo de 2017 este indicador volvió a subir a 2.05 y cambió a estado de alerta, gracias a la ampliación del plazo de ejecución.

Ahora bien, si la buena actuación del equipo de PRONACOM permite el cumplimiento de las metas planteadas para este año y esto se conjuga con la ampliación del plazo, se espera un indicador de desempeño de 2.5 y una categoría de satisfactorio. Con ello se ratificaría que el Programa está mejorando en su ejecución física, pero que lo está haciendo en menor tiempo y con un adecuado uso de los recursos financieros.

Tabla 33. Comportamiento del indicador de desempeño del Programa

Fecha	Indicador de desempeño	Clasificación	Ejecución física	Ejecución financiera	Plazo de ejecución
Mayo 2015	1.8	Problema	2%	5%	60%
Abril 2016	2.05	Alerta	9%	8%	87%
Octubre 2016	1.8	Problema	10%	13%	89%
Mayo 2017	2.05	Alerta	20%	24%	65%

Fuente: Revisión de Cartera por Resultados (RGC).

B. Evaluación de los resultados de impacto

Para la evaluación de sus propósitos por mejorar los niveles de productividad de sectores y territorios (componentes 3 y 4), el Programa contempla una evaluación de impacto con un diseño experimental o, en su defecto, cuasi-experimental. Para la evaluación de los resultados de sus propósitos por mejorar los climas de inversión y de negocios a nivel nacional (componente 1) y promover inversiones estratégicas para el país (componente 2), el Programa contempla una evaluación de tipo reflexiva.

1. Evaluación de la mejora de los niveles de productividad

La existencia de sectores y territorios prioritarios para el Programa impidió hacer la selección aleatoria de los participantes, por lo que la evaluación de impacto no pudo seguir un diseño experimental¹⁰ sino uno cuasi-experimental¹¹, en el cual se distinguieron cuatro tipos de categorías.

- Categoría A: empresas que reciben apoyos en territorios que están siendo respaldados por el Programa.
- Categoría B: empresas que no reciben apoyos en territorios que están siendo respaldados por el Programa.
- Categoría C: empresas que reciben apoyos en territorios que no están siendo respaldados por el Programa.
- Categoría D: empresas que no reciben apoyos en territorios que no están siendo respaldados por el Programa.

El paradigma utilizado en la evaluación inicial fue el siguiente:

R	Y_a	X	Y_d	Territorios respaldados	Empresas que reciben apoyo (con proyecto)
	Y_a	-X	Y_d	Territorios no respaldados	Empresas que no reciben apoyo (control)
	Y_a	X	Y_d	Territorios respaldados	Empresas que reciben apoyo (control)
	Y_a	-X	Y_d	Territorios no respaldados	Empresas que no reciben apoyo (control)

Donde:

- R Significa una selección aleatoria de los participantes
- Y_a Es la medición de los indicadores en la línea base
- Y_d Es la medición de los indicadores en la línea final
- X Es la intervención que se realizó como parte del Programa
- X Es cuando no se realizó ninguna intervención como parte del Programa

¹⁰ El método experimental clásico implica la conformación de dos poblaciones: el *grupo con proyecto* (grupo experimental), que recibe el estímulo, mientras que la otra que no es sometida a ese tratamiento es denominada *grupo sin proyecto* (actuando como *grupo de control* o *grupo testigo*). Luego de conformados estos grupos, hay que comparar la situación en que se encontraban “antes” (línea base) con la que tenían “después” (línea final), a partir de lo cual se verifican los cambios generados por el proyecto. Para el control del experimento y para evitar sesgos en la selección de los miembros de cada grupo resulta fundamental la aleatorización, tanto de los individuos en sí como del grupo al cual se asignarán. Cuando una de estas dos condiciones de selección aleatoria no es posible, el método se denomina cuasi-experimental.

¹¹ La lógica de este modelo cuasi-experimental es idéntica a la del experimental clásico, con la diferencia que se reemplazan los grupos sin proyecto (seleccionados aleatoriamente) por grupos de comparación (en la que la selección de sus miembros no es realizada totalmente al azar). Esto no implica que no se toman muestras probabilísticas para obtener los grupos de comparación, sino que se seleccionan con base en hipótesis sobre las variables relevantes que se cree inciden en los resultados del proyecto. Este es un modelo aplicable en muchos casos, sobre todo cuando se evalúan proyectos destinados a la reducción de la pobreza, en la que el criterio de selección más importante es el nivel económico-social, la localización rural o urbana u otra dimensión relevante de la población objetivo.

En la evaluación inicial se trabajó únicamente con las mediciones de los indicadores de la línea base, con la finalidad de establecer si entre ellas existían diferencias estadísticamente significativas. Para ello se utilizó la comparación de medias, con base en la prueba T de Student, en cuyo caso, si el p-value o nivel de significancia resultaba inferior a 0.05, habría diferencia significativa entre ambas situaciones.

La comparación de medias se realizó entre la línea base de las empresas que recibieron apoyo y de las que no lo recibieron, para evaluar inicialmente el impacto en la productividad de los sectores. Asimismo, se llevó a cabo una comparación entre las líneas base de las empresas que recibieron apoyo en territorios respaldados y de las que lo recibieron en territorios no respaldados por el Programa, para evaluar inicialmente el impacto en la productividad de los territorios. El indicador utilizado fue el de los ingresos anuales de la línea base de las empresas, reportado en el KPI de la PROMIPYMES actualmente activas en el Programa.

Si bien en esta evaluación inicial solamente se trabajó con el indicador de la línea base, esto servirá posteriormente para medir los impactos en las evaluaciones de medio término y final del Programa, tal como lo especifica la Sección de Monitoreo y Evaluación del Reglamento Operativo del Programa (ROP). El procedimiento seguido fue el siguiente:

a) Selección y características de la muestra

Se solicitó a las ocho PROMIPYME activas en el Programa, que presentaran una muestra de cinco empresas en cada una de las cuatro categorías utilizadas en la evaluación. Finalmente, cuatro de ellas presentaron la muestra para las categorías A y C, mientras que tres lo hicieron para las B y D.

El total de empresas presentadas fue de 68, en las cuales 43 empresarios eran hombres (63%) y 25 mujeres (37%), con edad promedio de 39 años y la mayoría de ladinos (93%).

Asimismo, 59 llegaban a categoría de empresas (87%) y 9 a emprendimientos (13%), 56 formales (82%) y 12 informales (18%), 58 ubicadas en el área urbana (85%) y 10 en el área rural (15%), 60 microempresas (88%) y 8 pequeñas empresas (12%) y 5 de ellas en el sector primario (7%), 22 en el secundario (32%) y 41 en el terciario (60%). El ingreso anual promedio era de Q308,535 por empresa.

La Tabla 34 contiene la caracterización de la muestra, mientras que las Tablas de la 35 a la 38, incluyen en detalle de las muestras de empresas para cada categoría.

Tabla 34. Caracterización de la muestra para la evaluación inicial de impacto

No	Categoría	Cantidad	Sexo		Edad promedio (años)	Etnia		Categoría		Estado legal		Ubicación		Tamaño		Sector			Ingreso anual promedio (Q)
			Masculino	Femenino		Ladino	Maya	Empresa	Emprendimiento	Formal	Informal	Urbana	Rural	Microempresa	Pequeña empresa	Primario	Secundario	Terciario	
1	A	20	12	8	37	18	2	18	2	18	2	18	2	18	2	3	6	11	238,500
2	B	15	11	4	35	13	2	12	3	11	4	13	2	13	2	0	5	10	200,679
3	C	18	8	10	46	17	1	16	2	16	2	13	5	15	3	1	6	11	368,678
4	D	15	12	3	39	15	0	13	2	11	4	14	1	14	1	1	5	9	437,600
	Totales	68	43	25	39	63	5	59	9	56	12	58	10	60	8	5	22	41	308,535
			63%	37%		93%	7%	87%	13%	82%	18%	85%	15%	88%	12%	7%	32%	60%	

Fuente: elaboración propia de acuerdo con el procedimiento descrito.

Tabla 35. Detalle de la muestra de las empresas categoría A para la evaluación inicial de impacto

No	Nombre Empresa	Sexo	Edad	Etnia	Categoría	Estado legal	Ubicación	Tamaño	Sector	Ingresos anuales (línea base)
1	Carnicería el Tesoro	Masculino	32	Ladino	Empresa	Formal	Urbana	Pequeña	Agroindustria	Q 2,350,000
2	Esquicafe La Montaña	Masculino	67	Ladino	Empresa	Formal	Urbana	Micro	Agroindustria	Q 82,000
3	Q´Café	Masculino	20	Ladino	Emprendimiento	Informal	Rural	Micro	Agroindustria	Q 0
4	Fabrica Pinto	Masculino	42	Ladino	Empresa	Formal	Urbana	Pequeña	Artesanías	Q 0
5	Mercalito	Masculino	32	Ladino	Empresa	Formal	Urbana	Micro	Comercio	Q 0
6	Ecafe Coffee Shop	Masculino	23	Maya	Empresa	Formal	Urbana	Micro	Alimentos	Q 156,000
7	Nueve Aguas	Femenino	27	Ladino	Empresa	Formal	Urbana	Micro	Servicios	Q 216,000
8	Super tienda el Buen Precio	Masculino	53	Maya	Empresa	Formal	Urbana	Micro	Comercio	Q 240,000
9	Florenciana	Femenino	26	Ladino	Empresa	Formal	Urbana	Micro	Comercio	Q 48,000
10	Moras, Dulces y Regalos	Femenino	38	Ladino	Empresa	Formal	Urbana	Micro	Comercio	Q 180,000
11	Robleros Pizza	Masculino	34	Ladino	Empresa	Informal	Rural	Micro	Industria	Q 60,000
12	Servicios contables y empresariales Pérez	Masculino	25	Ladino	Empresa	Formal	Urbana	Micro	Servicios	Q 48,000
13	Petuluz	Femenino	47	Ladino	Emprendimiento	Informal	Urbana		Industria	Q 0
14	Salón Terracota	Femenino	46	Ladino	Empresa	Formal	Urbana	Micro	Alimentos	Q 240,000
15	Multiservicios Visión	Masculino	35	Ladino	Empresa	Formal	Urbana	Micro	Servicios	Q 120,000
16	Agetur, S.A.	Femenino	41	Ladino	Empresa	Formal	Urbana	Micro	Turismo	Q 270,000
17	Centro de Reciclaje	Masculino	35	Ladino	Empresa	Formal	Urbana	Micro	Servicios	Q 100,000
18	Comilaguasa	Femenino	32	Ladino	Empresa	Formal	Urbana	Micro	Servicios	Q 288,000
19	Ecobambas	Masculino	26	Ladino	Empresa	Formal	Urbana	Micro	Artesanías	Q 192,000
20	Hostal Guatefriends	Femenino	59	Ladino	Empresa	Formal	Urbana	Micro	Turismo	Q 180,000

Fuente: PROMIPYMES activas en el Programa.

Tabla 36. Detalle de la muestra de las empresas categoría B para la evaluación inicial de impacto

No	Nombre Empresa	Sexo	Edad	Etnia	Categoría	Estado legal	Ubicación	Tamaño	Sector	Ingresos anuales (línea base)
1	Teamgeist Chiquimula	Masculino	28	Ladino	Empresa	Formal	Urbana	Micro	Servicios	Q 0
2	Envasadora las Guacamayas	Femenino	32	Ladino	Empresa	Formal	Urbana	Pequeña	Servicios	Q 75,000
3	Torno Ceron	Masculino	42	Ladino	Empresa	Informal	Urbana	Micro	Servicios	Q 12,000
4	Venta de productos Lacteos	Femenino	52	Ladino	Empresa	Informal	Urbana	Micro	Alimentos	Q 8,000
5	Infinity Net	Masculino	33	Ladino	Empresa	Formal	Urbana	Micro	Servicios	Q 80,000
6	Plantation Best	Masculino	19		Empresa	Formal	Urbana	Micro	Servicio	Q 144,000
7	Café de Scarlet	Femenino	46	Ladino	Empresa	Formal	Urbana	Micro	Comercio	Q 193,188
8	Kardamarc	Masculino	28	Maya	Emprendimiento	Informal	Urbana	Micro	Comercio	Q 200,000
9	Temperautos	Masculino	54	Ladino	Empresa	Formal	Urbana	Micro	Servicio	Q 150,000
10	Granja Emanuel	Masculino	18	Maya	Emprendimiento	Informal	Urbana	Micro	Comercio	Q 120,000
11	AGROSANMARCOS	Masculino	28	Ladino	Empresa	Formal	Urbana	Pequeña	Comercio	Q 1,800,000
12	Marmolería Ave Maria	Femenino	40	Ladino	Empresa	Formal	Urbana	Micro	Artesanías	Q 60,000
13	Ecología Turística de Guatemala	Masculino	39	Ladino	Empresa	Formal	Urbana	Micro	Industria	Q 60,000
14	Pastelería La Tajada	Masculino	32	Ladino	Emprendimiento	Formal	Rural	Micro	Industria	Q 24,000
15	Panadería Y Pastelería Kayros	Masculino	33	Ladino	Empresa	Formal	Rural	Micro	Industria	Q 84,000

Fuente: PROMIPYMES activas en el Programa.

Tabla 37. Detalle de la muestra de las empresas categoría C para la evaluación inicial de impacto

No	Nombre Empresa	Sexo	Edad	Etnia	Categoría	Estado legal	Ubicación	Tamaño	Sector	Ingresos anuales (línea base)
1	DOJISA	Femenino	42	Ladino	Empresa	Formal	Urbana	Pequeña	Comercio	Q 3,360,000
2	Mariela Spa	Femenino	41	Ladino	Empresa	Formal	Urbana	Micro	Servicios	Q 0
3	Industria Comercializadora Ktotalza	Masculino	53	Ladino	Empresa	Formal	Urbana	Pequeña	Servicios	Q 0
4	Dstello	Masculino	59	Ladino	Empresa	Formal	Urbana	Micro	Comercio	Q 365,000
5	Eliza Craft Shop	Femenino	43	Ladino	Empresa	Formal	Urbana	Pequeña	Comercio	Q 0
6	Soluciones Tecnologicas	Femenino	60	Ladino	Empresa	Formal	Urbana	Micro	Servicios	Q 1,800,000
7	Arte en pino	Masculino	51		Empresa	Formal	Urbana	Micro	Artesanías	Q 96,000
8	Lacteos Dona Cristi	Femenino	63	Ladino	Empresa	Formal	Urbana	Micro	Comercio	Q 48,000
9	Escultura Daniel	Masculino	44	Maya	Emprendimiento	Formal	Urbana	Micro	Comercio	Q 18,000
10	Taller de Madelin	Femenino	48	Ladino	Emprendimiento	Informal	Urbana	Micro	Comercio	Q 7,200
11	Comercial PyC	Femenino	39	Ladino	Empresa	Formal	Urbana	Micro	Comercio	Q 480,000
12	Geox	Masculino	28	Ladino	Empresa	Formal	Urbana	Micro	Servicios	Q 240,000
13	NISA	Masculino	48	Ladino	Empresa	Formal	Urbana	Micro	Agroindustria	Q 18,000
14	Chuladas	Femenino	31	Ladino	Empresa	Informal	Rural	Micro	Artesanías	Q 24,000
15	Creaciones y Artesanías San José	Femenino	42	Ladino	Empresa	Formal	Rural	Micro	Artesanías	Q 24,000
16	Eclipse Detalles Artísticos	Masculino	35	Ladino	Empresa	Formal	Rural	Micro	Artesanías	Q 24,000
17	Roberto´s Tienda de Artesanías	Femenino	41	Ladino	Empresa	Formal	Rural	Micro	Artesanías	Q 72,000
18	Vino del Abuelo	Masculino	63	Ladino	Empresa	Formal	Rural	Micro	Artesanías	Q 60,000

Fuente: PROMIPYMES activas en el Programa.

Tabla 38. Detalle de la muestra de las empresas categoría D para la evaluación inicial de impacto

No	Nombre Empresa	Sexo	Edad	Etnia	Categoría	Estado legal	Ubicación	Tamaño	Sector	Ingresos anuales (línea base)
1	Mister Coffee	Masculino	23	Ladino	Emprendimiento	Informal	Urbana	Micro	Servicios	Q 0
2	Comercial Arriaza	Masculino	62	Ladino	Empresa	Formal	Rural	Micro	Alimentos	Q 360,000
3	Cooperativa Integral Agrícola San Francisco de Asís, R.L.	Masculino	28	Ladino	Empresa	Formal	Urbana	Pequeña	Servicios	Q 2,000,000
4	Cable Medina	Femenino	36	Ladino	Empresa	Formal	Urbana	Micro	Comercio	Q 0
5	Castillo Industrias S.A.	Masculino	48	Ladino	Empresa	Formal	Urbana	Micro	Industria	Q 2,500,000
6	Café Rosita	Masculino	45	Ladino	Emprendimiento	informal	Urbana	Micro	Comercio	Q 0
7	Country Delights	Femenino	31	Ladino	Empresa	Formal	Urbana	Micro	Servicio	Q 540,000
8	Ramtzul	Masculino	57	Ladino	Empresa	Formal	Urbana	Micro	Servicio	Q 960,000
9	Servicios Mego	Masculino	30	Ladino	Empresa	Formal	Urbana	Micro	Servicio	Q 30,000
10	Panadería la Central	Femenino	27	Ladino	Empresa	Formal	Urbana	Micro	Industria	Q 70,000
11	Confecciones Juarez	Masculino	51	Ladino	Empresa	Formal	Urbana	Micro	Industria	Q 0
12	Autopartes Génesis	Masculino	29	Ladino	Empresa	Informal	Urbana	Micro	Comercio	Q 72,000
13	Estructuras Protegidas	Masculino	25	Ladino	Empresa	Informal	Urbana	Micro	Producción	Q 32,000
14	Restaurante DINOS	Masculino	43	Ladino	Empresa	Formal	Urbana	Micro	Industria	Q 0
15	Librería San Miguel	Masculino	52	Ladino	Empresa	Formal	Urbana	Micro	Comercio	Q 0

Fuente: PROMIPYMES activas en el Programa.

b) Procesamiento de la información

Los datos de los ingresos anuales de la línea base se fueron comparando por pares de categorías de empresas, de la siguiente manera.

iii. Empresas que reciben apoyo con empresas que no lo reciben. Esta comparación permitió evaluar la existencia de diferencias estadísticamente significativas en productividad, entre sectores.

- Categorías A y B, en territorios respaldados por el Programa
- Categorías C y D, en territorios no respaldados por el Programa

iv. Empresas en territorios respaldados por el Programa con no respaldados. Esta comparación permitió evaluar la existencia de diferencias estadísticamente significativas en productividad, entre territorios.

- Categorías A y C, que reciben apoyo
- Categorías B y D, que no reciben apoyo

La comparación se realizó utilizando una prueba T de Student, debido a que se contaba con menos de 30 observaciones por categoría. Específicamente se empleó la opción para dos muestras suponiendo varianzas desiguales, pues la comparación se dio entre diferentes poblaciones. Sin embargo, cuando se lleve a cabo la evaluación de impacto durante las evaluaciones intermedia y final, deberá utilizarse la opción de dos muestras emparejadas, cuando las comparaciones se hagan en las situaciones “antes” y “después” de la misma población.

c) Resultados e interpretación

Las pruebas permitieron establecer que los resultados de dos colas [$P(T \leq t)$ dos colas] resultaron menores que 0.05, por lo que se concluyó que no existía diferencia estadísticamente significativa entre los distintos pares de categorías comparadas.

Se utilizó la opción de dos colas, ya que solamente importaba saber si había diferencias estadísticamente significativas entre la productividad de los sectores y de los territorios, y no cuál de ellos tenía mayores ingresos. La Tabla 39 contiene el resumen de la información sobre los resultados de estas comparaciones, mientras que en los anexos se encuentra el detalle.

Tabla 39. Resultados de dos colas para las diferentes comparaciones

Comparación	P(T<=t) dos colas
AB	0.78
CD	0.66
AC	0.34
BD	0.25

Fuente: elaboración propia con base en el procedimiento descrito.

Las conclusiones a las que se llegó a partir de estos resultados, fueron las siguientes:

- vi. No existe diferencia estadísticamente significativa en la productividad entre sectores, ni entre los grupos de empresas que se ubican en territorios respaldados por el Programa ni entre aquellas localizadas en territorios no respaldados.
- vii. No existe diferencia estadísticamente significativa en la productividad entre territorios, ni entre los grupos de empresas que reciben apoyo del Programa ni entre aquellas que no lo reciben.
- viii. Lo anterior permite afirmar que estas cuatro categorías son comparables, tanto como línea base como para grupo control, para medir el impacto del Programa durante las evaluaciones intermedia y final.
- ix. A la fecha de la presente evaluación, puede asegurarse que no existe ningún impacto evidente, lo cual es congruente con los bajos IAF del Programa, en especial de los componentes 3 y 4. También coincide con el poco tiempo que se lleva en la implementación del componente 3, pues la labor de las PROMIPYME inició a finales de 2016, lo cual no ha permitido el desarrollo de los impactos esperados.
- x. Por lo anterior -y debido a que cualquier cambio en los indicadores de fin (impacto) no pueden ser atribuibles al Programa, debido a su bajo nivel de ejecución- será hasta en las evaluaciones intermedia y final cuando se evalúe su cumplimiento. Estos indicadores se enumeran a continuación, de acuerdo con el documento sobre Reformulación del Programa de Prevención de la Violencia (BID, 2006):
 - Mejora en la puntuación del País en el Índice de Protección a Inversionistas. (Asumiendo que se mantiene la metodología prevaleciente en el Informe de 2009).
 - Mejora en la calificación de riesgo país, alcanzando la de sus comparadores regionales (Ej. El Salvador, Panamá)

- Mejora en el posicionamiento del País en el Indicador de Clima de Negocios (con relación a los mismos 181 países incluidos en el Informe de 2009)
- Mejora en la puntuación de Guatemala en el Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial (Asumiendo que se mantiene la metodología prevaleciente en el Informe de 2009).
- Aumentos en las visitas de negocios para conocer las oportunidades de inversiones estratégicas que ofrece Guatemala.
- Aumento de la razón de la productividad media por trabajador de empresas beneficiarias versus empresas elegibles no beneficiarias.

2. Evaluación del clima de negocios e inversión

Los resultados de la evaluación reflexiva sobre los propósitos por mejorar los climas de inversión y de negocios a nivel nacional (componente 1) y promover inversiones estratégicas para el país (componente 2), fueron los siguientes.

a) Componente 1

Los productos de este componente han impactado en la mejora del clima de negocios de las empresas, para cuya medición se utiliza el indicador de *Doing Business*. De acuerdo con este indicador, Guatemala ocupa el puesto 88 de 190 economías, ubicándose entre uno de los ocho países de Latinoamérica mejor calificados. Dentro de estos productos han sido creadas dos plataformas, las cuales han resultado muy exitosas en la sistematización de trámites, con la finalidad de agilizarlos, reducir tiempos y mejorar el indicador mencionado.

La primera de estas plataformas es asisehace.org, mediante la cual se documentan los trámites que se deben realizar en entidades de gobierno, se explican los pormenores y se estiman los tiempos y costos de los procesos. A la fecha se han actualizado 350 trámites y se trabaja por subir más. Esta plataforma también trabaja en la transparencia de los procesos, ya que las instituciones no pueden cambiar las reglas del juego tan fácilmente, al tener los trámites documentados en la plataforma, colaborando así con el gobierno abierto y la apertura de datos.

Bajo un enfoque empresarial, se trabaja en la sistematización de trámites con el Registro Mercantil, tales como inscripción de empresas, licencias sanitarias y fitosanitarias, registrar una marca y todo lo que tiene que ver con registros mercantiles y de la propiedad. El uso de esta plataforma permite mejorar la productividad, pues la disposición de información en línea permite ahorrar tiempo al usuario. Se estima que ha llegado a contar hasta con 45,000 usuarios por mes y de junio de 2016 a junio de 2017 tuvo un incremento neto de 10,668

usuarios, lo que denota su aceptación entre los actores involucrados. Luego de tres años de trabajar con ella, va a ser presentada como un caso exitoso, en búsqueda de su sostenibilidad.

De Asisehace nació una nueva plataforma denominada minegocio.org, como una propuesta de simplificación y puesta en línea de los trámites de negocios en el Registro Mercantil. A la fecha hay 6,000 abogados inscritos en la plataforma y se han recibido cerca de 30 solicitudes de inscripción de sociedades. Los trámites llevan el mismo tiempo que haciéndolos por medios físicos, pero su beneficio radica que evita los tiempos y costos de desplazamiento para los usuarios. En la actualidad, la mitad de los expedientes que entran al Registro Mercantil lo hacen línea y el resto en forma física.

b) Componente 2

Los productos de este componente impactarán en la reducción de tiempos de desplazamiento de personas y mercancías, contribuyendo así a la dinamización de la economía nacional. Dentro de estos productos se incluye la elaboración de estudios de pre factibilidad, para proyectos estratégicos de la Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica (ANADIE).

Esta Agencia se encargará de realizar los estudios de factibilidad, así como de establecer alianzas público privadas para la posterior inversión y operación de estos proyectos. Dentro de ellos se incluyen los siguientes:

- i. El Proyecto de Servicios Aéreos incluyó estudio de demanda aérea, en el cual se analizaron los aeródromos y aeropuertos con potencial de vuelos internos. De esta manera, fueron propuestos vuelos directos entre Quetzaltenango y Retalhuleu, Quetzaltenango y Petén, Guatemala y Tikal y Guatemala y Puerto Barrios. La implementación del fortalecimiento de la red aérea actual, está a cargo de la firma *Deloitte*.
- ii. El Estudio de Pre factibilidad del Metro Riel estuvo a cargo de la firma IDOM, que es un proyecto que plantea la implementación de un tranvía urbano. El estudio realizado permitió pasar a la fase de factibilidad, como un proyecto de Alianzas Público Privadas, en la cual se realizarán los análisis de viabilidad financiera y ambiental con ACC de PRONACOM.
- iii. El estudio del Libramiento Vial de Unión de las Carreteras CA-9 Norte y CA-1 Oriente se encuentra en ejecución. A la fecha de la evaluación, ya había sido recibido el diagnóstico.

- iv. El cuarto es un estudio para elaborar el proyecto del Anillo Regional de Guatemala, con una longitud de 50 kilómetros, el cual será preparado para el Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda (CIV) y se encuentra en preparación de los términos de referencia para su contratación.
- v. Hay un quinto proyecto para realizar los estudios de un tercer carril de ascenso en la Ruta 180 de El Zarco hacia Quetzaltenango, pero este presenta problemas para su financiamiento, debido a que la Dirección de Crédito Público del Ministerio de Finanzas (MINFIN) no autorizó la capitalización de los intereses del Programa para utilizarlo en estos fines.

c) Componente 5

El impacto de este componente radica en que ha permitido fortalecer tanto al Programa como a PRONACOM, del cual constituye parte importante de su presupuesto. Dicho fortalecimiento se ha dado por medio de la inversión física en las oficinas institucionales (divisiones, mobiliario y equipo, etc.), la cual ha sido financiada con fondos del préstamo. Además, ha permitido sufragar gastos administrativos y operativos, de monitoreo y evaluación, de coordinación general y componentes, de asesoría legal, de comunicación y de capacitación del personal. Como complemento a estas inversiones y gastos, hay personal que pertenece al área administrativa financiera del Programa, cuyos honorarios son pagados por el Gobierno y cargados como aporte local del prestatario.

3. Nivel de satisfacción de los beneficiarios

a) Beneficiarios del componente 1

La cantidad de usuarios de las plataformas para mejorar el clima de negocios de las empresas, muestra un adecuado nivel de satisfacción de los beneficiarios. Sin embargo, se han recibido quejas de usuarios con respecto a que el personal del Registro Mercantil no resuelve adecuadamente sus demandas: no responden las llamadas telefónicas, no los atienden con prontitud cuando llegan a hacer trámites, etc. Estas situaciones deben ser corregidas por el MINECO, ya que PRONACOM no es solamente una entidad propositiva.

b) Beneficiarios del componente 2

ANADIE también se encuentra satisfecha con los productos entregados en cuanto a inversiones estratégicas, pues ahora cuenta con una cartera de proyectos susceptible de ser financiada y administrada mediante alianzas público privadas.

c) Beneficiarios del componente 3

i. PROMIPYMES

Estas entidades consideran que el Programa tiene un buen enfoque, que la descentralización ha sido excelente y que el MINECO, por medio de PRONADE, ha brindado un apoyo efectivo. La vinculación con estas entidades les ha permitido acceder a recursos y servicios que, de otra forma, no hubieran podido obtener.

Sin embargo, con frecuencia las PROMIPYME son vistas como parte del MINECO, lo que les promueve una imagen negativa ante los empresarios que desean ingresar al Programa, por el desgaste propio de las instituciones públicas. Además, han debido realizar sus tareas al ritmo que operan las instituciones del Estado, lo cual ha restado celeridad en el cumplimiento de los términos de referencia.

Consideran, también, que la metodología de la Universidad de Texas es inflexible y choca en algunos aspectos con la realidad y la idiosincrasia local. De igual manera, el aprendizaje de esta metodología se dio sobre la marcha, pues al principio hubo poca inducción sobre ella.

Asimismo, hay factores externos que dificultan el cumplimiento de las labores de las PROMIPYMES. Uno de ellos es la dificultad para acceder a datos fiables de las empresas, sobre información contable, ventas, etc., pues existe un recelo muy fuerte al respecto. De igual forma, han encontrado dificultad para los empresarios accedan a crédito, por lo que el crecimiento de los negocios se restringe por el alto costo financiero que enfrentan.

ii. Empresarios

Los empresarios indicaron que las PROMIPYME los han apoyado para lograr un cambio positivo y sustancial en sus empresas y que los equipos de trabajo son comprometidos y dinámicos. Los servicios recibidos han consistido en asesoría empresarial, asistencia técnica o transferencia de conocimientos técnicos, capacitaciones grupales sobre temas específicos, vinculación con entidades públicas y privadas y apoyo al emprendimiento. Todo ello les ha permitido mejorar la calidad de sus productos e incrementar sus ventas.

Las familias de los empresarios también se han beneficiado de las mejoras de las empresas, ya sea en su calidad de vida o bien porque están relacionadas con los negocios. Similar situación ha sucedido con la

protección del medio ambiente, pues varias empresas están generando programas de responsabilidad social empresarial.

Sin embargo, para algunos debería mejorar el tiempo de atención a los empresarios, el cual resulta muy prolongado, para lo cual las PROMIPYME deberían contar con más personal, tanto para las asesorías como para la asistencia técnica. Consideran que esto se podría lograr, modificando las metodologías utilizadas.

También indicaron que los técnicos de las PROMIPYME deberían brindar mayor información sobre los tiempos necesarios para alcanzar las metas propuestas. Estos tiempos podrían reducirse si se disminuyeran los tiempos entre las capacitaciones.

Asimismo, comentaron que la falta de capital les condiciona para avanzar más rápido en el crecimiento de sus negocios, pues no les permite cubrir gastos de diseño gráfico, código de barras, licencias y otros aspectos especializados y relacionados con la industria y el comercio. Por último, para ellos es de suma importancia que la acción de las PROMIPYME se extienda hacia servicios de innovación, ya que este es crucial en un ambiente donde la competencia se multiplica rápidamente.

d) Beneficiarios del componente 4

Para los participantes, las mesas territoriales de competitividad deberían mantenerse funcionando, ya que han permitido la participación integral de autoridades estatales, sector privado y población civil. Incluso, sus actividades han venido a fortalecer la institucionalidad de los Consejos Departamentales de Desarrollo. Además, sería oportuno que continuaran brindando normativos específicos y fondos, para garantizar que el apoyo técnico de estos foros sea adecuado, sin sesgos políticos y sin agendas sectarias.

Una de las debilidades de las mesas de competitividad era que no existía participación de los gobiernos locales y de la población civil lejana de las áreas urbanas, extremo este que ya fue corregido y se convirtió en fortaleza. En varios casos, la participación de los gobiernos locales es muy decidida y comprometida, con voluntad política en pro del desarrollo del territorio.

Además de los planes de ordenamiento territorial, las mesas de competitividad debieran destinar recursos específicos para el desarrollo de proyectos de competitividad en la provincia. Es decir, mejorar las condiciones de las ciudades intermedias y de las áreas rurales del país, por medio del desarrollo local de la competitividad y productividad. La falta de ejecución de este tipo

de proyectos, ha hecho que las inversiones deriven hacia otros territorios adyacentes.

4. Incremento en la capacidad del sector

La capacidad del sector se incrementará como efecto del Plan Estratégico para la Implementación de Productividad, el Emprendimiento y la Innovación (PEI), elaborado como parte del Programa.

La estructura organizacional para la ejecución del plan está integrada por un comité ejecutivo (CEPEI), constituido por el Viceministro de Inversión y Competencia y el Viceministro de Desarrollo de la MIPYME, así como por personal técnico de este último viceministerio y de PRONACOM.

Incluye, además, un comité consultivo (CCPEI), integrado por actores relevantes del ecosistema que puedan aportar su visión y enriquecer las políticas públicas que defina el CEPEI, tales como el Gobierno y sus agencias, universidades, entidades financieras, consultores, aceleradores e incubadoras, líderes sociales, asociaciones empresariales, entre otros.

Finalmente, la estructura estará conformada por un equipo técnico (ETPEI), que articulará y asistirá a los diferentes actores y dará el soporte técnico al Programa para su ejecución, por medio de PRONACOM y del Viceministerio de Desarrollo de la MIPYME.

Con esta intención, el MINECO ha venido impulsando desde 2015 el trabajo con PROMIPYME, para desarrollar un programa de internacionalización, así como para fomentar y fortalecer procesos de exportación. Además, les han asignado competencia directa sobre la atención a empresas medianas, lo cual ha generado una serie de interacciones que permiten la exposición de pequeños empresarios hacia negocios más consolidados, con capitales más importantes y una estructura organizacional más fuerte.

Asimismo, hasta el año pasado fueron desarrollados eventos como las ferias regionales, que permitieron que muchos actores tuvieran una penetración eficaz en los mercados locales, no solo para los desarrollos empresariales, de micro empresarios y emprendedores, sino también de universidades, instituciones de gobierno y otros grupos de la sociedad. El éxito de estos eventos ha tenido mucho que ver con la contratación específica de profesionales que coordinen las mesas territoriales de competitividad, producto del Componente 4 del Programa.

5. Incremento del impacto el Programa

Debido a que a la fecha no existe ningún impacto evidente del Programa, lo cual es congruente con los bajos avances físicos y el escaso tiempo que lleva su implementación, la forma más evidente de incrementar los impactos es impulsando su avance físico y financiero.

Para tener el impacto esperado será importante resolver los procesos y reducir significativamente los tiempos que requieren las autorizaciones del MINECO y del BID. Debido a la existencia de incertidumbre en estos procesos no hay certeza en los tiempos para ejecutar los fondos, porque no es lo mismo acordar dos semanas para realizar los dictámenes y que estos se resuelvan en seis. En el caso de la contratación de nuevas PROMIPYME, por ejemplo, el proceso inició a principios de este año y a la fecha todavía están en licitación. En estos casos sería deseable la autonomía de PRONACOM, pues le daría mayor independencia de actuación.

6. Efectos imprevistos

Existen productores de materia prima que se han visto beneficiados en sus ventas por el incremento en la producción de las empresas participantes en el Programa, conformando de esta manera pequeñas cadenas productivas. Esta situación constituye un efecto imprevisto positivo.

La optimización de los trámites para simplificar un proceso bastante complejo, como es la obtención de licencias de construcción, por medio de una ventanilla única, permitir superar uno de los obstáculos más importantes y dinamizar el sector construcción. Esto traerá consigo la posibilidad de agilizar la producción de viviendas y con ello contribuir a reducir el déficit habitacional, lo cual impactará positivamente en la salud, la eficiencia escolar y en la productividad de la población. Por ello se considera este como un efecto imprevisto positivo.

Otro efecto imprevisto positivo ha sido la utilización de los mapas prediales de los planes de ordenamiento territorial por parte de las municipalidades, para optimizar el cobro del Impuesto Único Sobre Inmuebles (IUSI) y de los servicios de agua. Asimismo, los Consejos Departamentales de Desarrollo (CODEDE) se han visto fortalecidos por la participación en las Mesas Territoriales de Competitividad, lo cual también constituye un efecto imprevisto positivo.

En otros casos las Mesas Territoriales de Competitividad han exacerbado el divisionismo entre el sector público y el privado. Esta situación ha sido evidente en proyectos como Guatemática, el cual se considera que ha generado una agenda propia, que se contrapone a la establecida en la mesa regional. Esto se considera como un efecto imprevisto negativo.

La participación de varias entidades relacionadas con el Programa, distrajeron fondos que se iban a utilizar para elaborar productos importantes en la mejora del clima de negocios. Uno de esos casos fue la elaboración de una página Web para inversiones, la cual reuniría la información que alguien que quiera invertir en Guatemala debe ver en varias páginas. Debido al beneficio evitado, se considera este como un efecto imprevisto negativo.

III. SOSTENIBILIDAD DEL PROGRAMA

La sostenibilidad permitió establecer la permanencia en el tiempo de los servicios del Programa, aun cuando los recursos se hubieren gastado. Para ello fue importante establecer las condiciones necesarias para ella, de acuerdo con los diferentes componentes del Programa.

A. Sostenibilidad del componente 1

La sostenibilidad de los productos de este componente, especialmente de las plataformas *asisehace.org* y *minegocio.org*, depende de la capacidad del Registro Mercantil para su administración y funcionamiento. Esta situación merece especial atención, pues de la sostenibilidad de estas plataformas depende en mucho la posición de Guatemala en el *Doing Business*, así como en otros indicadores similares de mejores prácticas.

Actualmente hay muchas quejas de los usuarios, de que no son bien atendidos cuando acuden personalmente a hacer trámites en la institución. De igual manera, muchos de los procesos de adquisición se caen con facilidad, por asuntos puramente de gestión interna. El personal no tiene buena formación profesional en informática y existe animadversión hacia las plataformas, porque piensan que puede perder su trabajo a causa de la automatización de los procesos. Todo esto se agrava por la sindicalización de los trabajadores.

Estas condiciones, las plataformas morirán si pasan a la administración del Registro. Sin embargo, el fortalecimiento de esta entidad depende de la voluntad política de los funcionarios, ya que esta cuenta con recursos suficientes para pasar de ser una con muchas falencias a otra de primer orden.

B. Sostenibilidad del componente 2

La sostenibilidad de los proyectos de inversión estratégica es viable, por el hecho de que el diseño del Programa fue elaborado a partir de compromisos consensuados entre el Gobierno y el sector privado, en el contexto de la Agenda Nacional de Competitividad. A ella también coadyuva que el contenido y el alcance de las actividades hayan sido planificadas mediante la consulta activa de los funcionarios y potenciales beneficiarios que participarían en su implementación, lo cual ha reforzado el sentido de pertenencia.

C. Sostenibilidad del componente 3

Para la sostenibilidad de este componente y del Programa se cuenta con el apoyo del sector público. El Viceministerio de Desarrollo de la MIPYME ha presupuestado recursos para 2018, con la finalidad de continuar con la ejecución del Plan Estratégico de Intervención para la Productividad, Emprendimiento e Innovación. Esto permitirá

contar con recursos suficientes para mantener un ritmo de trabajo adecuado, una vez finalice la ejecución del Programa.

Asimismo, se estima que los productos de este componente serán sostenibles por el decidido apoyo del sector privado, el cual obtiene claros beneficios al vincularse con el Programa en temas de productividad, emprendimiento e innovación. En una etapa posterior será lógico continuar con dichos apoyos, entregando capital semilla para el fortalecimiento de dichas capacidades logradas bajo el Programa.

Las PROMIPYME, sin embargo, consideran que será muy difícil cobrar por los servicios que brindan, debido a la poca disponibilidad de los empresarios para pagar por los beneficios recibidos. Sin embargo, podría haber ciertas opciones para que los empresarios aporten fondos para la sostenibilidad de la iniciativa, sobre todo porque muchos están conscientes del aumento de sus ingresos gracias a los servicios recibidos.

Lo anterior parece viable, ya que existen muchos negocios ubicados en el área de influencia de las PROMIPYME, lo cual abre una enorme gama de oportunidades de desarrollo y generación de ingresos, que, en el plano privado, podrían coadyuvar a la sostenibilidad del componente. Algunos ejercicios estadísticos y matemáticos fueron hechos en 2016, habiendo encontrado que el impacto económico que tendría el pago de las asesorías por parte de los clientes, haría posible la continuidad de los servicios.

Otras oportunidades se refieren a la integración de redes de PROMIPYME, lo que hace muy dinámico el proceso de intercambio de información y busca de soluciones a problemas comunes. Además, sistemas como el de Grupos Gestores liderados por empresarios, permiten una identificación permanente de los problemas que les atañen. Sin embargo, persiste la amenaza externa de falta de información precisa y completa sobre los posibles clientes empresariales, sobre todo por el celo con que las empresas manejan su información.

También fue mencionada como una fortaleza, la existencia cada vez mayor de socios institucionales de las PROMIPYME a nivel local, nacional e internacional. Esto les ha ayudado a desarrollar diversos temas y eventos en un proceso de ayuda mutua, en donde la coordinación interinstitucional ha venido a mejorar los impactos de las actividades de estas entidades.

Por último, existe la posibilidad de apoyarse en los gobiernos locales para generar algún tipo de apalancamiento económico. No obstante, esto es incierto, pues depende mucho de los actores que estén ejerciendo el poder en ese momento. Además, los gobiernos locales son vistos como actores apáticos y con agendas políticas poco identificadas con el desarrollo empresarial.

D. Sostenibilidad del componente 4

La sostenibilidad de las Mesas Territoriales de Competitividad es difícil de lograr, porque su concepción se basa en la coordinación de entes propios de la administración pública y, por ende, dependen de fondos públicos para operar.

Una forma de lograr su sostenibilidad puede ser por medio de las Oficinas Municipales de Desarrollo Económico Local, así como por la articulación de estas dentro de la Gobernación Departamental. No obstante, cualquier cambio en estas administraciones podría llevar a que las acciones de apoyo se desvanecieran. Es por ello que la implementación de proyectos específicos por parte de las mesas de competitividad juega un papel preponderante, al incentivar al sector privado para que participe y apoye este tipo de iniciativas.

De esta manera todas las propuestas de proyectos deberían surgir de consensos entre los sectores público y privado del territorio. En caso contrario, en el que los proyectos de desarrollo regional impulsados por el sector privado sean percibidos como antagónicos a las acciones impulsadas por las mesas, la sostenibilidad de estas no será viable.

En lo relativo a la sostenibilidad de los Planes de Ordenamiento Territorial (POT), no existen las garantías de que las municipalidades los vean como un sistema sostenible. Sin embargo, el primer paso para lograr esa sostenibilidad financiera es que las municipalidades abran oficinas de ordenamiento territorial y catastro, aunque para ello habrá que superar las evidentes limitaciones de capacidad técnica de su capital humano y requerirá grandes esfuerzos de negociación política

E. Sostenibilidad del componente 5

Por otra parte, si bien la sostenibilidad institucional y financiera de PRONACOM no está garantizada, el hecho de que ésta sea una entidad con un amplio y sólido respaldo del sector privado asegura cierta estabilidad institucional y de su personal, frente a futuras transiciones políticas.

Por ello, una forma de lograr la sostenibilidad del Programa podría ser consiguiendo otra operación de préstamo similar o ampliar este por 18 meses, hasta junio de 2020. Aunque esto último el BID no lo ve viable, a pesar de que el préstamo va en buena vía de ejecución y hay estabilidad política.

Finalmente, se cuenta con recursos del préstamo para identificar opciones que permitan fortalecer la institucionalidad y la sostenibilidad financiera del Programa, tanto en el mediano como en el largo plazo.

IV. LECCIONES APRENDIDAS

Las lecciones aprendidas se definen como “...el conocimiento adquirido sobre un proceso o experiencia, a través de la reflexión y el análisis crítico sobre sus resultados y los factores críticos o condiciones que pudieron haber incidido sobre su éxito o su fracaso” (Luna, 2011, pág. 3). Las lecciones se enfocan en la hipótesis que vincula causalmente los resultados buscados y aquello que ha funcionado o no ha funcionado para alcanzarlos: las buenas prácticas se refieren específicamente a lo que ha funcionado y las lecciones a lo que no lo ha hecho, pero cuya modificación puede llevar al éxito de los resultados.

A continuación, se presentan las tendencias de relaciones causa-efecto que se puedan replicar con recursos de la misma operación, así como proponer, de ser necesario, medidas correctivas para la ejecución del Programa, según sus objetivos de desarrollo.

A. Componente 1

1. *Las plataformas informáticas facilitan el acceso a información y realización de trámites en el Registro Mercantil.* Anteriormente las personas tenían que acudir personalmente a las instituciones de gobierno, primero para averiguar sobre los trámites a realizar y luego para efectuar dichos trámites, lo cual representaba gastos relativamente altos para ellos. Con las plataformas asisehace.org y minegocio.org, estas personas pueden averiguar en línea sobre los procesos a llevar a cabo para cumplir 350 trámites, así como diligenciar negocios en el Registro Mercantil, ahorrándose así el tiempo y el dinero requeridos para su desplazamiento.
2. *La alta rotación de personal en instituciones de gobierno afecta la ejecución del Programa.* Durante la ejecución del Programa han participado tres Presidentes, cinco Ministros de Economía y tres Viceministros de Inversión y Competencia, lo cual ha traído como consecuencia una alta rotación del personal operativo de las instituciones del Estado. Debido a ello, la elaboración y aprobación de términos de referencia se ha atrasado innecesariamente, retrasando así los procesos de contratación. Por ello, sería importante tener aprobados de antemano los documentos que se utilizarán para contratar los productos que se van a elaborar desde ahora hasta el último desembolso, para garantizar el cumplimiento de los tiempos programados.

B. Componente 2

3. *La evaluación de las inversiones estratégicas permite evidenciar sus beneficios relevantes en función de su costo de oportunidad.* Resulta difícil convencer a las autoridades sobre la conveniencia de realizar inversiones en proyectos como un tren de cercanía, cuando el país vive una crisis de atención en sectores prioritarios como educación y salud. Sin embargo, la evaluación de estas inversiones permite

visualizar sus beneficios relevantes, tales como la reducción de los tiempos y costos de desplazamiento, las ganancias de productividad que eso implica, su efecto sobre el aumento de los ingresos y la mayor recaudación que ello implica, con lo cual se contará con más recursos para invertir en educación y salud, entre otros.

4. *El consenso en las inversiones estratégicas permite su viabilidad política.* El divisionismo entre los participantes del sector público en las mesas territoriales y el sector privado se ha exacerbado, debido a que algunas inversiones estratégicas se han considerado contrapuestas a la agenda de la mesa regional. Estas mesas también han generado ideas de proyectos que se encuentran perfiladas y priorizadas, pero sin poder pasar a las etapas de pre y factibilidad previo a su ejecución. De lo anterior se deriva la necesidad de consensuar los proyectos que se incluirán en la agenda de inversiones estratégicas, para que las mesas territoriales vean como propios los proyectos propuestos por el sector privado, pero que también dentro del componente 2 se consideren fondos para los estudios de los proyectos propuestos por las mesas.

C. Componente 3

5. *Definir, desde un principio, las líneas de dirección del Programa.* En un inicio las líneas de dirección del Programa fueron muy dispersas y poco claras, pues en algunos casos las PROMIPYME fueron contratadas por la Cámara de Comercio, pero recibían instrucciones de PRONACOM y del Ministerio de Economía, por medio del Viceministerio de Inversión y Competencia. Por último, la especificación de que el ejecutor del Programa era PRONACOM y no las PROMIPYME, también causó confusión entre los empresarios participantes. Por ello se considera importante que, desde un principio, se fijen las líneas de dirección del Programa.
6. *La comunicación de doble vía es importante para la ejecución del Programa.* Realizar las actividades sin coordinación interna y externa, puede traer problemas en la ejecución del Programa. Por ello ha sido muy importante establecer mecanismos de comunicación hacia lo interno del Programa, sobre todo para la aprobación de la estrategia de ejecución del componente 3, entre la coordinación del componente y los Viceministerios de Inversión y Competencia y de Desarrollo de la MIPYME. Asimismo, ha resultado efectivo clarificar con las empresas que los fondos que utilizan las PROMIPYME provienen del Programa, así como realizar reuniones periódicas con los directores de estas últimas, para verificar la forma en que se están utilizando estos fondos públicos.
7. *Aprovechar el proceso de urbanización y el bono demográfico para apoyar el desarrollo de empresas juveniles.* En la actualidad más de la mitad de la población vive en áreas urbanas, proporción que irá aumentando paulatinamente. De igual forma, la edad media de la población guatemalteca es de menos de 25 años, lo que

implica la existencia de un bono demográfico que creará una ventana de oportunidades que iniciará en 2029 y se cerrará aproximadamente en 2069. Por ello será importante que el Programa destine una parte de sus recursos al apoyo de empresas dirigidas por jóvenes, no solo para aprovechar estos procesos, sino también porque a esa edad es más fácil inculcar la cultura emprendedora. Desde luego que estos jóvenes migrantes requerirán de otros apoyos para desarrollar su labor, tales como facilidades para transporte y vivienda.

8. *Aprovechar los tiempos de contratación para conformar los equipos de las PROMIPYME.* Los coordinadores de las PROMIPYME perciben que los tiempos de contratación son bastante largos. Sin embargo, este tiempo puede utilizarse para organizar la institución, conformar al equipo de trabajo y capacitarlo sobre la metodología de SBDC de la Universidad de Texas, con la finalidad de tener todo listo para el adecuado cumplimiento de sus términos de referencia.
9. *Aprovechamiento de las capacidades de las PROMIPYME.* Ha sido importante el aprovechamiento de las competencias de los equipos de trabajo de las PROMIPYME, ya que al ser multidisciplinario complementa las capacidades de sus miembros. Asimismo, es relevante aprovechar las alianzas estratégicas que estas instituciones hay realizado con otros actores que pueden contribuir al desarrollo empresarial. La recopilación de información para armar las carteras de negocios y la vinculación con medios publicitarios, también coadyuvó al alcance de las metas propuestas.
10. *Evitar el empirismo en la actuación de los asesores técnicos de las PROMIPYMEs.* Los asesores técnicos de estas instituciones no deben actuar por instinto o en forma empírica, sino que la asesoría a los empresarios debe ser fruto de análisis y estudios minuciosos, sin importar cuál sea el tamaño de la empresa atendida. Para ello será necesario establecer los procedimientos necesarios, para que los equipos de trabajo se mantengan actualizados sobre los temas de desarrollo empresarial, así como sobre las tendencias y los retos del mundo de los negocios.
11. *Fomentar una mentalidad y cultura emprendedora.* Empresarios beneficiarios expresaron su interés por recibir apoyo para participar en actividades como ruedas y ferias de negocios, exposiciones de innovación y similares, con la finalidad de conformar redes y alianzas estratégicas empresariales. De igual manera, se requiere apoyo para mercadeo y publicidad de productos, para acceder a financiamiento en condiciones adecuadas y para seguimiento post venta.

12. *Establecer programas educativos para fomentar el emprendimiento.* La introducción de cursos de nivel medio, en los cuales los jóvenes tuvieran acceso a conocimientos de desarrollo empresarial, permitirían la formación de nuevos emprendedores. Si ello se complementa con programas para la canalización de fondos para financiamiento e inversión, mediante el aporte de fondos para capital semilla o de capital en riesgo, estas empresas podrían desarrollar investigaciones y nuevos productos que vendrían a innovar el sector. El proceso de descentralización de estas experiencias estaría apoyado por las PROMIPYMES, las cuales podrían certificar a las empresas y convertirse en observatorios de innovación tecnológica.
13. *Mejorar la atención a los empresarios aumentaría la efectividad de las estrategias de productividad, emprendimiento e innovación.* Los empresarios perciben que puede mejorarse el tiempo de atención para sus empresas, tanto en lo relativo al tiempo destinado a las actividades de asesoría y asistencia técnica, como en la reducción del periodo entre esos momentos de atención y en la calidad de la relación entre los empresarios y los técnicos de los centros. Para ello las PROMIPYME podrían estudiar la posibilidad de contar con más personal, así como de modificar la metodología utilizada.
14. *La metodología de trabajo debe adaptarse a las condiciones de la región.* Una metodología adaptada a las condiciones de la región y basada en los conocimientos adquiridos de otras metodologías, como la de la Universidad de Texas, permitirían mejorar la penetración y el impacto del Programa. Esta metodología debería tomar en cuenta la idiosincrasia local, flexibilizar algunos de los componentes de la que se utiliza actualmente y considerar las necesidades de capacitación de los empresarios, tomando en cuenta su pertinencia cultural y su nivel de escolaridad, entre otros. Asimismo, será importante generar experiencias de capacitación adicionales y mejores a las que se reciben actualmente, tales como diplomados para empresarios, ruedas de negocios, grupos de ayuda mutua, organización de negocios afines, capacitación en temas tributarios, entre otras, las cuales ayudaría a reforzar los éxitos obtenidos hasta ahora.
15. *La planificación adecuada permitiría superar varios atrasos que se dieron en la implementación del Programa.* Las metas que se establecieron para las PROMIPYME fueron poco reales, con muy poco tiempo para ejecutarlas, lo que provocó que algunos temas fueran abarcados de manera superficial y no del todo satisfactoria. Los atrasos en la contratación del personal técnico también los obligó a realizar esfuerzos superiores para alcanzar las metas establecidas en los términos de referencia. Se considera que estos problemas pudieron haberse evitado con una buena planificación, lo cual hubiera repercutido positivamente en el tiempo y en la calidad de la implementación del Programa.

16. *La vinculación de las PROMIPYME con los empresarios debe darse in situ.* La vinculación con los empresarios no se da “detrás de un escritorio”, sino que el personal se involucra con su entorno, lo que le permite mejorar los procesos de capacitación, seguimiento y resolución de problemas. Con ello también sea superado la desconfianza por parte de los empresarios hacia los asesores y se ha logrado, aunque con cierta dificultad, el acceso a información que los empresarios consideran privada y sensible. Este acercamiento permite, de igual manera, que los asesores puedan validar la información que los empresarios les han proporcionado. Por último, el acercamiento contribuye a disminuir la resistencia al cambio por parte de los empresarios, para que venzan su temor a probar nuevos sistemas y métodos diferentes.
17. *Las alianzas empresariales a pequeña escala permiten sinergia en el ámbito local de los negocios.* Los asesores técnicos de las PROMIPYME deben incentivar a los empresarios para que estructuren redes de trabajo con empresas afines a sus actividades productivas. Pero también debe estimularse la generación de alianzas a pequeña escala con otros sectores no productivos en el ámbito local, tales como municipalidades, organizaciones sociales, grupos de cooperativistas, casas de estudio y organizaciones civiles, entre otras.

D. Componente 4

18. *La integración de las Mesas Territoriales de Competitividad debe fomentar la participación de los más lejanos.* Existe riesgo de que las mesas sean integradas con participantes de las entidades con presencia o de población civil que reside en los centros urbanos donde estas están instaladas. Por ello es muy importante que exista representación de todos los gobiernos municipales, así como de entidades ubicadas en los municipios más lejanos y de representantes de las poblaciones más dispersas. De esta manera, las decisiones de las mesas serán más equitativas, pues tomarán en cuenta las demandas y experiencias no solo de las entidades y personas que normalmente son escuchadas, sino también de aquellas con menor probabilidad de serlo.
19. *Incentivar la participación de los actores locales en las mesas territoriales.* Las mesas no han podido funcionar como sistemas de coordinación interinstitucional ni como elementos integradores de diferentes grupos de la sociedad, porque los miembros de las corporaciones municipales y los actores locales no tienen tiempo ni interés en participar en este tipo de plataforma. Por ello será importante incentivar la participación de estos actores sociales relevantes, posiblemente mediante visitas a otros casos exitosos, en donde la participación de los alcaldes sea una de las fortalezas de las mesas.

20. *Replicación de buenas experiencias de las mesas de competitividad.* En varias mesas han sido replicadas buenas experiencias desarrolladas en otros territorios. Uno de estos casos es la implementación de Oficinas Municipales de Desarrollo Económico Local (OMDEL), las cuales han tomado como modelo la que funciona en el municipio de Estanzuela, Zacapa, que ha tenido importantes avances en generación de empleo. Asimismo, otra buena práctica a replicar es la de las alianzas enfocadas en estrategias de desarrollo rural, que aglutina cooperativas, asociaciones de ayuda mutua, entidades de cooperación internacional y organizaciones de desarrollo local y nacional.
21. *La continuidad de las mesas de competitividad requiere la asignación de recursos.* La continuidad de las mesas demanda fondos y normativos específicos que garanticen el apoyo técnico de estos foros sea adecuado, sin sesgos políticos ni agendas sectarias. Asimismo, se requieren recursos específicos para el desarrollo de proyectos que fomenten la productividad y la competitividad en la provincia, mejorando las condiciones de las ciudades intermedias y sus áreas rurales. Para ello podría ser conveniente un mandato legal, para que los Consejos Departamentales de Desarrollo destinen parte de sus fondos para este efecto.
22. *Las actividades realizadas y los resultados alcanzados requieren de tiempo para alcanzar sus impactos.* Es una mala práctica tratar de alcanzar los resultados esperados en un tiempo menor al necesario, pues esto afecta el verdadero impacto que puedan tener las actividades desarrolladas en campo. Ante ello, las mesas territoriales deberán tener un tiempo no menos de 14 meses y medio de asesoría, focalizando la atención del coordinador en un plan de capacitaciones, evaluaciones, intercambio de experiencias y entrega de productos, que contribuyan a darles sostenibilidad.
23. *Los planes de ordenamiento territorial deben impulsarse en el ámbito regional.* Salvo en los casos de mesas regionales o mancomunadas, los planes de ordenamiento territorial han cubierto solamente el ámbito municipal. Sin embargo, la falta de regulación entre los diferentes municipios permite que se generen conflictos en las fronteras comunes, especialmente entre aquellos que están divididos solamente por una calle o están conurbados. Por eso los planes deben tener cobertura regional, más allá de la división política de los territorios.
24. *Disponibilidad de metodología para elaborar los planes de ordenamiento territorial.* Es importante la existencia de estos instrumentos elaborados por SEGEPLAN. Sin embargo, debe mejorarse el enfoque de los aspectos económicos y jurídicos, así como de los elementos de pertinencia cultural. De igual forma, deben ampliarse los tiempos para la entrega de los productos, ya que implican el uso de

metodologías participativas, los cuales deben ser elaborados por equipos multidisciplinarios conformados para el efecto.

E. Componente 5

25. *La elegibilidad del Programa debe darse hasta haber alcanzado claramente las metas críticas.* La elegibilidad del Programa debió haberse dado hasta haberse comprobado la capacidad de ejecución de los responsables de su ejecución. Por ejemplo, la cuentadancia la obtuvieron hasta un año después, no tenían soporte legal para hacer contratos multianuales y no contaban con suficiente techo presupuestario para ejecutar la alta cantidad de recursos del Programa. Otra restricción fue la dificultad de controlar la operación desde Washington, pues en realidad se necesitaba una supervisión *in situ* para esta que demandaba tanta atención.
26. *La integración de un Equipo de Coordinación de Programa, hizo la diferencia en su ejecución.* Debido al largo tiempo transcurrido entre la aprobación del Programa y su entrada en vigencia, no se contaba con Equipo de Coordinación para realizar su buena ejecución. Por ello, la creación de un equipo de trabajo con un Director Ejecutivo con capacidad de firma (cuentadante), el compromiso del Gobierno de Guatemala con el PRONACOM y del sector privado con el programa de emprendimiento e innovación, fueron factores clave para el relativo éxito alcanzado hasta la fecha. En futuras oportunidades, habrá que empezar a preparar todos estos pasos previamente a la aprobación del préstamo por parte del Congreso, algo así como “robarse la salida”.
27. *La planificación detallada de estrategias de implementación por componente, rindió frutos en una ejecución efectiva.* Dentro de los principales obstáculos para la implementación del Programa fue identificada la carencia de una planificación específica. Este obstáculo fue superado mediante la elaboración de estrategias de implementación de los componentes 3 y 4, así como de un marco de actividades para el componente 1, lo cual permitió mejores niveles de ejecución presupuestaria, asegurando calidad de gasto.
28. *Integración de las herramientas de planificación del Programa.* Las herramientas de planificación presentan orden, integración y actualización entre el Reglamento Operativo del Programa, el Plan de Ejecución Plurianual y el Plan de Adquisiciones, de manera que la ejecución del Programa ha sido ágil y segura. Esta integración ha evitado la introducción de nuevas actividades de manera subjetiva, que no contribuyen al alcance de los productos y objetivos del Programa, por lo cual es importante darle seguimiento.

29. *El diseño de los Programas debe considerar su reformulación en caso de atrasos significativos en el inicio de su ejecución.* Debido al largo tiempo entre su aprobación y entrada en vigencia, algunas de las actividades planificadas habían sido realizadas, por lo que el Programa debió haber sido reformulado y no solamente reajustado. Además, no se analizó la opción de atender sus respectivos componentes de manera individual, por medio de sendas operaciones de préstamo, lo cual hubiera facilitado su administración, simplificándolo y asignando la capacidad de ejecución a las entidades técnicas correspondientes. Por último, hubo actividades del componente 3 que debieron haber sido coordinadas con el Viceministerio de Desarrollo de la MIPYME y no con el de Inversión y Competencia, como quedó en el diseño original.
30. *El diseño de los Programas debe considerar los altos riesgos de desastres naturales en Guatemala.* Guatemala se encuentra en una región altamente amenazada por fenómenos naturales como los terremotos, al estar ubicada sobre tres de las 17 placas tectónicas que se conocen hoy en día. Además, ocupa actualmente el tercer lugar en la clasificación de los países según el Riesgo de Mortalidad Múltiple Relativa, por amenaza de ciclones tropicales, inundaciones y deslizamientos de tierra. Por ello es importante considerar estas amenazas dentro de los riesgos de los Programas, con la finalidad de diseñar las acciones a seguir en caso de afectación.
31. *Fomento de una cultura de ejecución financiera de montos mayores.* En 2016 se terminó con una ejecución financiera histórica, mayor que toda la que se había hecho en años anteriores. A la fecha se tienen comprometidos y desembolsados recursos por aproximadamente US\$13 millones, pero aún quedan disponibles US\$16 millones, los que tendrán que ser ejecutados en aproximadamente un año y medio. Esto implica que se debe pasar de ejecutar un promedio de US\$ 3.5 millones anuales a US\$10.5 millones por año, lo cual requiere un cambio cultural que permita al ECP focalizarse en aquellos montos mayores y dejar los montos menores, sobre todo aquellos en los que tiene mucha experiencia, como realización de talleres, para la revisión ex post del Banco. De cualquier manera, la obtención de No Objeción ex ante no garantiza que el Banco no pueda retirarla si encuentra problemas en la revisión posterior de los procesos.
32. *Es importante involucrar desde el inicio al sector privado, así como obtener el compromiso político del Gobierno.* El Programa ha estado involucrado en estos procesos, al haber sido elaborado a partir de los consensos en temas prioritarios de la Agenda Nacional de Competitividad. Esta situación se refuerza porque el órgano rector de la coordinación del Programa es el Comité Ejecutivo de PRONACOM, el cual está integrado por representantes del sector público y el sector privado. Además, para la ejecución de los componentes 3 y 4 cuenta con el apoyo de un Comité Técnico Interinstitucional, el cual está integrado por funcionarios de

PRONACOM y representantes técnicos de entidades de los sectores público y privado.

33. *La autonomía de PRONACOM le daría mayor independencia de actuación.* Será importante darle seguimiento al proyecto de ley para que PRONACOM sea un ente autónomo, similar a como es AGEXPORT. Esta situación le daría mayor independencia y capacidad de actuación y ejecución de proyectos, lo cual es fundamental para su sostenibilidad.
34. *El seguimiento semanal de los compromisos es importante para el cumplimiento de metas.* Darles seguimiento semanal a los compromisos permite hacer ver a los funcionarios dónde están sus debilidades de actuación, sin dejar pasar mucho tiempo y que se pierda el control de la ejecución. Asimismo, será importante elaborar una sola batería de reportes que cumpla con los requerimientos periódicos de información que hacen instituciones como MINFIN, SEGEPLAN y BID. Actualmente cada una de ellas hace sus solicitudes de acuerdo con sus intereses, lo cual resulta muy laborioso de cumplir.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. Conclusiones

1. Relevancia del Programa

- a. El diseño del Programa fue adecuado para hacer frente a los problemas encontrados, debido a la buena identificación de las necesidades de los involucrados en el marco institucional para la competitividad y a la lógica que hubo entre sus componentes, propósito y fin.
- b. Los productos de los componentes fueron identificados y descritos, pero hubiera sido conveniente establecer un mecanismo de entrega de fondos de capital semilla a los emprendimientos, atender los componentes de manera individual por medio de sendas operaciones de préstamo y si desde un inicio el componente 3 se hubiera relacionado con el Viceministerio de Desarrollo de la MYPIME.
- c. El Programa tuvo limitaciones para su ejecución, tales como la tardía conformación de su Equipo de Coordinación, la imposibilidad de hacer contratos multianuales y contar con un espacio presupuestario por debajo de los niveles esperados de ejecución. No hubo planificación puntual de sus componentes, hubo una crisis política que superar en 2015-2016, hubo que alinear las herramientas de gestión y hacer trabajo adicional para lograr la ampliación del plazo para el último desembolso. Se han enfrentado múltiples cambios en la administración pública, dificultades para las contrataciones y un terremoto que afectó la Región Suroccidental del país.
- d. El Programa continúa siendo relevante en función del contexto político, económico y financiero, debido al ajuste y cambios en los ejes y pilares de la competitividad, el lento avance del Índice de Desarrollo Humano (IDH) y el decrecimiento del subíndice de ingresos, el bajo crecimiento del PIB, la persistencia de la pobreza y la gran oportunidad de aprovechar los procesos de urbanización y el bono demográfico, para impulsar el desarrollo de empresas juveniles.

2. Efectividad del Programa

- a. El Programa tuvo un Índice de Avance Físico (IAF) insatisfactorio de 40%, definido este como la relación entre la producción generada y la producción programada. El IAF del componente 5 fue satisfactorio, el del 1 y el 2 fue medianamente satisfactorio y el del 3 y el 4 insatisfactorio.

- b. Su nivel de Eficacia fue medianamente insatisfactorio pues llegó a 52%, definido este por el resultado de multiplicar el IAF por el tiempo programado y dividirlo dentro del tiempo real. Su nivel de Eficiencia fue medianamente satisfactorio al llegar a 62%, definido este por el resultado de multiplicar el porcentaje de Eficacia por el costo programado y dividirlo dentro del costo real.
- c. No existen diferencia estadísticamente significativa en la productividad entre las empresas que se ubican en territorios respaldados por el Programa y entre aquellas localizadas en territorios no respaldados, así como tampoco entre las empresas que reciben apoyo del Programa y aquellas que no lo reciben. Por eso puede asegurarse que a la fecha no existe ningún impacto evidente atribuible al Programa, lo cual es congruente con sus bajos niveles de avance físico.
- d. El componente 1 ha impactado en la mejora del clima de negocios de las empresas, sobre todo por la creación de las plataformas que han resultado exitosas en la sistematización de trámites ante entidades de gobierno y el Registro Mercantil. Los productos del componente 2 impactarán en la reducción de tiempos de desplazamiento de personas y mercancías, contribuyendo así a la dinamización de la economía nacional.

3. Sostenibilidad del Programa

- a. La sostenibilidad de los productos del componente 1, especialmente de las plataformas asisehace.org y minegocio.org, dependerá de la capacidad del Registro Mercantil para su administración y funcionamiento, la cual en este momento no es la adecuada para este fin.
- b. Los proyectos de inversión estratégica son sostenibles porque su diseño fue elaborado a partir de compromisos consensuados entre el Gobierno y el sector privado, en el contexto de la Agenda Nacional de Competitividad.
- c. Para la sostenibilidad del componente 3 se cuenta con el apoyo del Viceministerio de Desarrollo de la MIPYME, que ha presupuestado recursos para continuar con la ejecución del Plan Estratégico de Intervención para la Productividad, Emprendimiento e Innovación una vez finalice el Programa. Sin embargo, se considera difícil que los empresarios paguen por los servicios de las PROMIPME, una vez se hayan agotado los recursos.
- d. La sostenibilidad de las Mesas Territoriales de Competitividad del componente 4 es difícil de lograr, pues dependen de fondos públicos para operar. Tampoco existen garantías de la sostenibilidad de los POT, pues las municipalidades no los ven como un sistema sostenible, aunque por su medio

algunas de ellas han podido optimizar el cobro del IUSI y de los servicios municipales

- e. La sostenibilidad institucional y financiera de PRONACOM no está garantizada, pero el hecho de que ésta sea una entidad con amplio y sólido respaldo del sector privado, asegura cierta estabilidad institucional frente a futuras transiciones políticas.

B. Recomendaciones

1. Relevancia del Programa

- a. Aprovechando la relevancia del Programa es recomendable tratar de terminar de financiar los estudios del componente 2, sobre todo los del Anillo Regional de Guatemala y del tercer carril de ascenso en la Ruta 180 El Zarco-Quetzaltenango, ya que estos implican gran cantidad de recursos y pocos procesos de adjudicación.
- b. Asimismo, será importante el seguimiento de las contrataciones de cuatro PROMIPYME adicionales, para la implementación de la estrategia del componente 3, ya que sus actividades tienen gran impacto sobre las empresas y los territorios prioritarios para el Programa.

2. Efectividad del Programa

- a. El avance físico del Programa deberá focalizarse en aquellos productos que impliquen uso de gran cantidad de recursos y pocos procesos de adjudicación, con la finalidad de llevar su ejecución lo más cercana posible al 100%.
- b. Continuar apoyando la implementación de las estrategias de los componentes 3 y 4, pues serán las que lograrán establecer diferencias significativas en la productividad de los territorios y de las empresas que son atendidos por el Programa.

3. Sostenibilidad del Programa

- a. Llevar a cabo un taller para estudiar la sostenibilidad de los principales productos del Programa. En este deberían participar autoridades del MINECO y funcionarios de PRONACOM, así como representantes del Registro Mercantil, de la iniciativa privada, de las PROMIPYME y empresas beneficiarias y de las Mesas Territoriales de Competitividad, entre otros.

4. Medidas correctivas para la ejecución del Programa

- a. Elaborar y gestionar la aprobación de los documentos que se utilizarán para contratar los productos que se van a elaborar desde ahora hasta el último desembolso, para garantizar el cumplimiento de los tiempos programados.
- b. Consensuar los proyectos que se incluirán en la agenda de inversiones estratégicas, para que las mesas territoriales los vean como propios, pero también considerar fondos dentro del componente 2 para realizar los estudios de los proyectos propuestos por las mesas.
- c. Continuar con el proceso de clarificar las líneas de dirección del Programa, para evitar confusiones entre las empresas participantes sobre su relación con las PROMIPYME, PRONACOM y el MINECO, entre otros.
- d. Incentivar la participación de empresarios juveniles en las actividades del componente 3, con la finalidad de aprovechar que el proceso de urbanización y el bono demográfico los hace relevantes para el desarrollo del país en el mediano plazo.
- e. Apoyar a las nuevas PROMIPYME que se contraten, para que aprovechen el tiempo que toma ese proceso para la conformación y capacitación de sus equipos de trabajo. Asimismo, incentivar a todas estas entidades para que sus equipos de trabajo se mantengan actualizados sobre los temas de desarrollo empresarial, productividad e innovación.
- f. Incentivar el establecimiento de programas que fomenten una mentalidad y cultura emprendedora, así como la capacidad de emprendimiento entre la población de los territorios prioritarios, sobre todo en la juvenil.
- g. Revisar las metas establecidas para las PROMIPYME y el tiempo destinado para cumplirlas, estudiar la posibilidad de que estas cuenten con más personal, que la metodología utilizada se adapte a las condiciones locales y que se continúe con la vinculación *in situ* con los empresarios. Todo ello con la finalidad de aumentar la efectividad de las estrategias de productividad, emprendimiento e innovación.
- i. Continuar fomentando la participación de los actores sociales más lejanos, con la finalidad de que las decisiones que se tomen en las Mesas Territoriales de Competitividad respondan a las necesidades no solo de los que normalmente son escuchados, sino también de aquellos con menor probabilidad de serlo.

- j. Continuar replicando las buenas experiencias de las mesas de competitividad, sobre todo en la implementación de Oficinas Municipales de Desarrollo Económico Local.
- k. Impulsar que los POT se realicen con cobertura regional, más allá de la división política de los territorios, y que se elaboren utilizando la metodología de SEGEPLAN, pero mejorando el enfoque de los aspectos económicos, jurídicos y de pertinencia cultural, con el uso de metodologías participativas y la conformación de equipos multidisciplinarios.
- l. Continuar con un Equipo de Coordinación de Programa bien integrado, con el apoyo de la Dirección Ejecutiva de PRONACOM, apoyando la implementación de las estrategias elaboradas por componente, con la aplicación integral de las herramientas de planificación y el seguimiento semanal de los avances en la ejecución del Programa.
- m. Establecer las acciones a seguir en caso los territorios atendidos se vean afectados por desastres naturales como terremotos, ciclones, inundaciones y otros similares, ya que esto pone en alto riesgo el avance en el cumplimiento de las metas del Programa.
- n. Establecer una cultura de ejecución financiera de montos mayores en lo que resta de la ejecución del Programa, focalizándose en la ejecución de los montos mayores y dejando los menores, sobre todo aquellos en los que se tiene mucha experiencia como realización de talleres, para la revisión ex post del Banco.

REFERENCIAS

1. Álvarez, H., & Pineda, B. (2008). *Índice de avance educativo municipal 2002-2006*. Guatemala: Ministerio de Educación - USAID.
2. Banguat. (2014). *PIB per cápita*. Obtenido de http://banguat.gob.gt/cuentasnac/pib2001/5._PIB_per_capita.pdf
3. Banguat. (20 de julio de 2015). *Banco de Guatemala*. Obtenido de <http://www.banguat.gob.gt/inc/main.asp?id=51803&aud=1&lang=1>
4. BID. (2006). Reformulación del Programa de Prevención de la Violencia (FU-0163; 1734/OC-GU: borrador de propuesta de reformulación. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
5. BID. (2012). *Estrategia del Banco con Guatemala*. Obtenido de <http://www.iadb.org/es/paises/guatemala/estrategia-de-pais,1060.html>
6. Cohen, E., & Martínez, R. (2008). *Manual formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales*. Santiago: CEPAL, División de Desarrollo Social.
7. Cohen, E., & Franco, R. (1993). *Evaluación de proyectos sociales*. Madrid: Editorial Siglo XXI.
8. Conadur/Segeplan. (2014). *Plan nacional de desarrollo k'atun: nuestra Guatemala 2032*. Guatemala: Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural. Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia.
9. INE. (2011). *Encuesta nacional de condiciones de vida (Encovi) 2011*. Guatemala: Instituto Nacional de Estadística.
10. INE. (22 de julio de 2015). *Instituto Nacional de Estadística de Guatemala*. Obtenido de <http://ine.gob.gt/index.php/estadisticas/tema-indicadores>
11. Inteligencia comercial. (28 de julio de 2015). *CentralAmericaData.com*. Obtenido de http://www.centralamericadata.com/es/product/inteligenciaComercial?utm_source=Cadata&utm_medium=Banner&utm_term=Newsletter&utm_campaign=Inteligencia%20Comercial%20
12. Luna, E. &. (2011). *Lecciones aprendidas y buenas prácticas*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo, Sector de Conocimiento y Aprendizaje.
13. Perspectiva. (25 de febrero de 2015). *Proyecciones económicas para el año 2015 en Guatemala*. Obtenido de <http://www.perspectiva.com.gt/proyecciones-economicas-para-el-ano-2015-en-guatemala/>
14. PNUD. (16 de julio de 2015). *Programa de los informes nacionales de desarrollo humano y objetivos de desarrollo del milenio*. Obtenido de <http://www.desarrollohumano.org.gt/content/estadisticas-para-el-desarrollo-humano>

ANEXOS

- Anexo 1. Formatos para las entrevistas en profundidad
- Anexo 2. Instrumentos para evaluar la adecuación del diseño del Programa

Anexo 1. Formatos para las entrevistas en profundidad

PROGRAMA DE INVERSIONES ESTRATÉGICAS Y TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD (PRONACOM) BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID) EVALUACIÓN INICIAL DE IMPACTO ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD CON EL DIRECTOR EJECUTIVO DE PRONACOM

1. ¿Cuál ha sido la historia de la ejecución del Programa, en cuanto a sus principales logros según componente, obstáculos internos y externos y fortalezas y debilidades internas?
2. ¿El diseño del Programa fue el adecuado para hacer frente a los problemas encontrados?
3. ¿Fueron relevantes los objetivos y el diseño del Programa, en función del contexto político, económico y financiero? ¿Siguen siendo relevantes?
4. ¿Qué cambios se dieron en el contexto durante la ejecución del Programa?
5. ¿Cree que los resultados del Programa serán sostenibles financieramente, aun cuando los recursos se hayan agotado? ¿Cómo y en qué forma cree que se aplicarán estos resultados?
6. ¿Qué experiencias fueron buenas en el Programa y que valga la pena aplicar en nuevas operaciones similares (buenas prácticas) y qué experiencias fueron malas en el Programa y que definitivamente haya que evitar en futuras operaciones similares (lecciones aprendidas)?
7. ¿De qué otra manera cree que se podrían hacer las cosas en el Programa, para lograr los productos y maximizar los impactos?
8. ¿Tiene otro comentario que considere debe quedar consignado en el informe con respecto al Programa?

**PROGRAMA DE INVERSIONES ESTRATÉGICAS Y TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA
PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD (PRONACOM)
BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID)
EVALUACIÓN INICIAL DE IMPACTO
ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD CON EL COORDINADOR DEL PROGRAMA**

1. ¿Cuál ha sido la historia de la ejecución del Programa, en cuanto a sus principales logros según componente, obstáculos internos y externos y fortalezas y debilidades internas?
2. ¿Ha habido cambios en el Programa en los aspectos siguientes: (i) plazos; (ii) cláusulas contractuales; (iii) cláusulas generales; (iv) presupuesto; (v) componentes?
3. ¿El diseño del Programa fue el adecuado para hacer frente a los problemas encontrados?
4. ¿Fueron relevantes los objetivos y el diseño del Programa, en función del contexto político, económico y financiero? ¿Siguen siendo relevantes?
5. ¿Qué cambios se dieron en el contexto durante la ejecución del Programa?
6. ¿Cree que los resultados del Programa serán sostenibles financieramente, aun cuando los recursos se hayan agotado? ¿Cómo y en qué forma cree que se aplicarán estos resultados?
7. ¿Cuál debería ser el nivel de capacidad institucional de la agencia ejecutora, para garantizar el éxito del Programa?
8. ¿Cuál debería ser el nivel de participación de los entes relevantes para aportar al éxito del Programa? ¿Qué opinión le merece el Comité Técnico Interinstitucional y el papel del MINECO?
9. ¿Qué otros factores de éxito deberían estar presentes para considerar operaciones de esta naturaleza?
10. ¿Hasta qué punto puede decirse que se incrementado la capacidad del sector?
11. ¿Cómo puede incrementarse el impacto del Programa? ¿Qué recomendaciones haría para mejorar el Programa? ¿Ha habido efectos imprevistos por la ejecución del Programa?
12. ¿Qué experiencias fueron buenas en el Programa y que valga la pena aplicar en nuevas operaciones similares (buenas prácticas) y qué experiencias fueron malas en el Programa y que definitivamente haya que evitar en futuras operaciones similares (lecciones aprendidas)?
13. ¿Tiene otro comentario que considere debe quedar consignado en el informe con respecto al Programa?

**PROGRAMA DE INVERSIONES ESTRATÉGICAS Y TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA
PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD (PRONACOM)
BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID)
EVALUACIÓN INICIAL DE IMPACTO
ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD CON COORDINADORES DE COMPONENTE**

1. ¿Qué es lo que el Componente produce y cuánto de ello se ha logrado?
2. ¿Cuáles han sido los principales obstáculos internos y externos, así como las fortalezas y debilidades internas para alcanzar esos logros?
3. ¿Fueron relevantes las metas y el diseño del Componente, en función del contexto político, económico y financiero? ¿Siguen siendo relevantes?
4. ¿Qué cambios se dieron en el contexto durante la ejecución del Componente?
5. ¿Cree que los resultados del Componente serán sostenibles financieramente, aun cuando los recursos se hayan agotado? ¿Cómo y en qué forma cree que se aplicarán estos resultados?
6. ¿Qué experiencias fueron buenas en el Programa y que valga la pena aplicar en nuevas operaciones similares (buenas prácticas) y qué experiencias fueron malas en el Programa y que definitivamente haya que evitar en futuras operaciones similares (lecciones aprendidas)?
7. ¿De qué otra manera cree que se podrían hacer las cosas en el Programa, para lograr los productos y maximizar los impactos?
8. ¿Tiene otro comentario que considere debe quedar consignado en el informe con respecto al Programa?

**PROGRAMA DE INVERSIONES ESTRATÉGICAS Y TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA
PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD (PRONACOM)
BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID)
EVALUACIÓN INICIAL DE IMPACTO
ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD CON VICEMINISTROS DE ECONOMÍA, UEE y UNIDADES
ADMINISTRATIVAS RELACIONADAS**

1. ¿Cuál ha sido la historia de la ejecución del Programa, en cuanto a sus principales logros según componente, obstáculos internos y externos y fortalezas y debilidades internas?
2. ¿Fueron relevantes los objetivos y el diseño del Programa, en función del contexto político, económico y financiero? ¿Siguen siendo relevantes?
3. ¿Existe una coordinación efectiva entre el Viceministerio, la Unidad Especial de Ejecución y el Equipo de Coordinación del Programa? ¿Cuentan con indicadores específicos para medir la efectividad de esa coordinación?
4. ¿Qué cambios se dieron en el contexto durante la ejecución del Programa?
5. ¿Cree que los resultados del Programa serán sostenibles financieramente, aun cuando los recursos se hayan agotado? ¿Cómo y en qué forma cree que se aplicarán estos resultados?
6. ¿Qué experiencias fueron buenas en el Programa y que valga la pena aplicar en nuevas operaciones similares (buenas prácticas) y qué experiencias fueron malas en el Programa y que definitivamente haya que evitar en futuras operaciones similares (lecciones aprendidas)?
7. ¿De qué otra manera cree que se podrían hacer las cosas en el Programa, para lograr los productos y maximizar los impactos?
8. ¿Tiene otro comentario que considere debe quedar consignado en el informe con respecto al Programa?

**PROGRAMA DE INVERSIONES ESTRATÉGICAS Y TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA
PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD (PRONACOM)
BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID)
EVALUACIÓN INICIAL DE IMPACTO
ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD CON FUNCIONARIOS DEL BID**

1. ¿Cuál ha sido la historia de la ejecución del Programa, en cuanto a sus principales logros según componente, obstáculos internos y externos y fortalezas y debilidades internas?
2. ¿Fueron relevantes los objetivos y el diseño del Programa, en función del contexto político, económico y financiero? ¿Siguen siendo relevantes?
3. ¿El diseño del Programa fue el adecuado para hacer frente a los problemas encontrados? ¿Cuáles fueron esos problemas y qué estrategia se siguió para superarlos?
4. ¿Qué cambios se dieron en el contexto durante la ejecución del Programa?
5. ¿Cree que los resultados del Programa serán sostenibles financieramente, aun cuando los recursos se hayan agotado? ¿Cómo y en qué forma cree que se aplicarán estos resultados?
6. ¿Qué experiencias fueron buenas en el Programa y que valga la pena aplicar en nuevas operaciones similares (buenas prácticas) y qué experiencias fueron malas en el Programa y que definitivamente haya que evitar en futuras operaciones similares (lecciones aprendidas)?
7. ¿De qué otra manera cree que se podrían hacer las cosas en el Programa, para lograr los productos y maximizar los impactos?
8. ¿Tiene otro comentario que considere debe quedar consignado en el informe con respecto al Programa?

**PROGRAMA DE INVERSIONES ESTRATÉGICAS Y TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA
PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD (PRONACOM)
BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID)
EVALUACIÓN INICIAL DE IMPACTO
ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD CON ESPECIALISTA FINANCIERO DEL PROGRAMA**

1. ¿Qué opinión le merece el manejo administrativo, financiero y de adquisiciones por parte del Programa?
2. ¿Cuáles son los aspectos básicos de la planificación y del sistema de ejecución de los planes de adquisición del Programa?
3. ¿Cuáles son los aspectos básicos de los sistemas para el manejo de fondos y de los contratos?
4. ¿Cuáles fueron los principales hallazgos de las auditorías internas, así como de las auditorías financieras por parte del BID?
5. ¿Qué se ha hecho para superar dichos hallazgos?
6. ¿Cuáles son los principales procesos y características de las solicitudes de desembolso?
7. ¿Qué opinión le merece la contabilidad del Programa?
8. ¿Cómo ha sido el pago de impuestos por parte del Programa?
9. ¿Qué tan efectiva ha sido la ejecución física y financiera del Programa?
10. ¿A qué se debe ese nivel de efectividad?
11. ¿Qué recomendaciones haría para mejorarla?
12. ¿Qué observaciones haría sobre el manejo administrativo, financiero y de adquisiciones por parte del Programa?
13. ¿Qué recomendaciones haría sobre el manejo administrativo, financiero y de adquisiciones por parte del Programa?
14. ¿Qué experiencias fueron buenas en el Programa y que valga la pena aplicar en nuevas operaciones similares (buenas prácticas) y qué experiencias fueron malas en el Programa y que definitivamente haya que evitar en futuras operaciones similares (lecciones aprendidas)?
15. ¿Tiene otro comentario que considere debe quedar consignado en el informe con respecto al Proyecto?

**PROGRAMA DE INVERSIONES ESTRATÉGICAS Y TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA
PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD (PRONACOM)
BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID)
EVALUACIÓN INICIAL DE IMPACTO
ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD CON EL ENCARGADO DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES
DEL PROYECTO**

1. ¿Cuáles son los objetivos del Área de Adquisiciones?
2. ¿Cuáles son sus funciones?
3. ¿Con qué personal cuenta el Área y cuáles son sus principales cualidades?
4. ¿Cuáles son los sistemas de ejecución y gestión de las adquisiciones y contrataciones?
5. ¿Cuántos procesos de adquisiciones y contrataciones se realizan anualmente?
6. ¿Cuáles fueron los principales hallazgos de las auditorías independientes por parte del BID?
7. ¿Qué se ha hecho para superar dichos hallazgos?
8. ¿Ha habido reclamos administrativos o impugnaciones de procesos de adquisiciones y contrataciones, por parte de los proveedores de bienes, obras o servicios? Comente
9. ¿Qué experiencias fueron buenas en el Programa y que valga la pena aplicar en nuevas operaciones similares (buenas prácticas) y qué experiencias fueron malas en el Programa y que definitivamente haya que evitar en futuras operaciones similares (lecciones aprendidas)?
10. ¿Tiene otro comentario que considere debe quedar consignado en el informe con respecto al Programa?

**PROGRAMA DE INVERSIONES ESTRATÉGICAS Y TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA
PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD (PRONACOM)
BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID)
EVALUACIÓN INICIAL DE IMPACTO
ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD CON EL ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS DEL PROGRAMA**

1. ¿Cuáles son los objetivos, funciones y responsabilidades del Equipo de Coordinación del Programa (ECP)?
2. ¿Qué áreas conforman el ECP?
3. ¿Cuál es la estructura organizativa (organigrama) del ECP o del Programa?
4. ¿Cuáles son los mecanismos de coordinación interinstitucional del Programa?
5. ¿Cuál fue el personal contratado por año y tipo de puesto para el ECP?
6. ¿Qué experiencias fueron buenas en el Programa y que valga la pena aplicar en nuevas operaciones similares (buenas prácticas) y qué experiencias fueron malas en el Programa y que definitivamente haya que evitar en futuras operaciones similares (lecciones aprendidas)?
7. ¿Tiene otro comentario que considere debe quedar consignado en el informe con respecto al Proyecto?

**PROGRAMA DE INVERSIONES ESTRATÉGICAS Y TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA
PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD (PRONACOM)
BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID)
EVALUACIÓN INICIAL DE IMPACTO
ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD CON COORDINADORES Y CONSULTORES PROMIPYME Y MESAS
DE COMPETITIVIDAD**

1. ¿Cuáles han sido sus responsabilidades dentro del Programa y cómo ha sido su cumplimiento?
2. ¿Cuáles han sido los principales obstáculos internos y externos, así como las fortalezas y debilidades internas para lograr ese cumplimiento?
3. ¿Fueron relevantes las metas y el diseño de sus términos de referencia, en función del contexto político, económico y financiero? ¿Siguen siendo relevantes?
4. ¿Qué cambios se dieron en el contexto durante la ejecución de sus responsabilidades?
5. ¿Cree que los resultados de su trabajo serán sostenibles financieramente, aun cuando los recursos se hayan agotado? ¿Cómo y en qué forma cree que se aplicarán estos resultados?
6. ¿Qué experiencias fueron buenas en su trabajo con el Programa y que valga la pena aplicar en nuevas operaciones similares (buenas prácticas) y qué experiencias fueron malas su trabajo con en el Programa y que definitivamente haya que evitar en futuras operaciones similares (lecciones aprendidas)?
7. ¿De qué otra manera cree que se podrían hacer las cosas en el Programa, para lograr los productos y maximizar los impactos?
8. ¿Tiene otro comentario que considere debe quedar consignado en el informe con respecto al Programa?

**PROGRAMA DE INVERSIONES ESTRATÉGICAS Y TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA
PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD (PRONACOM)
BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID)
EVALUACIÓN INICIAL DE IMPACTO
ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD CON EMPRENDEDORES**

1. ¿Cómo se enteró del Programa y de su posibilidad de participación en él? ¿Qué lo motivó para participar y cómo fue seleccionado?
2. ¿Quedó satisfecho con el acompañamiento, asistencia técnica, capacitación y vinculación recibidos?
3. ¿Considera que como producto de la implementación del Programa su emprendimiento pueda mejorar en productividad y competitividad?
4. ¿Qué obstáculos internos y externos encontró durante la implementación del Programa? ¿De qué otra manera cree que se podrían hacer mejor las cosas?
5. ¿Qué experiencias fueron buenas en su trabajo con el Programa y que valga la pena aplicar en nuevas operaciones similares (buenas prácticas) y qué experiencias fueron malas su trabajo con en el Programa y que definitivamente haya que evitar en futuras operaciones similares (lecciones aprendidas)?
6. ¿Tiene otro comentario que considere debe quedar consignado en el informe con respecto al Programa?

Anexo 2. Instrumentos para evaluar la adecuación del diseño del Programa

GUÍA DE VERIFICACIÓN DE EVALUABILIDAD

No	Requisitos de Evaluabilidad	Sí	No	No aplica
A	Objetivos			
1	El problema que el proyecto se dirige a resolver ha sido identificado y analizado			
2	Se ha determinado a qué involucrado (s) corresponde el problema o necesidad			
3	Las causas del problema han sido identificadas y jerarquizadas			
4	Los objetivos a lograr han sido definidos consistentemente			
5	Las experiencias adquiridas de operaciones anteriores han sido tomadas en cuenta			
B	Indicadores			
1	Las condiciones (físicas, institucionales, económicas y sociales) previas a la ejecución del proyecto han sido descritas			
2	Los datos del año base (o de arranque) previos a la ejecución del proyecto han sido incluidos			
3	Si no existen datos del año base, el diseño del proyecto incluye su generación			
4	Se incluyen datos del año base, metas u otra evidencia para hacer monitoreo y determinar el logro de los objetivos			
C	Productos			
1	Los bienes y servicios que el proyecto generará han sido identificados y descritos			
2	Se ha previsto una descripción de cuándo y cómo los beneficiarios utilizarán los bienes y servicios generados por el proyecto			
3	Los beneficios derivados del uso de los bienes y servicios a ser generados por el proyecto han sido identificados			
D	Supuestos			
1	Los individuos, grupos, instituciones y otras organizaciones que pudieran afectar, positiva o negativamente, la ejecución del proyecto han sido identificados			
2	Los elementos que están fuera del control directo de la gerencia del proyecto y que pudieran afectar la viabilidad del proyecto, de sus productos y objetivos han sido identificados y descritos			

Fuente: Catterton, A., et. al. (1997-18).

GUÍA DE VERIFICACIÓN DE DISEÑO

No	Requisitos de Diseño	Sí	No
1	El fin está claramente expresado		
2	Los indicadores de fin son verificables en términos de cantidad, calidad y tiempo		
3	El proyecto tiene un solo propósito		
4	El propósito está claramente expresado		
5	Los indicadores de propósito no son un resumen de los componentes, sino una forma independiente de medir el logro del propósito		
6	Los indicadores del propósito solo miden lo que es importante		
7	Los indicadores del propósito tienen medidas de cantidad, calidad y tiempo		
8	Los indicadores el propósito miden los resultados esperados al final de la ejecución del proyecto		
9	Los componentes (resultados) del proyecto están claramente expresados		
10	Los componentes están expresados como resultados		
11	Todos los componentes son necesarios para cumplir el propósito		
12	Los componentes incluyen todos los rubros de los cuales es responsable la gerencia del proyecto		
13	Los indicadores de los componentes son verificables en términos de cantidad, calidad y tiempo		
14	Las actividades incluyen todas las acciones necesarias para producir cada componente		
15	Las actividades identifican todas las acciones necesarias para recoger información sobre los indicadores		
16	Las actividades son las tareas para las cuales se incurre en costos para completar los componentes		
17	La relación entre las actividades y el presupuesto es realista		
18	La relación si/entonces entre el propósito y el fin es lógica y no omite pasos importantes		
19	La relación entre los componentes y el propósito es realista		
20	La lógica vertical entre las actividades, los componentes, el propósito y el fin es realista en su totalidad		
21	El propósito, junto con los supuestos a ese nivel, describen las condiciones necesarias, aun cuando no sean suficientes, para el logro del fin		
22	Los componentes, junto con los supuestos a ese nivel, describen las condiciones necesarias y suficientes para lograr el propósito		
23	Los supuestos al nivel de actividad no incluyen ninguna acción que tenga que llevarse a cabo antes de que puedan comenzar las actividades (las condiciones precedentes se detallan en forma separada)		
24	La columna de medios de verificación identifica dónde puede hallarse la información para verificar cada indicador		
25	El marco lógico define la información necesaria para la evaluación del proyecto		

Fuente: Catterton, A., et. al. (1997-77).

“Producto 8: Análisis de Impacto sobre procesos de socialización y capacitación del programa de capacitación de Desarrollo Sectorial”

Luis Andrés Carranza Meza
Servicios Profesionales como Asesor de Proyectos de Desarrollo Empresarial
Contrato No. BID1734/OC-GU-AI- 016-2017
PRONACOM

Aprobado por:

Producto 8: Análisis de Impacto sobre procesos de socialización y capacitación del programa de capacitación de Desarrollo Sectorial

El presente producto denominado análisis de impacto sobre procesos de socialización y capacitación del programa de capacitación de Desarrollo Sectorial contiene los resultados de los procesos de formación establecidos durante el año 2017, de los cuales cabe mencionar que únicamente ha iniciado el programa de apoyo a la productividad a través de Promipymes, teniendo a los dos programas de apoyo al emprendimiento e innovación por iniciar, los cuales se encuentran en fase final de adquisición y representan un importante estimado de \$3,4 millones los que se estarán ejecutando en dos fases o ciclos que incluyen los años 2017 y 2018, en el producto también se incluye el flujo de caja estimado para determinar los correspondientes desembolsos de ambos programas y estimar los requerimientos de cuotas.

Así también incluye la memoria de capacitaciones realizadas de las cuales se presentan las desarrolladas en el marco de las misiones técnicas que han tenido un alto impacto por los asesores especialistas de Bid que las han desarrollado en los temas de escalamiento e instrumentos de inversión y financiamiento, especialmente el crowdfunding que se ha convertido en un importante instrumento para cubrir la brecha que actualmente las instituciones financieras como bancos, cooperativas, microfinancieras, especialmente entre emprendedores y pequeños negocios, las cuales de acuerdo a la publicación de la OCSE-MIPYME son aproximadamente 373K empresas, lo cual evidencia la necesidad de contar con programas de apoyo desde el sector público que apoyen el desarrollo empresarial en el país.

Luis Andrés Carranza Meza
Asesor de Proyectos de Desarrollo Empresarial
Programa Nacional de Competitividad

Contenido Producto 8

“Producto 8: Análisis de Impacto sobre procesos de socialización y capacitación del programa de capacitación de Desarrollo Sectorial” 1

Resumen Ejecutivo1

- a. Resultados de los procesos de formación establecidos durante el 20174
- b. Memoria de capacitaciones. Fotografías, convocatorias realizadas, testimoniales, resumen de la jornada15
- c. Recomendaciones para procesos futuros en ordenamiento territorial a futuro a nivel local y nacional34

a. Resultados de los procesos de formación establecidos durante el 2017

La herramienta utilizada para la planificación de las intervenciones del componente 3, Servicios de Desarrollo Empresarial para sectores y territorios priorizados es el PEP en su versión SMART

El cual se encuentra en MS Project, sin embargo, se ha diseñado una herramienta resumida en MS Excel con base al PEP para el seguimiento oportuno de cada una de las intervenciones del componente 3

El PEP en su versión SMART muestra el detalle de los productos que incluye el componente, que para el caso del componente Servicios de Desarrollo Empresarial son 6, así como todos los subproductos, los correspondientes procesos de adquisición para los servicios de consultoría y no consultoría, así como también los entregables y el estimado financiero para cada uno de ellos.

El componente está integrado por 6 subproductos

3	▲ C3 Servicios de Desarrollo Empresarial
3.1	▷ Estrategia implementada para la mejora de la estructura institucional en temas de Servicio de Desarrollo Empresarial
3.2	▷ Capacitaciones específicas en SDE
3.3	▷ Proyectos de emprendimiento apoyados
3.4	▷ Empresas capacitadas bajo Programa de Fomento a la Productividad (Small Business Development Center -SBDC-)
3.5	▷ Empresas Asistidas bajo Programa de innovación a las empresas
3.6	▷ Planes y estudio de desarrollo sectorial desarrollados

Detalle de los Sub Productos del Componente:

No.	Sub Producto	Unidad de Medida	Meta 2017	Avance
3.1	Estrategia implementada para la mejora de la estructura institucional en temas de Servicio de Desarrollo Empresarial e Innovación	Estrategia	1	70%
3.2	Capacitaciones específicas en SDE	Empresas	900	0%
3.3	Proyectos de emprendimiento apoyados	Proyectos emprendimiento	75	0%
3.4	Empresas capacitadas bajo Programa de Fomento a la Productividad (Small Business Development Center -SBDC-)	Empresas (Mipymes)	2000	56%
3.5	Empresas Asistidas bajo Programa de innovación a las empresas	Empresas (Mipymes)	100	0%
3.6	Planes y estudio de desarrollo sectorial desarrollados	Planes y Estudios	4	0%

Dentro del Subproducto 3.1 denominado Estrategia implementada para la mejora de la estructura institucional en temas de Servicio de Desarrollo Empresarial e Innovación se ha apoyado la formación de empresas a través de las misiones técnicas de Bid, así mismo se ha recibido el apoyo directamente desde las unidades de Promoción de la micro, pequeña y mediana empresa – PROMIPYMES

No	Descripción	Beneficiarios	
		Unitario	Total
5	Formaciones en Misiones Técnicas de BID	20	100
8	Formaciones en Centros Promipyme	140	1,120
Total			1,220

El subproducto 3.3 de denominado Proyectos de Emprendimiento Apoyados es un programa de Apoyo al Emprendimiento que dará inicio en el mes de septiembre 2017 atendiendo a más de 1,500 emprendedores de los nodos regionales y ciudades intermedias, dicho programa está estructurado en dos ciclos los cuales se estarán ejecutando de la siguiente manera

El Programa de Apoyo al Emprendimiento “PAE” es un programa completo que trabaja ejes de creación y fortalecimiento del ecosistema emprendedor, formación de emprendedores. En un primer punto fortalece la vinculación entre autoridades locales, sector productivo, la academia y sociedad civil, los cuales tienen acuerdos previamente establecidos con el Ministerio de Economía, realizados a través de **Mesas Municipales de Productividad y Competitividad y las Mesas Departamentales de Competitividad**, dicha vinculación quedará establecida a través de la formalización y metodologías transferidas a fin de facilitar el fortalecimiento y continuidad de dicha sinergia de actores locales. También, dentro de la ejecución del “PAE” se realizará un análisis del Potencial Económico en los *Municipios Sede*, como parte de la consolidación de la temática de emprendimiento en la región perteneciente, estudio a partir del cual, se podrán determinar acciones de incentivo a iniciativas específicas (productos y/o servicios). Como parte de la estrategia de dinamización de la economía local, se buscará el fortalecimiento de capacidades emprendedoras que contribuyan a la generación de empleo o autoempleo.

El “PAE” se desarrollará en **dos (2) ciclos** de una duración estimada de nueve (9) meses cada uno, con un plazo total de dieciocho (18) meses, obteniendo entre los resultados esperados de su ejecución, la formación virtual y presencial de un total de al menos mil quinientos (1500) emprendedores en fase de ideación y modelo de negocios, pasando por filtros que provee la metodología de “programa-concurso”, que establece que solo aquellos emprendimientos que aprueben las métricas y cualidades preestablecidas de calificación, podrán hacerse acreedores a pasar a las siguientes fases de formación y acompañamiento, hasta llegar a un selecto grupo de **ciento cincuenta (150)** emprendimientos con potencial dinámico, que serán premiados con asesoría personalizada y la oportunidad de ser vinculados con opciones de financiamiento e inversión.

1. Distribución de Pagos Ciclo 1

Producto	Mes	Porcentaje %
Producto 1: Documento que contenga la planificación y desarrollo de la Etapa 1 y 2 del Programa de Apoyo al Emprendimiento.	Octubre 2017	10%
Producto 2: Documento que contenga el Desarrollo de Actividades en la Etapa 3 Fases 1 (Generación de Ideas y Creación de Modelos de Negocio) y Fase 2 (Prototipado y Formación Técnica)	Enero 2018	20%
Producto 3: Documento que contenga el Desarrollo de Actividades en la Etapa 3 – Fase 3 Proyecto Preliminar ante Panel Local de Emprendimiento.	Abril 2018	10%
Producto 4: Documento que contenga el Desarrollo de Actividades en la Etapa 4 Final de Programa Concurso.	Junio 2018	10%

2. Distribución de pagos Ciclo 2

Producto	Mes	Porcentaje %
Producto 5: Documento que contenga la planificación y desarrollo de la Etapa 1 y 2 del Programa de Apoyo al Emprendimiento.	Agosto 2018	10%
Producto 6: Documento que contenga el Desarrollo de Actividades en la Etapa 3 Fases 1 (Generación de Ideas y Creación de Modelos de Negocio) y Fase 2 (Prototipado y Formación Técnica)	Octubre 2018	20%
Producto 7: Documento que contenga el Desarrollo de Actividades en la Etapa 3 – Fase 3 Proyecto Preliminar ante Panel Local de Emprendimiento.	Diciembre 2018	10%
Producto 8: Documento que contenga el Desarrollo de Actividades en la Etapa 4 Final de Programa Concurso	Marzo 2019	10%

El subproducto 3.5 denominado Empresas Asistidas bajo programa de Innovación es un programa de Apoyo a la Innovación que dará inicio en el mes de septiembre 2017 atendiendo a más de 320 empresas pequeñas y medianas del país, dicho programa está estructurado en cuatro productos los cuales se estarán ejecutando de la siguiente manera

PRODUCTO 1	Mes	%
<p>PRODUCTO 1: Cronograma de actividades detallado, incluyendo capacitaciones y actividades complementarias como coloquios, misiones, mentorías y asesorías.</p> <p>Cronograma de actividades de formación de asesores, mentores y Diplomado en Innovación Institucional.</p> <p>Cronograma de desarrollo de plataforma digital con fases y herramientas de <i>toolkit</i>.</p> <p>Modelo de evaluación inicial y modelo de evaluación final para determinar el conocimiento adquirido de los actores beneficiados por el Programa.</p> <p>Modelo de evaluación de los servicios otorgados por parte de la firma consultora que son realizados por todos los actores beneficiados del Programa para verificación de calidad al momento que se concluye cada una de las actividades que la firma consultora realiza.</p> <p>Plan de ejecución del Programa con todas sus actividades y metodología del funcionamiento de las asesorías y mentorías, así como los métodos de verificación de asistencias y evaluaciones que los beneficiados tendrán que cumplir.</p> <p>Propuesta organizacional del <i>staff</i> a colaborar en el proyecto y sus curriculums que detallen su experiencia en el tema.</p> <p>Descripción de cada perfil de ingreso de los aspirantes para mentores, <i>coaches</i> en innovación y participantes en Diplomado de Innovación Institucional.</p> <p>Programas de impartición de taller de formación a mentores, formación en asesores en innovación y diplomado en innovación institucional, así como el diseño de la evaluación que la firma consultora realizará a los asesores formados y los participantes en el diplomado de innovación institucional.</p> <p>Programas de Seminario de Gestión de la Innovación, Diplomado avanzado de Gestión de la Innovación que involucra a PYMES de niveles intermedio y avanzado.</p> <p>Análisis y Diseño de plataforma digital para gestión de contenidos digitales, de atención y procesamiento de información para la</p>	<p>Noviembre 2017</p>	<p>15%</p>

PRODUCTO 1	Mes	%
<p>generación de reportes y programa de innovación; así como la planificación de reportes que ésta podrá generar.</p> <p>Documento que contenga los criterios utilizados para determinar los niveles inicial, intermedio y avanzado que la firma consultora determine de conformidad con su experiencia y que contenga la metodología que utilizarán para realizar los diagnósticos de cada empresa.</p>		

Producto 2	Mes	%
<p>Producto 2: Entrega de herramientas de apoyo a los diagnósticos utilizadas por la firma consultora para determinar el estado o nivel de cada PYME evaluada. Cada herramienta debe explicarse en un mapa estratégico de cómo la empresa consultora la ubica para comprender su objetivo de diagnóstico (representación visual de la herramienta) y debe incluir también las aportaciones de la herramienta con sus límites y forma de aplicación por parte del facilitador.</p> <p>Manual del mentor y formatos de apoyo que incluyan herramientas didácticas que especifiquen sus objetivos, ejemplo de aplicaciones, operatividad y casos a resolver.</p> <p>Plantillas y guías para PYMES que sirvan de base para el conocimiento y autorregulación en un camino hacia la innovación que permitan replicar la metodología en futuros momentos, esta debe incluir autoevaluaciones, autodiagnósticos y plantillas de gestión de la innovación con soporte de conocimiento para un aprendizaje significativo, así como sus aplicaciones en diversos tipos de productos /servicios.</p> <p>Videos de conceptos relacionados al aprendizaje de la innovación que incluya expertos en el tema, nacionales e internacionales. Videos subsiguientes con hilo conductor lógico para un aprendizaje constructivista.</p> <p>Manual de transferencia del conocimiento de la herramienta digital y soporte técnico de la misma, que incluya la planificación de sesiones de dicha transferencia de conocimiento al Comité Supervisor (con objetivos en cada sesión).</p>	<p>Marzo 2018</p>	<p>10%</p>

PRODUCTO 3	Mes	%
<p>Producto 3: Evidencia en listados de asistencia, reporte de realización de Taller de diagnóstico de empresas según nivel de madurez.</p>		

PRODUCTO 3	Mes	%
<p>Entrega de reporte que brinde el estado del potencial que tienen las PYMES con NIVEL INICIAL en los siguientes aspectos: Diagnóstico inicial realizado por consultor, árbol de ideas, perfil del equipo central (<i>core team</i>) de innovación, perfil de proyecto, informe final de capacidades y potencial realizado por consultor (Diagnóstico final), desarrollo de propuesta de valor, análisis y segmentación de mercado, perfil de usuarios / validación, especificaciones de alto nivel, análisis de la arena o posición competitiva, canvas de modelo de negocio, plan de trabajo para el desarrollo del proyecto (cronograma), corridas financieras, plan de gestión de propiedad intelectual.</p> <p>Entrega de reporte que brinde el estado del potencial que tienen las PYMES con NIVEL INTERMEDIO en los siguientes aspectos: diagnóstico inicial realizado por consultor, árbol de ideas, perfil del equipo central (<i>core team</i>) de innovación, cartera de proyectos de innovación, informe de capacidades y potencial realizado por consultor (Diagnóstico final), desarrollo de propuesta de valor, análisis y segmentación de mercado, perfil de usuarios / validación, especificaciones de alto nivel, análisis de la arena o posición competitiva, estudio de mercado meta, canvas de modelo de negocio, plan de escalamiento, plan de trabajo para el desarrollo del proyecto (cronograma), corridas financieras, plan de gestión de propiedad intelectual.</p> <p>Entrega de reporte que brinde el estado del potencial que tienen las PYMES con NIVEL AVANZADO en los siguientes aspectos: diagnóstico inicial realizado por consultor, árbol de ideas, mapa de ruta para la innovación (<i>Innovation Roadmap</i> - empleando modelo TRM), informe de capacidades y potencial realizado por consultor (Diagnóstico final), desarrollo de propuesta de valor, análisis y segmentación de mercado, perfil de usuarios / validación, especificaciones de alto nivel, análisis de la arena o posición competitiva, estudio de mercado meta, canvas de modelo de negocio, plan de escalamiento, plan de trabajo para el desarrollo del proyecto (cronograma), corridas financieras, análisis financiero / plan de financiamiento, diligencia legal, estrategia de gestión de propiedad intelectual</p> <p>Evidencia en listados de asistencia, evidencia fotográfica y reporte de realización de Taller de formación inicial en un avance del 40% dentro del cronograma.</p> <p>Evidencia en listados de asistencia, evidencia fotográfica y reporte de realización de programa de formación de asesores en un avance del 40% dentro del cronograma.</p> <p>Evidencia en listados de asistencia, evidencia fotográfica y reporte de formación de mentores en un avance del 40% dentro del cronograma.</p> <p>Evidencia en listados de asistencia, evidencia fotográfica y reporte de realización de Diplomado en Innovación Institucional en un avance del 40% dentro del cronograma.</p>	<p>Junio 2018</p>	<p>20%</p>

PRODUCTO 3	Mes	%
<p>Evidencia en listados de asistencia, evidencia fotográfica y reporte de realización del Seminario de Gestión de la Innovación en un avance del 40% dentro del cronograma, a empresas de nivel intermedio.</p> <p>Evidencia en listados de asistencia, evidencia fotográfica y reporte de realización de Diplomado Avanzado en Gestión de la Innovación Institucional en un avance del 40% dentro del cronograma, a empresas de nivel avanzado.</p> <p>Reporte intermedio de seguimiento en avances de las PYMES atendidas en su asesoría, con un avance del 40% a empresas de nivel inicial.</p> <p>Reporte intermedio de seguimiento en avances de las PYMES atendidas en su asesoría y mentoría, con un avance del 40% a empresas de nivel intermedio y avanzado.</p> <p>Resultados de evaluaciones que los beneficiados realizan a quienes les imparten los servicios para verificación de la calidad de los mismos como parte del seguimiento de las capacitaciones y asesorías que la empresa consultora realiza.</p>		

Producto 4	Mes	%
<p>Producto 4: Evidencia en listados de asistencia, evidencia fotográfica y reporte de realización de Taller de formación inicial al 100%</p> <p>Resultados de evaluaciones que los beneficiados realizan para demostrar su conocimiento adquirido después del <i>Taller de formación inicial.</i></p> <p>Evidencia en listados de asistencia, evidencia fotográfica y reporte de realización de programa de formación de asesores en un avance del 100% dentro del cronograma.</p> <p>Resultados de evaluaciones que los beneficiados realizan para demostrar su conocimiento adquirido como <i>asesores en innovación.</i></p> <p>Evidencia en listados de asistencia, evidencia fotográfica y reporte de formación de mentores en un avance del 100% dentro del cronograma.</p> <p>Resultados de evaluaciones que los beneficiados realizan para demostrar su conocimiento adquirido como <i>asesores en innovación.</i></p> <p>Evidencia en listados de asistencia, evidencia fotográfica y reporte de realización de Diplomado en Innovación Institucional en un avance del 100% dentro del cronograma.</p> <p>Resultados de evaluaciones que los beneficiados realizan para demostrar su conocimiento adquirido en el <i>Diplomado en Innovación Institucional.</i></p> <p>Evidencia en listados de asistencia, evidencia fotográfica y reporte de realización de Seminario de Gestión de la Innovación en un avance del 100% dentro del cronograma, a empresas de nivel intermedio.</p>	<p>Octubre 2018</p>	<p>20%</p>

Producto 4	Mes	%
<p>Resultados de evaluaciones que los beneficiados realizan para demostrar su conocimiento adquirido en el <i>Seminario de Gestión de la Innovación</i></p> <p>Evidencia en listados de asistencia, evidencia fotográfica y reporte de realización de Diplomado Avanzado en Gestión de la Innovación Institucional en un avance del 100% dentro del cronograma, a empresas de nivel avanzado.</p> <p>Resultados de evaluaciones que los beneficiados realizan para demostrar su conocimiento adquirido en el <i>Diplomado Avanzado en Gestión de la Innovación</i></p> <p>Reporte las PYMES atendidas en su asesoría al culminar el 100% a empresas de nivel inicial.</p> <p>Reporte las PYMES atendidas en su asesoría y mentoría al culminar el 100% a empresas de nivel intermedio y avanzado.</p> <p>Resultados de evaluaciones que los beneficiados realizan a quienes les imparten los servicios para verificación de la calidad de los mismos como parte de la etapa final de las capacitaciones y asesorías que la empresa consultora realiza.</p>		

Producto 5	Mes	%
<p>Plan de misión de negocios a realizar con impactos a lograr, así como listados de empresas a visitar, agenda y objetivos de cada una de las actividades que se desean alcanzar de acuerdo a cada nivel de empresa (intermedio o avanzado) y la justificación del porqué la empresa o feria a visitar, cumple con los objetivos de la misión de negocio.</p> <p>Reporte de asistencias e impresiones de actores, así como logros finales de las misiones con impacto por cada una de las empresas.</p> <p>Evaluación de verificación de calidad durante la misión de negocios y al finalizar la misma para detectar mejoras en el transcurso de la misión y para analizar los resultados en su conclusión.</p> <p>Plan de coloquios con mentores y asesores que incluya agenda, actores a incluir, ponentes, logros alcanzados.</p> <p>Metodología de realización de coloquios de mentores y asesores a utilizar. Así como el plan de comunicación para la realización de cada actividad.</p> <p>Reporte de coloquios de mentores y asesores con conclusiones desarrolladas en cada uno.</p> <p>Curriculum y hoja de vida de expositores o participantes en cada coloquio.</p> <p>Reporte de cada sesión de transferencia de conocimiento de la plataforma y las herramientas digitales, así como el soporte técnico requerido.</p>	<p>Noviembre 2018</p>	<p>10%</p>

Producto 5	Mes	%
Metodología del proceso de transferencia que incluya listado de asistencia a capacitaciones a Comité Supervisor y se debe presentar manual para dicha transferencia del modelo del Programa de Innovación.		

Producto 6	Mes	%
<p>Producto 6: Documentación de todas las empresas atendidas con matriz de indicadores de logros e indicadores de impacto que especifica el TDR con análisis individual y comparativo del estado inicial del programa y un comparativo del estado final de las mismas, los cuales incluyen incremento de ventas, internacionalización, obtención de capital de riesgo, especialización del empleo, incremento del empleo, nuevos segmentos de mercado, reducción de costos, valor de activos intangibles, y una muestra representativa de casos de éxito en formato publicable para socializar en plataforma digital.</p> <p>Reporte de cada empresa que incluya los logros obtenidos e impacto generado de acuerdo a su nivel, el árbol de ideas, <i>core team</i> de innovación, perfil de proyecto, mapa de ruta para la innovación, informe final de capacidades y potencial, desarrollo de propuesta de valor definida después de las asesorías, segmentación de mercado, perfil de usuarios, especificaciones de alto nivel, posición competitiva, mercado meta definido y validado, canvas de modelo de negocio, plan de escalamiento, plan de trabajo para el desarrollo de un proyecto con cronograma validado con asesor, corridas financieras y plan de financiamiento), diligencia legal, plan de gestión de la propiedad intelectual y estrategia de gestión de la propiedad intelectual.</p> <p>Reporte del diagnóstico realizado con la detección de necesidades legales que tienen las PYMES en los diferentes niveles: inicial, intermedio y avanzado. Dicho reporte incluye la concusión de necesidades.</p> <p>Reporte de autodiagnóstico por cada institución participante al finalizar el Programa para evaluar su percepción y compromiso de aprendizaje adquirido y desarrollo en el tema de innovación como asesor, coach o PYME participante.</p> <p>Expediente que contenga los perfiles actualizados de los mentores (red de mentores) y asesores formados en innovación, así como los que aprobaron el Diplomado en Innovación Institucional.</p>	Diciembre 2018	25%

Producto 6	Mes	%
Reporte al final del proyecto en el cual incluya resumen de los resultados operativos de cada actividad, lecciones aprendidas a lo largo del proceso, entendidas estas como el aprendizaje derivado de la interacción con las empresas que refleja una realidad complementaria a lo previamente expresado en el diagnóstico, así como las limitaciones y beneficios del programa en su actual diseño, recomendaciones de mejora en el diseño y ejecución del programa y requerimientos complementarios para el fomento a la innovación a ser atendidos y que quedan fuera del alcance del programa. Así mismo, se debe incluir el reporte de la contrapartida que capa empresa realizó.		

Considerando la planificación de productos, este sería el estimado de flujo de efectivo para los Programas de Apoyo a la Innovación y Emprendimiento

Producto		oct-17	nov-17	ene-18	mar-18	abr-18	jun-18	ago-18	oct-18	nov-18	dic-18
Emprendimiento	1	\$ 152,775									
	2			\$ 305,550							
	3					\$ 152,775					
	4						\$ 152,775				
	5							\$ 152,775			
	6								\$ 305,550		
	7									\$ 152,775	
	8										\$ 152,775
Innovación	1		\$ 293,583								
	2				\$ 195,722						
	3						\$ 391,444				
	4								\$ 391,444		
	5									\$ 195,722	
	6										\$ 489,306
Cashflow		\$ 152,775	\$ 293,583	\$ 305,550	\$ 195,722	\$ 152,775	\$ 544,219	\$ 152,775	\$ 696,994	\$ 348,497	\$ 642,081

*Solo se consideraron los meses de desembolsos

b. Memoria de capacitaciones. Fotografías, convocatorias realizadas, testimoniales, resumen de la jornada

En el marco de la estrategia implementada para la mejora de la estructura institucional en temas de Servicios de Desarrollo Empresarial en territorios y sectores priorizados el Plan Estratégico para la Productividad, Emprendimiento e Innovación -PEI-” establece iniciativas estratégicas directas e indirectas.

Las iniciativas estratégicas van enfocadas a la mejora de las capacidades del país para atender a empresas y emprendedores a través del fortalecimiento del gobierno y del resto de instituciones público privada que participan activamente en la asistencia a las necesidades del empresario. Las líneas estratégicas directas se clasifican en Programas de apoyo a la productividad, al emprendimiento y a la innovación, cubriendo las áreas fundamentales del desarrollo empresarial y permitirán atender a más de 15.000 empresarios y emprendedores en sus diferentes necesidades.

En este marco, se han ejecutado varias Misiones con expertos de Bid para fortalecimiento en temas de instrumentos de financiamiento e inversión así como escalabilidad de negocios con el objetivo de Implementar un taller a partir de la visita de los expertos del Banco Interamericano de Desarrollo – BID, quienes brindaron conocimientos relevantes para la escalabilidad de un negocio, facilitar conocimientos sobre mecanismos de financiamiento para negocios en etapa de desarrollo temprana y/o negocios en crecimiento, lo que significa la expansión y las nuevas fronteras a un grupo de empresarios de todas las regiones en dónde se cuenta con centros Promipyme

Los talleres técnicos han tenido como principal objetivo la presentación de actividades realizada por parte de los centros Promipyme y la actividad tuvo como principales actores a los equipos del centro de promoción en donde estos pudieron exponer cual ha sido la dinámica de sus actividades y como han avanzado con la ejecución del mismo. Presentaron además casos de éxito, donde los mismos empresarios contaron su experiencia como usuarios del programa.

De los procesos de formación establecidos para el año 2017, fueron coordinadas en conjunto con las visitas técnicas del especialista sectorial de la División de Competitividad e Innovación del Banco Interamericano de Desarrollo, Ignacio de

León, formaciones específicas en materia de escalabilidad de negocios y crowdfunding, las cuales se han realizado en distintos departamentos en donde se encuentran las unidades de Promoción de la micro, pequeña y mediana empresa – PROMIPYMES.

Estas actividad han tenido como principales actores a los equipos del centro de promoción en donde estos pudieron exponer cual ha sido la dinámica de sus actividades y como han avanzado con la ejecución del mismo. Presentaron además casos de éxito, donde los mismos empresarios contaron su experiencia como usuarios del programa.

Objetivo de la Actividad:

Implementar un taller a partir de la visita de los expertos del Banco Interamericano de Desarrollo – BID, quienes brindarán conocimientos relevantes para la escalabilidad de un negocio, facilitar conocimientos sobre mecanismos de financiamiento para negocios en etapa de desarrollo temprana y/o negocios en crecimiento, lo que significa la expansión y las nuevas fronteras a un grupo de empresarios de la ciudad de Alta Verapaz.

Proceso de Difusión:

El proceso de difusión se ha desarrollado directamente a través de los centros promipymes convocando a través de ellos a empresarios de distintos sectores interesados en las distintas formas de financiamiento e inversión disponibles a nivel regional e internacional

El evento en mención se realizó en varios departamentos de la república iniciando en la Ciudad de Guatemala

En palabras de Luis Segovia, Graduado de la Universidad Católica Andrés Bello, con el título de Economista, Promotor de la empresa Superfanático, CEO de la empresa Latino Directo Director de la empresa de Inversiones 10370 y Consultor experto del Banco Interamericano de Desarrollo -BID

Una de las mayores diferencias que existen entre la región y los países desarrollados es que aquí existe un gran sector de la población que todavía no tiene acceso a servicios financieros formales. La cifra se sitúa actualmente

en 49%3, convirtiendo a la inclusión financiera en uno de los grandes objetivos del siglo XXI para gobiernos, agencias de desarrollo, bancos multilaterales y ONG de América Latina.

Por eso son pocas las empresas jóvenes de tecnologías financieras que no rozan la inclusión en uno u otro grado, y sin duda todas apoyarán la erradicación de la exclusión. No obstante, y aun cuando ya hay indicios que validan el potencial significativo de las empresas de tecnología financieras que están naciendo en la región, el camino es largo y queda mucho por recorrer antes de poder contemplar ecosistemas de servicios financieros parecidos a los que existen en Asia o Europa.

La colaboración entre las empresas jóvenes y los actores tradicionales de la industria es un elemento indispensable que debe cimentarse en América Latina. Aquí vale la pena señalar que la regulación es un factor que requiere ser tratado por gobiernos y legisladores, como ya lo han hecho países de Asia como Singapur y en Europa el Reino Unido. Esto no con un fin restrictivo y de mayores controles, sino desde una perspectiva que promueva la competitividad y la innovación en el ámbito nacional y regional. Esperamos que este informe sea de utilidad para todos los participantes en este ecosistema y sirva para apoyar la consolidación de los emprendimientos de tecnologías financieras de América Latina.

Así mismo, el otro expositor JUAN E. FIGUEROA, Graduado en la University of New York at Binghamton, con honores en Física, Senior Advisor en Washington Dc Archangels, Fundador de la empresa Abenaki Connect en el año 2014 en Springfield, VA. Director de programa en National Science Foundation del 2002 al 2014 y Consultor experto del Banco Interamericano de Desarrollo -BID, agregó información relevante sobre vehículos de financiamiento e inversión presentando instrumentos para ambas categorías (financiamiento e inversión)

CIUDAD DE GUATEMALA

Presentación de Luis Segovia y Juan Figueroa en el taller de Escalabilidad de Negocios e Instrumentos de Inversión y Financiamiento. se realizó en la Ciudad de Guatemala, en el salón La Capitanía del Hotel Las Américas el día martes 14 de marzo donde participaron 50 personas.



Participación del Empresario ECOBAMBAS, del Promipme Prodetur, S.A. en la etapa de pitcheo y análisis de Empresas por parte de los expertos.



Público general durante las intervenciones de los expertos y el lanzamiento de Promipyme.



Participación de Empresa Guatelnn.com de la Cámara de Comercio de Guatemala en su etapa de Pitch y análisis de empresas por parte de los expertos.



Vistas generales del evento.



Taller en el Departamento de Alta Verapaz: realizándose visitas al centro Promipyme GRUPOS GESTORES COBÁN que es apoyado por PRONACOM, además del taller técnico se desarrolló en el HOTEL ALCAZAR DE DOÑA VICTORIA.

Las empresas participantes fueron

No.	EMPRESA	PRODUCTO
1	TODO EN MADERA	Productos de madera
2	COBÁN TRAVELS	Turismo
3	MR CHIPS	Alimentos
4	NANCE VERDE	Producción agrícola
5	TE NUTRITIVO DEL NORTE	Alimentos
6	AEROPANORÁMICAS	Servicios
7	CHANGOS PUBLICIDAD	Servicios
8	CALZADO MOY	Calzado
9	AGUA PURA DE LA VERAPAZ	Agua pura
10	FLORENCIANA	Alimentos



Misión BID Taller de Escalabilidad en Alta Verapaz



Taller en el Departamento de Chiquimula

Tema: Escalabilidad de negocios e instrumentos de inversión y financiamiento

Fecha: martes 4 de julio del 2017

Lugar: GRAND CAPORAL HOTEL

Duración: 4 horas (14 Horas a 18 Horas)

Participantes o público objetivo: empresarios de la ciudad de Chiquimula

Empresas participantes

No.	EMPRESA	PRODUCTO
1	PROACMA	Bombas de agua
2	PAOSA	Harina de banano
3	ESQUIFUSIÓN	Vino artesanal
4	MAYA WORLD	Productos de moringa
5	CAFÉ CASCAJAL	Café Tumbao
6	DREAMS	Mupis Pantallas publicitarias

7	CIUDAD DE LA FELICIDAD	Leche de Soya
8	COMERCIALIZADORA LUCY	MDF
9	K'TOCALZA	Calzado típico
10	ETHICS	Recurso Humano
11	GUEDI	Envasado de Hortalizas
12	PANADERIA JUDITH	Pasta de Pollo
13	ALUMINIOS DE GUATEMALA	Productos para el hogar decorativos



Misión BID Taller de Escalabilidad en Chiquimula



Misión BID Taller de Escalabilidad en Chiquimula

Departamento de Quetzaltenango, taller desarrollado en Hotel Mayaland y AlternA

Equipo de La Misión Técnica de BID/ FOMIN/ ALTERNA



Presentación empresarios Cámara de Comercio

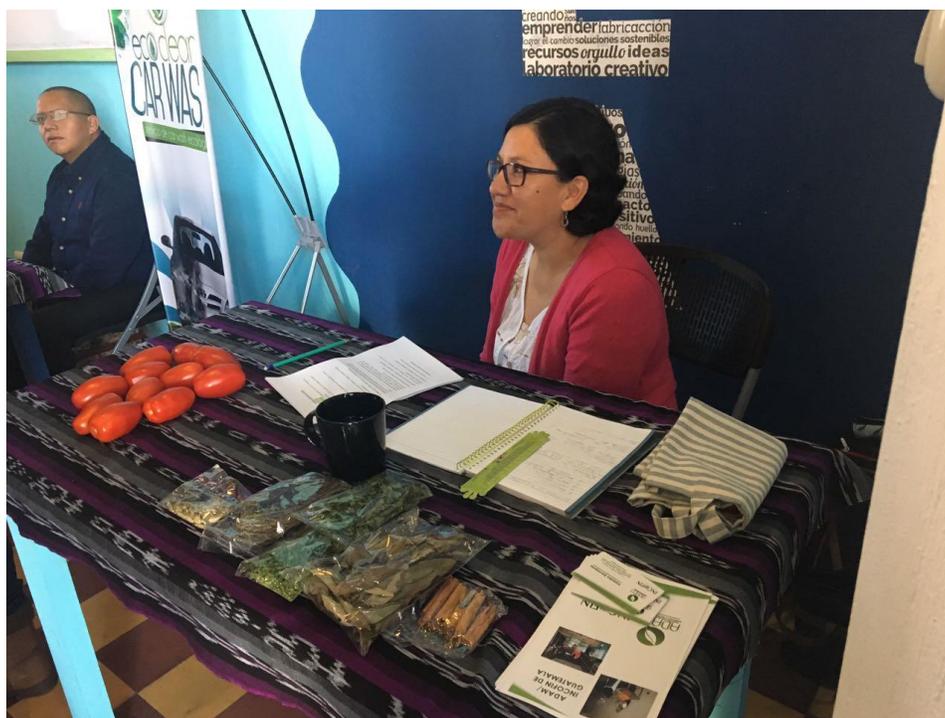


Presentación empresarios de Red Nacional de Grupos Gestores San Marcos



Presentación de Productores

Asociación productora y Comercializadora de Agroproductos

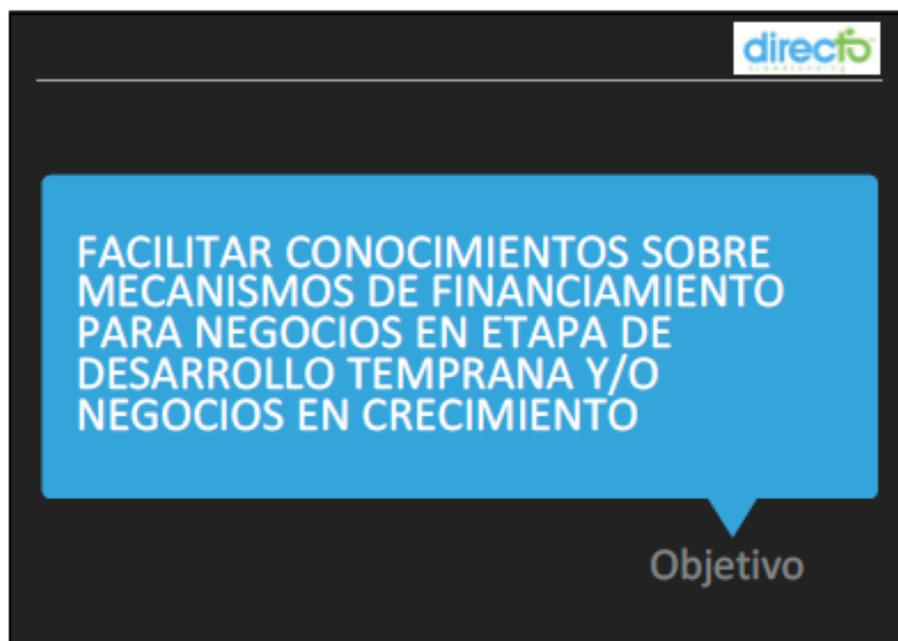


Presentación de Empresa comercializadora de Calentadores Solares



Reunión con Comité Xelaju Naranja





ETAPAS DE FINANCIAMIENTO

PROGRAMAS PÚBLICOS
O PRIVADOS PARA
ESTIMULAR
EMPENDIMIENTO

MULTILATERALES

FINANCIAMIENTO
BANCARIO

- Capital Personal
- Amigos y Familiares
- Inversionistas Ángeles (Angel Investors)
- Capitalización Colectiva (Crowdfunding)
- Oficinas de familia (family offices)
- Capital Institucional de Riesgo (Venture Capital)
- Oferta Pública (IPO)



CÓMO PRESENTAR REQUERIMIENTOS

PRESENTACIÓN TIPO



Superfanatico
Daily Fantasy Sports for the Latin America Market

Superfanatico Confidential 1

Executive Summary

Superfanatico will be the top platform for Daily Fantasy Sports in Latin America.



Our Product

We are daily fantasy sports provider targeting the Latin American market. Market research indicates there is substantial demand for such products in the region with very little competition. We believe we are well-positioned to become the leading provider of daily fantasy sports in Latin America.



Our Customers

Young, male, is upper income, highly educated, internet savvy Latin American sports enthusiasts.



Our Business Model

Users receive virtual currency for a percent of sports bets (70% - 75%). Player acquisition and productivity ("optimal" player) will be directly a major legacy football structure (existing player acquisition based upon highly skilled by internet players). We expect to be in Latin American countries by the end of Year 3.



Our Raise

We are seeking \$500,000 to 2015. We anticipate a ROI of 200-300%.



Our Product:

Daily Fantasy Sports (DFS) is an interactive real-time management activity, based on statistical account by athletes in real-life professional sport organizations.



Two Gaming Formats

Superfanatico offers fantasy games for the player with ongoing or instant games with range from \$1 to \$100,000.



Two Distribution Formats

Users can play on any device via the app or through the website. Support will be offered 24/7 via a virtual center.



Payment

Payments can be made using credit cards, PayPal, digital currencies and bank transfers.



Daily Prizes

Users can win real prizes through the platform with up to \$100,000, with some prizes requiring their social media.

Our Product: How it Works

- The user chooses players based on statistics; each player has a salary based on actual, past performance (those with better statistics have a higher salary).
- The user will have an allocated budget (salary cap), which he must keep to as he forms a team of players.
- Depending on the knowledge in the game and ability to contract, the user must recruit the best possible players within the budget allocated.
- Once a user completes a team, the inscription will be closed, and the user will begin competing against similar users' teams in the "league".
- As players produce results (i.e., scores a goal), the user will be awarded points for his player's performance.
- The user who accumulates the most points—based on the performance of the real life players—will be declared the winner, and awarded the main prize of the event.
- The remaining points selected for a specific event will be distributed among high scoring players in other events.



Who are we?



Dario Arzunjarriz,
CEO & Co-Founder

A former manager and coach, with a background in sports management, Dario has over 10 years of experience in the sports industry, including in the management of various football clubs in the United States and Latin America.



Luis Segovia,
NDB Co-Founder

An experienced sports executive with a background in sports management and business development, Luis has over 10 years of experience in the sports industry, including in the management of various football clubs in the United States and Latin America.



Richard Johnson,
Senior Advisor

With over 10 years of experience in the sports industry, Richard has worked with various football clubs in the United States and Latin America, providing strategic advice and support to the management and owners of these clubs.



Rollout Strategy





Cash Flows for Mexico & Colombia

Country	Users 12-31-17	Users 12-31-18	Margin per user/year	Profit (k\$)* - (operational)	Gross Profit 1st year	Gross Profit 3rd year	Total Profit
Mexico	50K	100K	\$100	45	\$100K	\$240K	\$340K
Colombia	20K	40K	\$100	45	\$40K	\$130K	\$170K
*Gross Margins							\$510K



User Acquisition Strategy

- Driven by our Player Referral structure, we will reward player acquisition based upon wagers made by referred players.
- Free games, prizes and monetary incentives.
- Emphasis on education of potential players.
- Aggressive social media marketing both generally and through line of referral sources.
- Trust building with users through transparency and a commitment to continually improving the user experience.
- Premium pricing strategies in successive stages, while there are no other dominant competitors.
- Structure services offering based on local leagues, as well as international leagues (Spanish Soccer, UEFA Champions, English Premier League, German Bundesliga, Italian Serie A, MLS, NBA and others).
- Establish strategic alliances with local and international sport leagues and specialized media.
- We aim to become the leading DFS platform in Latin offering alternatives to play on a 24/7/365 basis.





Our Proposal

We are offering a 10% equity in exchange for \$300,000

Through a two-year Convertible Note at 8% interest

Our Pre-Money Valuation is \$2.7M









Latin American TV audience: % watched Futbol (Soccer) on television regularly

Argentina	72%	Honduras	74%
Bolivia	41%	México	64%
Brazil	86%	Nicaragua	10%
Chile	47%	Panamá	72%
Colombia	70%	Paraguay	52%
Costa Rica	76%	Perú	48%
Dominican Republic	27%	Uruguay	31%
Guatemala	77%	Venezuela	61%

Source: Las Medias y Menores de Latinoamérica 2014



DONDE

- ▶ <https://angel.co/latin-america/investors>
- ▶ <http://laasoc.com/en>
- ▶ <https://www.broota.com/>
- ▶ <https://lavca.org/>
- ▶ <http://www.victoriacp.com/>

SOBRE CROWDFUNDING

- ▶ Amplio universo de inversores
- ▶ Rapidez
- ▶ Masificación a través del internet
- ▶ Genera riquezas
- ▶ Más posibilidades
- ▶ De inversores a promotores
- ▶ Diversificación de portafolio de inversiones

c. Recomendaciones para procesos futuros en ordenamiento territorial a futuro a nivel local y nacional

Como lo establece la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia – SEGEPLAN el proceso de planificación se desarrolla en la interacción entre el Estado y la sociedad, que tiene como objetivo articular las políticas públicas y su implementación en el territorio con las prioridades del país, para administrar los recursos públicos en la perspectiva de alcanzar el desarrollo sostenible.

En este marco los procesos de ordenamiento territorial se convierten en valiosas herramientas técnicas para de los municipios para planificar y ordenar su territorio, incluyendo no sólo la planificación física sino también socioeconómica.

Considerando que Pronacom a través de la Agenda Nacional de Competitividad enmarcada en los cuatro posicionamientos del país: centro energético, centro logístico, plataforma exportadora y destino turístico bajo los 5 sectores priorizados: turismo, forestal, manufactura ligera, TICS y agroindustria; se encuentra relacionada es importante destacar que el ordenamiento territorial no es competencia directa del Programa Nacional de Competitividad.

Por lo que la principal recomendación para procesos futuros en ordenamiento territorial a futuro a nivel local y nacional sea delegada a la instancia pertinente y por supuesto, de ser necesario, apoyarles en el proceso de fortalecimiento de su equipo técnico, pues es la naturaleza del Programa ser un programa nacional participativo, facilitador de los esfuerzos y alianzas interinstitucionales entre el sector público, privado, sociedad civil y academia, para el desarrollo de la competitividad del capital humano y empresarial que genere inversión, contribuya al desarrollo descentralizado del país, mejore la calidad de vida de los guatemaltecos y genere oportunidades de empleos formales.

Dentro de las intervenciones más territoriales que cuenta el componente 3 Servicios de Desarrollo Empresarial es el Programa de Apoyo al Emprendimiento el cual tendrá una coordinación en su ejecución directamente con el Componente 4 de Desarrollo Territorial a través de sus diferentes intervenciones, en especial las mesas de Competitividad.

El “PAE”, se desarrollará en diez (10) municipios donde se crearán sedes que funcionarán como centros de emprendimiento. Estos municipios se encuentran vinculados a los Nodos Urbanos antes mencionados que se especifican en la Figura 1. Las sedes se encuentran en los siguientes municipios:

1. Antigua Guatemala
2. Chiquimula
3. Cobán
4. Huehuetenango.
5. Izabal
6. Municipio de Mixco
7. Quetzaltenango.
8. Retalhuleu
9. Ciudad de Guatemala

Asimismo, el “PAE” es un programa completo que trabaja ejes de creación y fortalecimiento del ecosistema emprendedor, formación de emprendedores. En un primer punto fortalece la vinculación entre autoridades locales, sector productivo, la academia y sociedad civil, los cuales tienen acuerdos previamente establecidos con el Ministerio de Economía, realizados a través de **Mesas Municipales de Productividad y Competitividad y las Mesas Departamentales de Competitividad**, dicha vinculación quedará establecida a través de la formalización y metodologías transferidas a fin de facilitar el fortalecimiento y continuidad de dicha sinergia de actores locales.

De esta manera se recomienda gestionar las acciones en territorio de manera conjunta de ambos componentes como lo establece el reglamento operativo:

“Con la finalidad de estructurar la forma concreta de entrega de esos servicios, el componente contribuirá a financiar: (i) consultorías especializadas y ciertos gastos administrativos, de seguimiento y evaluación requeridos por el modelo organizacional, y (ii) los Servicios de Desarrollo Empresarial que se entregarán. Para iniciar la ejecución de este componente se requerirá, como condición previa al primer desembolso, la conformación de un Comité Técnico Interinstitucional que apoye al Director Ejecutivo de PRONACOM en la implementación de los apoyos de asistencia técnica previstos en este Componente y en el Componente 4.”

De acuerdo a la coordinación del componente 4 las principales recomendaciones para las actividades de los POTs son las siguiente:

- Desarrollar talleres dinámicos que involucren a la población, para permitir el planteamiento de consultas y evaluar sus posibles soluciones

- Propiciar el concretar soluciones grupales como resumen de las experiencias recogidas durante los talleres

- Lograr la apropiación de metodologías, conceptos y síntesis que permitan la aplicación de los actores de acuerdo a sus roles en el territorio

- Colocar siempre a la persona como sujeto principal en el desarrollo de la actividad

Anexo

Presentación desarrollada en el marco del Taller de Sistema Regional de Innovación

Producto 8: Informe Técnico del segundo cuatrimestre y reprogramación del año 2017 el cual debe incluir la documentación de Metas del Componente 5 correspondiente al cuatrimestre de mayo-agosto del Préstamo BID 1734/OC-GU



Firma

Préstamo BID 1734/OC-GU

Programa de Apoyo a Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva

"Asesor para el préstamo de Apoyo a las Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva BID1734/OC-GU"

Contrato No. BID1734/OC-GU-AI-010-2017

PRONACOM



José Fernando Suriano Buezo
DIRECTOR EJECUTIVO
Programa Nacional de Competitividad
MINISTERIO DE ECONOMIA

Aprobado por:

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente documento se hace referencia al cumplimiento de metas del componente 5 dentro del Plan Operativo Institucional POA 2017 del Programa de Apoyo a Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva Préstamo 1734 BID/GU correspondiente al segundo cuatrimestre de mayo a agosto del año 2017 refleja el informe sobre las metas a alcanzar físicas y su relación con el gasto financiero según la programación del Plan de Ejecución Plurianual –PEP- y el Plan de Metas del Programa PMR, ejecución presupuestaria, y los principales impactos a realizarse durante el segundo cuatrimestre del año 2017.

El Programa de Apoyo a Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva, el cual está integrado en cinco componentes con una planificación incluida en el PEP de \$7.5 millones correspondiente a aproximadamente Q.57 millones de Quetzales y un espacio presupuestario de Q.63.3 millones de los cuales aproximadamente \$350 mil dólares corresponden a la ejecución del componente 5 y los cuales sirven para financiar al equipo técnico operativo del préstamo, prácticamente a la fecha todo el equipo se encuentra contratado y la unidad ejecutora en condiciones normales de ejecución.

Para alcanzar las metas planteadas en la propuesta de POA 2017, se requiere de una apropiada coordinación en la unidad ejecutora y la coordinación del préstamo, adquisiciones, financiero, monitoreo y evaluación, coordinadores de componentes y la coordinación general del préstamo.

El Programa de Apoyo a Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva, el cual está integrado en cinco componentes, tiene un presupuesto vigente de enero a diciembre del 2017 sin incluir el aporte local de USD \$ **8,617,210.27**¹ con una ejecución financiera al 16 de agosto del 2017 de USD \$ **1,249,502.08** al 0.15% del presupuesto vigente, del presupuesto a julio se han obligado recursos por USD \$ **4,326,205.94** equivalente al 50% de los recursos en la fuente 52 el cual se encuentra integrada por 52 contrataciones entre contratos individuales, firmas consultoras y adquisiciones de bienes y servicios.

El monto ejecutado en el Componente 5 de Fortalecimiento al Sistema de Competitividad es de **US\$ 200,166.92** correspondiente al 40% de los recursos, el monto comprometido es por la cantidad de **USD\$ 328,950.71** correspondiente al 67% de los recursos y está integrado por diferentes contrataciones relacionadas con la coordinación del programa quedando solamente el 37% de los recursos por comprometer.

La ejecución descrita anteriormente corresponde a los registros del sistema SICOIN, mientras que al 16 de agosto de 2017 el BID ha desembolsado un monto de USD\$ 10.3

¹ Cambio de referencia Q.7.40 por \$1.00

millones equivalente a un 35.6% sobre el monto de USD\$26.7 millones sin intereses que es el monto vigente para el periodo del 2017 del programa. El desarrollo de las actividades tuvo su base en la coordinación interinstitucional que incluye unidades de gobierno, sector empresarial y académico, lo cual puede reflejarse principalmente en los alcances de la mejora del clima de inversiones, Servicios de Desarrollo Empresarial, y Servicios de Desarrollo Territorial.

En la ejecución del período destaca en términos financieros una mejora sustancial de los indicadores de ejecución del préstamo pasando de una ejecución histórica de USD3,092,965 a una ejecución acumulada al 16 de agosto del 2017 de **USD\$7,702,080.06**.



Firma

Hugo Fernando Gómez Cabrera

Servicios Profesionales como “Asesor para el préstamo de Apoyo a las Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva BID1734/OC-GU”

Contrato No. Contrato No. BID1734/OC-GU-AI-010-2017

PRONACOM

CERTIFICACIÓN DE RECEPCIÓN DE PRODUCTOS

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

Servicios Profesionales como "Asesor para el préstamo de Apoyo a las Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva BID1734/OC-GU"

Nombre o título de los servicios de asesoría

Que realizó: **Hugo Fernando Gómez Cabrera**

Nombre de la persona contratada

Como parte de los servicios de asesoría prestados al Programa de Apoyo a Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva, el cual recibo a entera conformidad porque cumplen con los Términos de Referencia del Contrato No.: **Contrato No. BID1734/OC-GU-AI-010-2017**

Por lo que se solicita trasladar a donde corresponda para continuar con el proceso respectivo de pago, por la cantidad de: **Q. 28,000,00**

Se adjunta el producto No. **Producto 8**

Titulado: Producto 8: Informe Técnico del segundo cuatrimestre y reprogramación del año 2017 el cual debe incluir la documentación de Metas del Componente 5 correspondiente al cuatrimestre de mayo-agosto del Préstamo BID 1734/OC-GU

Impreso en: **SI**

Cantidad en hojas

Indicar si se adjunta en CD

Fecha de entrega del producto: **16 de agosto de 2017**

Revisión Técnica 1

Aimeé Rivas Godoy de Palma
Subdirectora Ejecutiva
Programa Nacional de Competitividad
MINISTERIO DE ECONOMÍA

Aprobación del Producto:

Firma y sello:

José Fernando Sariano Buezo
DIRECTOR EJECUTIVO
Programa Nacional de Competitividad
MINISTERIO DE ECONOMÍA

PROGRAMA DE INVERSIONES
ESTRATÉGICAS Y TRANSFORMACIÓN
PRODUCTIVA
PRÉSTAMO BID 1734/OC-GU

Informe Técnico del análisis del
segundo cuatrimestre y
documentación de Metas del
Componente 5

*PERÍODO DE DOCUMENTACIÓN
1 de mayo al 31 de agosto de 2017*

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	2
INDICE.....	6
I. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA	7
• Componente 1: Mejorar el entorno productivo.....	7
• Componente 2: Inversiones estratégicas.....	7
• Componente 3: Servicios de desarrollo empresarial	7
• Componente 4: Servicios de desarrollo territorial.....	7
• Componente 5: Fortalecimiento institucional del sistema marco de productividad y competitividad.	7
II. AVANCES GENERALES DEL PROGRAMA	9
III. Componente cinco: Fortalecimiento Institucional del sistema marco de productividad y Competitividad.....	12
IV. AVANCES DEL COMPONENTE 5 MAYO - AGOSTO 2017	17
A. Componente cinco: Fortalecimiento Institucional del sistema marco de productividad y Competitividad.....	17
V. PRINCIPALES RETOS DEL SEGUNDO CUATRIMESTRE MAYO -AGOSTO DE 2017	24
VI. ANEXOS DIGITALES DOCUMENTACIÓN DE METAS	25
• Informe de auditoría del programa al 31 de agosto 2016.	25
• Informe semestral enero – julio 2017	25

I. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

El Programa de Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva es un programa adscrito al Ministerio de Economía, específicamente dentro del Viceministerio de Inversión y Competencia y como organismo ejecutor, el Programa Nacional de Competitividad (PRONACOM). El Programa es financiado con recursos provenientes del Banco Interamericano de Desarrollo por medio del contrato de préstamo BID1734/OC-GU con el Gobierno de Guatemala.

El objetivo del Programa es apoyar los esfuerzos del gobierno por continuar los niveles de productividad de la economía, en general, y de las empresas, en particular, especialmente los de las micro, pequeña y medianas empresas. Su propósito, es contribuir a levantar barreras que limitan el desarrollo empresarial, la inversión y apuntalar los niveles de productividad de empresas pertenecientes a sectores, regiones o territorios considerados como prioritarios para el país.

Para alcanzar el objetivo general, el programa se estructura en cinco componentes los cuales actúan en diferentes niveles y son interdependientes.

- Componente 1: Mejorar el entorno productivo
- Componente 2: Inversiones estratégicas
- Componente 3: Servicios de desarrollo empresarial
- Componente 4: Servicios de desarrollo territorial
- Componente 5: Fortalecimiento institucional del sistema marco de productividad y competitividad.

El programa fue aprobado el 24 de agosto de 2012, con un presupuesto total de USD29 millones y una contrapartida local pública de USD1.312 millones y privada de USD2.567.331.

COSTO Y PLAN DE FINANCIAMIENTO EN US\$				
Categorías de inversión	Banco	Aporte local		Total
		Prestatario	S. Privado	
Comp 1: Apoyos al diseño e implementación de mejoras en el clima de inversión y en el entorno productivo privado	4.131.462	253.770		4.385.232
Comp 2: Apoyo a inversiones estratégicas	2.330.616	174.900		2.505.516

Comp 3: Puesta en marcha de un programa de fomento de apoyo a empresas y encadenamientos productivos	15.211.657	323.969	2.567.331	18.102.957
Comp 4: Apoyo para el desarrollo de institucionalidad para la competitividad a nivel territorial	3.231.830	171.600		3.403.430
Comp 5: Fortalecimiento institucional	1.772.838	387.761		2.160.599
Intereses	2.321.597			2.321.597
TOTAL GENERAL	29.000.000	1.312.000	2.567.331	32.879.331

Con fecha 15 de diciembre del año 2016 en el oficio CID/CGU-2869/2016 el BID aprobó una transferencia entre categorías de inversión quedando actualizado el programa de la siguiente manera:

Costo y plan de financiamiento actualizado 2016-2019.

Tabla Modificada de Costo y Plan de Financiamiento en US\$					
Categorías de inversión	Banco Modificada	Aporte local		Total	Diferencia
		Prestatario	S. Privado		
Componente 1: Apoyos al diseño e implementación de mejoras en el clima de inversión y en el entorno productivo privado	3,203,173	253,770		3,456,943	-928,289
Componente 2: Apoyo a inversiones estratégicas	3,999,697	174,900		4,174,597	1,669,081
Componente 3: Puesta en marcha de un programa de fomento de apoyo a empresas y encadenamientos productivos	13,293,104	323,969	2,567,331	16,184,404	-1,918,553
Componente 4: Apoyo para el desarrollo de institucionalidad para la competitividad a nivel territorial	3,907,055	171,600		4,078,655	675,225
Componente 5: Fortalecimiento institucional	2,275,374	387,761		2,663,135	502,536

Intereses	2,321,597			2,321,597	
Total General	29,000,000	1,312,000	2,567,331	32,879,331	

II. AVANCES GENERALES DEL PROGRAMA

- Según los resultados de la revisión de cartera el préstamo presenta indicadores de avances físicos y financieros aceptables, aunque su condición ante el BID es un préstamo evaluado como “con problema” dado que en relación al tiempo transcurrido los avances físicos y financieros no son los esperados.
- Se cuenta con opinión favorable del Ministerio de Economía para realizar contratos multianuales esto permitirá operar aquellos contratos de estudios de pre factibilidad y técnicos que por su naturaleza ameriten ampliar los plazos. Según acuerdo legislativo 50-2016 artículo 92 sobre los contratos de obra y servicios multianuales.
- Se prevé que al cierre del año 2017, los entregables de la operación 1734/BID que aporta a las Inversiones Estratégicas y la Transformación Productiva en la Economía:
 - i) Empresas beneficiadas por el programa de apoyo a la Productividad, Emprendimiento e Innovación -PEI-
 - ii) Empresas beneficiadas por el programa en sus servicios de apoyo de fortalecimiento competitivo e impulsos empresariales (Productividad, Promipymes)
 - iii) Proyectos de emprendimiento apoyados,
 - iv) Empresas asistidas bajo el programa de innovación.
 - v) Estudios de Prefactibilidad de Interconexión vial CA1-CA9
 - vi) Ya se tiene visto bueno para la firma de contratos multianuales.
- Para el Ministerio de Economía es importante impulsar los programas de emprendimiento e innovación:
- El programa de Apoyo al Emprendimiento se encuentra finalizado el proceso de recepción de ofertas técnicas y económicas, el proceso de evaluación ha sido finalizado, la evaluación combinada será enviada a no objeción del BID.
- En el caso del Programa de Innovación se ha finalizado la evaluación de propuestas técnicas y se apertura la oferta económica de la empresa mejor evaluada en su propuesta, procede negociar el contrato con la empresa seleccionada.
- Existe una mejor coordinación con las instituciones involucradas en la Ejecución del Préstamo BID 1734 que incluye a la Unidad Ejecutora a través de PRONACOM y como contraparte el Ministerio de Economía y los Viceministerios de la MIPYME y Competencia.

- En la última misión técnica se revisaron algunos Hitos para que se diera la ampliación del préstamo, entre estos:
 - a) Se completó el equipo del Componente 5;
 - b) se tiene el visto bueno para realizar contratos multianuales en estudios de pre factibilidad y estudios técnicos;
 - c) El avance del estudio de pre factibilidad de los proyectos CA1-CA9 y Sacatepéquez, el cual actualmente se encuentra contratado y en ejecución;
 - d) se tiene la Planificación de Ejecución Plurianual -PEP_SMART- actualizada con todas las herramientas del BID;
 - e) se cuenta con un plan de adquisiciones congruente con el sistema. Se ha avanzado consciente y sistemáticamente en el cumplimiento de los hitos.
- El BID manifestó el interés de que Guatemala forme parte de un programa regional de Innovación IEDA, el cual está coordinado por el Banco, para así generar un espacio de amplitud para ser instrumento de tipo regional de promoción de los programas de emprendimiento e innovación a través del componente 3. Dicha solicitud se envió a al Ministerio de Finanzas y se espera la respuesta.
- Existen distintos actores involucrados en la ejecución del préstamo, quienes están coordinados. El viceministro administrativo que le ha dado seguimiento a lo relacionado con el préstamo BID 1734 dándole un apoyo institucional. El viceministro de Competencia ha reiterado el compromiso para generar los resultados.
- Como parte de la aprobación de la ampliación el BID solicitó a la unidad ejecutora un cambio de categorías entre componentes, la transferencia de los intereses y de dos iniciativas del componente 1 por un total de \$3.37 millones de dólares que serán transferidos en el primer cuatrimestre del año al componente 2. Con fecha 5 de abril se solicitó el cambio de categorías de los intereses y dos intervenciones del componente 1 al componente 2, la solicitud luego de ser analizada por crédito público determinó que los intereses no se podrán utilizar ya que capitalizan la operación del crédito y aprobó el traspaso de los recursos del componente 1 al 2.
- Para cumplir lo anterior se realizó un ejercicio de planificación con la Agencia de Alianzas Público-Privadas –ANADIE- y el Ministerio de Comunicaciones -CIV- para definir el uso de esos recursos. A la fecha el CIV ya presentó los términos de referencia para financiar el estudio denominado tramo del anillo regional.
- La planificación de Ejecución Plurianual PEP 2017 y 2018, se encuentra actualizada y en concordancia con el Plan de Adquisiciones y el sistema SEPA
- La segunda aprobación del Plan de Adquisiciones en el sistema SEPA fue realizada por el BID el día 10 de agosto del 2017 la cual se encuentra en plena concordancia con él PEP_SMART.
- Se aumentó la ejecución histórica acumulada del préstamo, la cual estará cercana a los \$14 millones de dólares al cierre del año 2017.

- A la fecha el préstamo se encuentra vigente tanto en la ampliación de su plazo de ejecución como financiado en sus distintos componentes, el desafío es ejecutar la planificación del 2017.
- Los programas de innovación y emprendimiento tienen un riesgo permanente, al agotar todas las fases de aprobación de TDR's, licitación y adjudicación es necesario que los contratos sean firmados, el no contar con estos procesos culminados pone en riesgo la ejecución financiera y el cumplimiento de metas del componente 3.
- Es importante mantener al equipo de coordinación de manera permanente para que exista apropiación y conocimiento constante de los procesos planificados en el préstamo.
- Las herramientas de planificación y el préstamo presentan una ordenación y actualización de todos sus instrumentos incluyendo el Reglamento Operativo – ROP, el Plan de Ejecución Plurianual –PEP- y el Plan de Adquisiciones –PAD-, es importante mantenerlas en constante actualización para un adecuado seguimiento de la planificación del préstamo.
- Se debe tener de manera sistemática un adecuado seguimiento y cumplimiento de las actividades planificadas, otras solicitudes deben ser previamente evaluadas para evitar subjetividad en la ejecución del préstamo.

III. Componente cinco: Fortalecimiento Institucional del sistema marco de productividad y Competitividad

El Programa contribuirá a sufragar los gastos administrativos, así como los de monitoreo y evaluación continua de las actividades establecidas en el Plan de Ejecución Plurianual del Programa (PEP) aprobado.

Para ello, se diseñará la estructura organizativa, funciones y perfiles requeridos para: i) funcionamiento la Unidad de Planificación y Monitoreo de Competitividad que lleve a cabo la gestión de la Agenda Nacional de Competitividad; ii) funcionamiento de la Unidad de Gestión de Proyectos; iii) diseño e implementación de la Estrategia de Comunicación; y iv) adecuada gestión del préstamo a través de la estructuración y funcionamiento eficiente y eficaz de la Unidad Especial de Ejecución del Programa, que incluye, la gestión administrativa y financiera, y la gestión técnica; la realización de las evaluaciones y auditorías estipuladas en este Reglamento Operativo, así como las contrataciones de personal y adquisición de bienes programados en el Plan de Adquisiciones aprobado.

Indicadores principales:

Los resultados de este componente se medirán por medio de los siguientes indicadores:

1. Monto de presupuesto nacional asignado al Pacto de Competitividad. (Fuente de verificación: presupuesto nacional.)
2. Cuadro de mando integral del Pacto de competitividad elaborado.

PRESUPUESTO VIGENTE PARA EL AÑO 2017 DEL PRÉSTAMO

EJECUCION PRESUPUESTARIA					
AL 16/08/2017					
Componente	Vigente	Comprometido	Devengado	Saldo por Comprometer	Saldo por Devengar
Componente 1	1,625,230.00	607,303.87	357,303.87	1,017,926.13	1,267,926.13
Componente 2	15,520,000.00	15,111,456.38	1,511,145.64	408,543.62	14,008,854.36
Componente 3	22,846,062.00	7,625,552.72	2,412,111.64	15,220,509.28	20,433,950.36
Componente 4	20,137,439.00	6,235,375.77	3,484,519.03	13,902,063.23	16,652,919.97
Componente 5	3,638,625.00	2,434,235.22	1,481,235.22	1,204,389.78	2,157,389.78
Totales	63,767,356.00	32,013,923.96	9,246,315.40	31,753,432.04	54,521,040.60
	\$ 8,617,210.27	\$ 4,326,205.94	\$ 1,249,502.08	\$ 4,291,004.33	\$ 7,367,708.19

- **Componente 5 Cuadro de Ejecución 2016-2018**

El componente 5, Fortalecimiento Institucional, considera actividades como auditoría externa y evaluación del programa, estrategia de comunicación, equipo coordinador y técnico del préstamo, así como equipo monitoreo y evaluación el cual a la fecha se encuentra completo.

Descripción	Total 2017	Total 2018	Total 2019	Total general
Componente 5	362,890	366,836	5,844	2,275,374
Otros gestión	320,381	316,964	3,506	881,110
Otros gestión	-	-	-	-
Préstamo coordinado y funcionando	288,774	300,964	3,506	793,114
Auditoría externa	21,607	16,000	-	44,051
Equipo de Cómputo	-	-	-	33,945
Capacitación PMP	10,000	-	-	10,000
Otros Estrategia de comunicación	42,509	49,872	2,338	178,481
Otros Estrategia de comunicación	-	-	-	-
Asesor en Comunicación	21,042	28,056	2,338	78,638
Asesor en Relaciones Públicas e Imagen	21,467	21,816	-	59,843
Evento de Socialización Nacional	-	-	-	40,000
Ejecución Historica 2015	-	-	-	1,214,032
Ejecución Histórica Enero 2016	-	-	-	1,751
Intereses	-	2,321,597	-	2,321,597
Total general	9,849,863	12,482,631	18,484	29,000,000

Descripción de los Avances

No. de Producto	Producto	Estatus detallado del Producto al cierre del período
5.2	Otros, gestión	<p>Avances Registrados</p> <p>a. Préstamo coordinado y funcionando</p> <p>El Préstamo realizó en el inicio del año 2017 todas las contrataciones necesarias para la coordinación general del préstamo y la coordinación de 3 de los 5 componentes, siendo los más importantes en relación con metas físicas y financieras asociadas a la ejecución del préstamo, el préstamo en el primer semestre y a la fecha se encuentra en pleno funcionamiento. De esta manera se contrató al Equipo de Coordinadores, coordinador general, Asesor Legal, Asesor de Evaluación y Monitoreo entre otros.</p> <p>Durante el período se ha mantenido la estructura organizativa para la implementación del Programa.</p> <p>Por otro lado, se ha realizado una actualización e integración de herramientas de la planificación del préstamo, el cual ha integrado el uso de la herramienta Microsoft Project con el sistema de adquisiciones SEPA, la planificación se actualiza periódicamente semanalmente y es monitoreada por personal de seguimiento de BID con quienes periódicamente se realizan las revisiones correspondientes y se procede a resaltar los temas que requieren atención por parte del equipo para acelerar la ejecución de los procesos de adquisiciones.</p> <p>b. Evaluación y Auditoría del Programa</p> <p>Durante el primer semestre del 2017 fueron contratados los servicios de la auditoría Externa Fiscal del Programa para el último semestre del año 2016. Dicho informe fue enviado al BID para solicitar su No Objeción al mismo, la cual fue otorgada en junio del 2017.</p> <p>c. Gestión de recursos humanos</p>

		<p>Como parte del fortalecimiento del equipo técnico del Programa Nacional de Competitividad se realizó una capacitación sobre Project Management Professional - PMP- en los meses de abril y mayo, capacitando a 14 personas que forman parte del equipo técnico de coordinación del programa así como personal de la Unidad Ejecutora del área financiera, adquisiciones y administración.</p> <p>A la fecha Pronacom, cuenta con un sistema administrativo y técnico que permite la ejecución de los diferentes proyectos que acompaña y el cual se complementa con una efectiva asignación de espacio físico para la ejecución de actividades, y herramientas que permiten efectivizar el rendimiento y el seguimiento a los proyectos.</p>
5.3	Otros, estrategia de comunicación	<p>Avances Registrados</p> <p>a. Estrategia de Comunicación del Programa Desarrollado</p> <p>La estrategia de Comunicación está siendo implementada con la contratación de dos personas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asesor en Comunicación. 2. Asesor en Diseño e imagen <p>Con estas contrataciones se ejecutaron diversas actividades contempladas en materia de comunicación para el Programa 1734 establecido en la estrategia con acercamientos a distintos públicos a los que el Programa debe tener una relación continua.</p> <p>Se realizaron además distintas actividades de acercamiento con la Prensa dentro de las que destacan: 2 conferencias de prensa, 10 visitas correspondientes a giras de medios, se proporcionaron 25 respuestas a medios para difundir las actividades del Programa, además se giraron 12 comunicados de prensa para obtener publicaciones de los diferentes proyectos. El resultado fue la aparición de 48 notas correspondientes a proyectos ejecutados por los componentes del Programa.</p>

		<p>b. Eventos de socialización nacional y formación de consensos, usuarios, stakeholders y tomadores de decisión</p> <p>Durante el primer semestre del 2017 se realizaron dos eventos de formación de consensos enfocados en las reuniones del Consejo Asesor evento durante el cual fueron validadas acciones de cada uno de los componentes que forman parte del Programa. El evento proporciona una plataforma de diálogo constante para el ciudadano, medios de comunicación y otras entidades gubernamentales ligadas a la ejecución de los proyectos del Programa.</p> <p>c. Materiales de difusión, socialización, educativo, e informativo de Competitividad (Material Virtual, impreso y publicaciones en prensa)</p> <p>Estos materiales fueron enfocados en ampliar el campo de difusión desde distintos enfoques y herramientas de la comunicación.</p> <p>Durante el primer semestre del 2017 se realizó la impresión de la memoria de labores del año 2016 del Programa Nacional de Competitividad donde se resaltan los principales resultados, desafíos y eventos realizados por el Programa Nacional de Competitividad – PRONACOM.</p>
--	--	---

IV. AVANCES DEL COMPONENTE 5 MAYO - AGOSTO 2017

A. Componente cinco: Fortalecimiento Institucional del sistema marco de productividad y Competitividad

No.	Descripción	Unidad de Medida	Planeado / Actual		Período acumulado a Junio 2017	
					% Avance	Cantidad
Componente 5: Fortalecimiento institucional del sistema marco de productividad y competitividad						
5.2	Otros Gestión	Informes de Gestión	P	1	50%	Se envió el informe semestral del primer semestre Enero-Julio 2017 al BID
			A	0.50		
	Préstamo coordinado y funcionando	Apoyos	P	11	55%	
			A	6		
	Evaluación y auditoría del programa	Auditorias	P	2	50%	
			A	1		
	Gestión de oficinas y recursos humanos	Oficina y Equipo funcional	P	1	50%	Realizada la capacitación en Proyec Management Professional a 10 integrantes del equipo de PRONACOM
			A	0.50		

5.3	Otros Estrategia de comunicación	Informes de Comunicación	P	1		
			A	0	0%	
5.5.1	Implementación de la Estrategia de comunicación del Programa desarrollado	Apoyos	P	2		Elaboración de la Memoria de labores del año 2016
			A	1	50%	

5 - Component: Componente 5: Apoyo al Fortalecimiento Institucional y a la Gerencia de PRONACOM y Respaldo a la Administración, Monitoreo y Evaluación del Programa

Output Definition	Unit Of Measure		2013	2014	2015	2016	2017	2018	EOP 2017
Sistema de Monitoreo de la Competitividad desarrollado	Sistema	P							0.00
		P(a)				0.00	0.00	0.00	0.00
		A			0.00				0.00
Otros. Gestión	Informe de gestión	P							0.00
		P(a)		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	5.00
		A		1.00	1.00	1.00	0.50		3.00
Milestone	Unit Of Measure		2013	2014	2015	2016	2017	2018	EOP 2017
Evaluación y auditoría del programa	Auditorias	P							0.00
		P(a)			1.00	1.00	2.00	2.00	6.00
		A			1.00	1.00	1.00		2.00
Gestión de oficinas y recursos humanos	Oficina y Equipos	P							0.00
		P(a)		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	5.00
		A		1.00	1.00	1.00	0.50		3.00
Préstamo coordinado y funcionando	Apoyos	P							0.00
		P(a)		13.00	9.00	11.00	11.00	11.00	55.00
		A		13.00	9.00	11.00	6.00		22.00

		P							0.00
Otros. Estrategia de comunicación		Informe de comunicación		P(a)	1.00	1.00	1.00	1.00	4.00
		A		1.00	1.00				1.00
Milestone	Unit Of Measure	2013	2014	2015	2016	2017	2018	EOP 2017	
		P							0.00
Estrategia de comunicación del Programa desarrollado		Apoyos		P(a)	5.00	2.00	2.00	2.00	11.00
		A		5.00	2.00	1.00			7.00
		P							0.00
Eventos de socialización nacional y formación de consensos: usuarios, stakeholders y tomadores de decisión		Talleres		P(a)	8.00	2.00			14.00
		A		8.00	2.00				10.00
		P							0.00
Materiales de difusión, socialización, educativo, e informativo de Competitividad (Material Virtual, impreso y publicaciones en prensa)		Materiales		P(a)	9.00	2.00			14.00
		A		9.00	2.00				11.00

MATRIZ DE REPROGRAMACIÓN DE METAS DEL COMPONENTE 5 POA INSTITUCIONAL

<i>Actividad: Servicios de Análisis, Diagnósticos y Proyectos para mejorar la Inversión y Competitividad.</i>																							
<i>Resultado Estratégico: Para el 2019, se ha incrementado la posición del país en el índice de Competitividad Turística en 10 posiciones.</i>																							
PRODUCTO	SUBPRODUCTO	VOLÚMENES DE TRABAJO	META	UNIDAD DE MEDIDA	PROGRAMACIÓN CUATRIMESTRAL Y MENSUAL														AVANCE FÍSICO 3er. CUATRIMESTRE	AVANCE ACUMULADO ENERO-DICIEMBRE	% AVANCE ACUMULADO ENERO-DICIEMBRE		
					PROGRAMACIÓN 1ER. CUATRIMESTRE	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	AVANCE FÍSICO 1ER. CUATRIMESTRE	PROGRAMACIÓN 2DO. CUATRIMESTRE	Mayo	Jun.	Jul.	Ago.	AVANCE FÍSICO 2do. CUATRIMESTRE	PROGRAMACIÓN 3ER. CUATRIMESTRE	Sep.				Oct.	Nov.
	Informes de implementación de un sistema marco de productividad y competitividad para beneficio de sectores productivos.	Informes de implementación de un sistema marco de productividad y competitividad para beneficio de sectores productivos.	14	Documento	4					4	5					5	5				5	14	100%
		Otros gestión (Evaluación y auditoría del programa)	1	Documento	0					0	1	1				1	0				0	1	100%
		Implementación de la estrategia de comunicación del PRONACOM	3	Documento	1			1		1	1			1		1	1				1	3	100%
		Infomes semestrales de la ejecución del Programa de Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva	2	Documento	1			1		1	0					0	1	1			1	2	100%
		Fortalecimiento Institucional Administrativo de PRONACOM	8	Documento	2			1	1	2	3	1	1		1	3	3	1	1	1	3	8	100%

MATRIZ DE REPROGRAMACIÓN DE METAS CUATRIMESTRAL DEL POA INSTITUCIONAL MAYO-AGOSTO 2017

<i>Actividad: Servicios de Análisis, Diagnósticos y Proyectos para mejorar la Inversión y Competitividad .</i>										
<i>Resultado Estratégico; Para el 2019, se ha incrementado la posición del país en el el índice de Competitividad Turística en 10 posiciones .</i>										
PRODUCTO	SUBPRODUCTO	VOLÚMENES DE TRABAJO	META	UNIDAD DE MEDIDA	PROGRAMACIÓN CUATRIMESTRAL Y MENSUAL					AVANCE FÍSICO 2 do. CUATRIMESTRE
					PROGRAMACIÓN 2 DO. CUATRIMESTRE	Mayo	Jun.	Jul.	Ago.	
		Otros gestión (Evaluación y auditoría del programa)	1	Documento	1	1				1
		Implementación de la estrategia de comunicación del PRONACOM	3	Documento	1				1	1
		Informes semestrales de la ejecución del Programa de Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva	2	Documento	0					0
		Fortalecimiento Institucional Administrativo de PRONACOM	8	Documento	3	1	1		1	3

Nota la estrategia de comunicación se reprogramará para el tercer cuatrimestre del año 2017.

Descripción de los Avances primer cuatrimestre enero-abril 2017

No. de Producto	Producto	Estatus detallado del Producto al cierre del período
5.2	Otros, gestión	<p>a. Préstamo coordinado y funcionando</p> <p>El Préstamo realizó las contrataciones necesarias para la coordinación general del préstamo y de los componentes, los cuales se encuentran a la fecha en funcionamiento. Durante el período se ha mantenido la estructura organizativa para la implementación del Programa.</p> <p>b. Informe Semestral del Programa periodo enero-julio año 2017</p> <p>En agosto del año 2017 como parte del cumplimiento del artículo 7.03 del anexo del convenio del préstamo, se debe presentar a los 60 días el informe semestral de ejecución del programa.</p> <p>El informe será enviado oficialmente al banco entre la semana del 21 al 25 de agosto del año 2017.</p> <p>c. Aprobación del Plan de Adquisiciones en concordancia con el Plan de Ejecución Plurianual 2017-2018 del Préstamo BID 1734/OC-GU PEP SMART.</p> <p>Este documento logra la integración del instrumento con el sistema de adquisiciones del BID SEPA y el Plan de Ejecución Plurianual –PEP Smart- del Préstamo BID 1734/OC-GU fue aprobado por el BID el 9 de agosto del año 2018.</p> <p>d. Gestión de oficinas y recursos humanos</p> <p>El Programa Nacional de Competitividad cuenta con un sistema administrativo y técnico que permite la ejecución de los proyectos acompañados de facilidades e infraestructura de calidad. Esto se complementa con una efectiva asignación de espacio físico para la ejecución de actividades, y herramientas que permiten efectivizar el rendimiento y el seguimiento a los proyectos tal como la herramienta MS Project, adquirida para la Unidad de Sistema de Monitoreo y Evaluación del Programa 1734.</p>

5.3	Otros, estrategia de comunicación	<p>d. Memoria de Labores del año 2016</p> <p>Se encuentran en fase de elaboración los términos de referencia para contratar un consultor que elabore la estrategia de comunicación del Programa Nacional de Competitividad, esperando ejecutar esta acción en el tercer cuatrimestre del 2017.</p>
-----	-----------------------------------	---

V. PRINCIPALES RETOS DEL SEGUNDO CUATRIMESTRE MAYO - AGOSTO DE 2017

- Los tiempos de adquisiciones siguen siendo un reto, disminuir los tiempos de procesos para agilizar las contrataciones.
- Nueva disposición del Ministerio de Economía ha traído como consecuencia el atraso en procesos de contratación, según oficio enviado los procesos que no ingresen los primeros 5 días del mes a MINECO deberán al siguiente mes, esto trae consigo el atraso en 2 meses las contrataciones.
- Los programas de Innovación (PAI) y Emprendimiento (PAE) están llegando a su etapa de finalización del procedimiento de contratación es un reto aún lograr firmar esos contratos ya que sigue siendo un riesgo que en caso estos contratos no se firmen se afecte directamente la ejecución del componente 3 y del préstamo en general.

VI. ANEXOS DIGITALES DOCUMENTACIÓN DE METAS

- **Informe de auditoría del programa al 31 de agosto 2016.**
- **Informe semestral enero - julio 2017**
- **Documento de consolidación de la revisión de cartera del préstamo 1734/BID.**
- **Informe de ejecución del componente 5 en el primer cuatrimestre enero-abril 2017**



Nº 80044

Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala

CONSTANCIA DE COLEGIADO ACTIVO

El infrascrito secretario (a) de Junta Directiva del Colegio de Abogados y Notarios de Guatemala, HACE

CONSTAR: Que en los registros de este Colegio Profesional aparece inscrito (a) el (la) Licenciado (a):

_____ LINA MARIA ROCHE VIDES _____ Colegiado (a) : 18551

Con el Título de: _____ ABOGADO Y NOTARIO _____

desde _____ 29/07/2013 _____ Con cuotas canceladas al _____ 31/12/2017 _____ con Calidad

de Colegiado **ACTIVO** al _____ 31/03/2018 _____

Revisó: _____

Secretario (a) de la Junta Directiva

LIC. JORGE AUGUSTIN MENÉNDEZ
SECRETARIO DE JUNTA DIRECTIVA

Confrontó: _____

Fecha: _____
22/02/2017



Válido en Original Eleazar López Rodríguez

CERTIFICACIÓN DE RECEPCIÓN DE PRODUCTOS

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

Asesor Legal del Programa

Nombre o título de los servicios de asesoría

Que realizó:

Lina María Roche Vides

Nombre de la persona contratada

Como parte de los servicios de asesoría prestados al Programa de Apoyo a Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva, el cual recibo a entera conformidad porque cumplen con los Términos de Referencia del Contrato No.:

BID 1734/OC-GU-AI-015-2017

Por lo que se solicita trasladar a donde corresponda para continuar con el proceso respectivo de pago, por la cantidad de: Q.22,000.00

Se adjunta el producto No. 8

Titulado:

“Documento que contenga la revisión legal de los proyectos que se ejecutaran dentro del Programa de Apoyo a Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva”

Impreso en: 90

Cantidad en hojas

SI

Indicar si se adjunta en CD

Fecha de entrega del producto: 16.08.17

Revisión Técnica 1

Nombre y Firma

Revisión Técnica 2

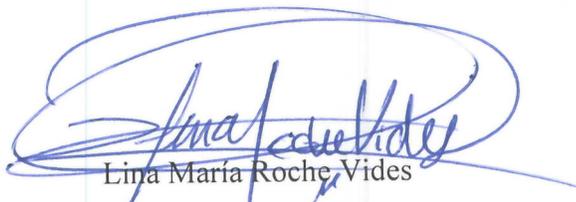
Aimee Ruben G. Fajardo de Palma
Subdirectora Ejecutiva
Programa Nacional de Competitividad
MINISTERIO DE ECONOMIA

Aprobación del Producto:

Firma y sello:

José Fernando Suriano Buezo
DIRECTOR EJECUTIVO
Programa Nacional de Competitividad
MINISTERIO DE ECONOMIA

“Documento que contenga la revisión legal de los proyectos que se ejecutaran dentro del Programa de Apoyo a Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva”



Lina María Roche Vides

Servicios Profesionales como Asesor Legal del Programa

Contrato No. BID 1734/OC-GU-AI-015-2017

PRONACOM

Aprobado por:



José Fernando Suriano Buezo
DIRECTOR EJECUTIVO
Programa Nacional de Competitividad
MINISTERIO DE ECONOMIA

INDICE DE ACTIVIDADES

Documento que contenga la revisión legal de los proyectos que se ejecutaran dentro del Programa de Apoyo a Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva

- ✓ Documento que contenga la revisión legal de los proyectos que se ejecutaran dentro del Programa de Apoyo a Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva.
- ✓ Asesoría Legal y acompañamiento prestado al Director Ejecutivo del Programa y a la Unidad Ejecutora del Programa.
- ✓ Participación en reuniones del Comité Ejecutivo de Pronacom, elaboración y revisión de las actas respectivas.

ALCANCE DE LOS SERVICIOS:

- ✓ **Documento que contenga la revisión legal de los proyectos que se ejecutaran dentro del Programa de Apoyo a Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva**
 - Asesorar y apoyar en el análisis y redacción de documentos sobre casos particulares.
 - Asesorar y apoyar para proponer resoluciones sobre casos específicos en todo lo concerniente a la ejecución del Programa
 - Asesorar y apoyar para legalizar los documentos que le sean requeridos por el Comité Ejecutivo, Director Programa y Coordinador UE.
 - Asesorar y apoyar en el análisis y redacción de documentos sobre casos particulares.
 - Brindar asesoramiento en la procuración de expedientes con dependencias del MINECO, unidad ejecutora del Programa, Bancos Cooperantes y con otras instituciones.

- ✓ **Asesoría Legal y acompañamiento prestado al Director Ejecutivo del Programa y a la Unidad Ejecutora del Programa.**
 - Asesorar y apoyar en el análisis y redacción de documentos sobre casos particulares.
 - Asesorar y apoyar para proponer resoluciones sobre casos específicos en todo lo concerniente a la ejecución del Programa
 - Asesorar y apoyar para legalizar los documentos que le sean requeridos por el Comité Ejecutivo, Director Programa y Coordinador UE.
 - Asesorar y apoyar en el análisis y redacción de documentos sobre casos particulares.
 - Brindar asesoramiento en la procuración de expedientes con dependencias del MINECO, unidad ejecutora del Programa, Bancos Cooperantes y con otras instituciones.

- ✓ **Participación en reuniones del Comité Ejecutivo de Pronacom, elaboración y revisión de las actas respectivas**
 - Asesorar al Comité Ejecutivo de Pronacom en todo lo relacionado con la legalidad de los procesos de ejecución del Programa.
 - Elaborar las actas de reunión del Comité Ejecutivo y Consejo Asesor de Pronacom
 - Dar acompañamiento en reuniones técnicas del CTI o Comité Ejecutivo relacionadas con el Programa

RESUMEN EJECUTIVO

A través del producto número 8 **“Documento que contenga la revisión legal de los proyectos que se ejecutaran dentro del Programa de Apoyo a Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva”** se presenta la revisión legal de los proyectos de la consultoría del Programa de Apoyo a la Innovación y al Emprendimiento, una descripción del proceso de contratación a aplicarse a cada una y los requisitos legales que deben de cumplirse en las distintas fases de la contratación. En cuanto a la Asesoría legal prestada al Director Ejecutivo del Programa, como a la Unidad Especial de Ejecución, al brindar la asistencia jurídica y legal, y responder a los requerimientos formulados por el Director Ejecutivo y la Unidad Ejecutora del Programa, la participación en reuniones del Comité Ejecutivo elaboración y revisión de las actas respectivas, se logró apoyar y fortalecer las capacidades técnicas del Programa Nacional de Competitividad para atender las necesidades que en materia legal sean requeridas por los máximos órganos de la institución, garantizando que sus actuaciones se lleven de manera oportuna y apegados a las normas y procedimientos.



Lina María Roche Vides

Servicios Profesionales como Asesor Legal del Programa

Contrato No. BID 1734/OC-GU-AI-015-2017

PRONACOM

PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD MINISTERIO DE ECONOMÍA

LINA MARIA ROCHE VIDES

PRODUCTO 8

De conformidad con lo dispuesto en los términos de referencia, se procede a presentar los resultados del producto número 8, siendo estos:

Documento que contenga la revisión legal de los proyectos que se ejecutaran dentro del Programa de Apoyo a Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva

A. De la Consultoría “Programa de Apoyo al Emprendimiento-PAE”, Programa de Apoyo a las Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva.

- a. El Ministerio de Economía (El Prestatario) ha recibido del *Banco Interamericano de Desarrollo* (el “Banco”) un financiamiento para sufragar el costo del Programa de Apoyo a las Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva. El Programa Nacional de Competitividad – PRONACOM, ejecutor del Programa, se propone aplicar una porción del producto de este financiamiento a pagos elegibles.
- b. PRONACOM invitó a presentar las propuestas para suministrar los servicios de consultoría “*Programa de Apoyo a la Innovación*”.
- c. Se dirigió invitación a los siguientes Consultores para que presentaran sus propuestas:
 - a) i) Enclude BV/ ii) Asociación Crecer.
 - b) i) GFA Consulting Group GmbH/ ii) BIM Consulting SAC/ iii) LHEAR S.A.
 - c) i) Eurecna Spa CAN Veneto International Services.
 - d) i) Univerdad de Deusto/ ii) IDOM Consulting Engineering Architecture S.A.U.
 - e) i) Sociedade Portuguesa de Innovacao SPI/ ii) Innovos Group.
 - f) i) Prysma Calidad y Medio Ambiente S.A./ ii) Cámara de Comercio de Guatemala/ iii) The New Business Alliance/ iv) La Fundación Parque Tecnológico de Software de Risaralda/ v) Centro Internacional Santander Emprendimiento.
- d. Siendo el método de selección el Basado en Calidad y Costo, el cual es un proceso competitivo entre las firmas incluidas en la lista corta en el que, para seleccionar la empresa a la que se adjudicara el contrato, se tienen en cuenta la calidad de la propuesta y el costo de los servicios. El costo como un factor de selección debe utilizarse juiciosamente. Durante el proceso se llevó a cabo primero la evaluación de calidad, y seguidamente la evaluación de costo. Ambas evaluaciones se hicieron constar en acta administrativa por parte del comité de evaluación, así como la propuesta de precio se abrió solamente cuando el proceso de evaluación de las propuestas técnicas concluyó y se notificó a los consultores participantes en el proceso.

De los pasos a seguir:

- A. Invitar a negociar a la firma que obtenga el puntaje total más alto.
- B. Durante la negociación de debe discutir: - Temas relacionados con los Términos de referencia, la metodología, la composición del equipo de personal, los insumos que aportará el Prestatario y las condiciones especiales del contrato. Dicha discusión debe de hacerse constar en una acta administrativa del Programa, adjuntándose para el efecto el proyecto de acta a realizarse.

ACTA NO. (CERO CERO OCHO GUIÓN DOS MIL DIECISIETE) REUNIÓN DE NEGOCIACIÓN DE CONTRATO CONSULTORÍAXXXXXX. En la ciudad de Guatemala, departamento de Guatemala, siendo las XXX horas (10:00) del día XXXX de febrero de dos mil diecisiete (2017), convocados en el salón de reuniones de las oficinas del PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD –PRONACOM- ubicadas en trece calle tres guion cuarenta de la zona diez de la Ciudad de Guatemala, Edificio Atlantis, tercer nivel, oficina trescientos dos. **NOSOTROS:** por una parte, **JOSÉ FERNANDO SURIANO BUEZO**, de treinta y tres años de edad, casado, guatemalteco, Economista, de este domicilio, me identifico con documento personal de identificación, con código único de identificación (CUI) número un mil ochocientos treinta y ocho, treinta y cinco mil novecientos noventa y nueve, dos mil siete (1838 35999 2007), extendido por el Registro Nacional de las Personas de la República de Guatemala, actúo en mi calidad de Director Ejecutivo del Programa Nacional de Competitividad, extremo que acredito con acta de toma de posesión del cargo número cuatrocientos treinta y nueve guión dos mil quince (439-2015) de fecha diecisiete de agosto de dos mil quince, de la Subgerencia de Recursos Humanos del Ministerio de Economía y de conformidad con lo establecido en el Acuerdo Ministerial trescientos veinte guión dos mil dieciséis (320-2016) de fecha tres agosto de dos mil dieciséis del Ministerio de Economía para dar cumplimiento al desarrollo de las funciones específicas contenidos en los artículos tres y cuatro del citado Acuerdo Ministerial, señalo como lugar para recibir citaciones, notificaciones o emplazamientos en trece calle tres guión cuarenta de la zona diez, Edificio Atlantis tercer nivel de la ciudad de Guatemala, departamento de Guatemala. Por la otra parte, **XXXXXX** de cuarenta y ocho años, casado, mexicano, Ingeniero, con domicilio en México y en tránsito por la Ciudad de Guatemala, me identifico con el Pasaporte número

G dieciocho millones quinientos ochenta y dos mil setecientos sesenta (G18582760) emitido por las autoridades de México, señalo como lugar para recibir citaciones, notificaciones o emplazamientos en Avenida Reforma diez guión cero cero (10-00), zona nueve (9) Edificio Condominio Reforma, oficina cinco B, de la ciudad de Guatemala, departamento de Guatemala, comparezco en representación de las entidades XXXX en mi calidad de MANDATARIO ESPECIAL CON REPRESENTACIÓN, extremo que acredito con primer testimonio de la escritura pública número nueve (9), autorizada en la ciudad de Guatemala, el día siete de febrero del años dos mil diecisiete, por la notaria SONIA ROSELYN VILLATORO MONTENEGRO, la cual contiene protocolización de documento que consiste en Mandato Especial con Representación otorgado por las entidades "AFH CONSULTORES Y ASOCIADOS", SOCIEDAD CIVIL; "RÍOS FERRER, GUILLEN-LLARENA, TREVIÑO Y RIVERA" SOCIEDAD CIVIL; Y "TECNICA Y PROYECTOS, S.A" a favor de Pablo Salazar Magaña, de fecha veintidós de diciembre de dos mil dieciséis, otorgado en la Ciudad de México, México, ante la notaria guatemalteca SONIA ROSELYN VILLATORO MONTENEGRO, inscrito en el Registro Electrónico de Poderes, del Archivo General de Protocolos del Organismo Judicial, a la inscripción número uno (1) del poder trescientos noventa y cuatro mil cuatrocientos noventa y cuatro guión E (394494-E), en el que consta que estoy debidamente autorizado para el presente acto. Ambos otorgantes manifestamos: a) que, para los efectos de la presente acta, en lo sucesivo, convenimos en denominarnos, al primero "PRONACOM" y al segundo el "EL CONSULTOR" respectivamente; b) que nos hallamos en el libre ejercicio de nuestros derechos civiles; c) que las representaciones que ejercemos son suficientes, conforme a la Ley y a nuestro juicio, para la suscripción de la presente acta de negociación, por lo que procedemos de la siguiente forma: **PRIMERO: Base legal.** La base legal para este proceso de negociación son las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo GN-2350-7 y la Solicitud de Propuesta enviada al consultor. **SEGUNDO: De la denominación de la Consultoría.** La que podrá denominarse indistintamente como **TERCERO: Productos y Forma de Pago.** Ambos, PRONACOM Y EL CONSULTOR, manifestamos que estamos de acuerdo con la entrega de los productos y la forma de pago que a continuación se indica:

PAGO No.	ENTREGABLES PRODUCTOS	MES									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	3.2.1 Estudio de Diagnóstico		10%								
2	3.2.2 Estudio de Demanda 3.2.3 Estudio Técnico					20%					
3	3.2.4 Estudio Catastral 3.2.5 Estudio Económico - Financiero							30%			
4	3.2.6. Estudio Jurídico 3.2.7. Estudio Socio-ambiental									20%	
5	Informe Final										20%

Las condiciones de entrega deberán ser de la siguiente forma: La semana estimada de entrega del producto se contará a partir de la fecha efectiva de la notificación de PRONACOM al CONSULTOR de la aprobación del contrato. El CONSULTOR entregará, dentro del plazo establecido los productos entregables a PRONACOM, quien lo remitirá al SUPERVISOR DE LA CONSULTORÍA, es decir Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económico –ANADIE, quien tendrá a su cargo la revisión y aprobación técnica de los entregables, en la siguiente dirección: trece calle tres guión cuarenta de la zona diez, Edificio Atlantis tercer nivel de la ciudad de Guatemala, departamento de Guatemala., en la que El CONSULTOR deberá entregar, en cada caso, la factura respectiva. PRONACOM considerará realizada la entrega, cuando los productos entregables hayan sido objetivamente recibidos, revisados y aceptados por el Supervisor de la Consultoría nombrado para la revisión de los productos de esta consultoría, de acuerdo al contrato y a los términos de referencia. Una vez que el CONSULTOR entregue a PRONACOM cada uno de los anteriores documentos, PRONACOM deberá revisarlos y entregar al CONSULTOR sus comentarios (dudas, errores y aspectos incompletos), en el plazo de quince días hábiles; una vez recibidos los comentarios, el CONSULTOR deberá entregar a PRONACOM las aclaraciones, correcciones y adiciones aplicables en el plazo de quince días hábiles siguientes, salvo que las partes acuerden por escrito un plazo superior en función de la naturaleza de los trabajos ejecutados. En defecto de comentarios por PRONACOM en el plazo indicado, los documentos se tendrán por recibidos, revisados y aceptados. **CUARTO: Plazo de Ejecución:** El PLAZO DE EJECUCIÓN para que el CONSULTOR ejecute el OBJETO, será de diez meses contados a partir del día de la fecha efectiva de la notificación de PRONACOM al CONSULTOR de la aprobación del

contrato. Acuerdan expresamente las partes, que los pagos parciales de la ejecución de los servicios, de ninguna manera deberán obstaculizar o detener, ni ser invocados para suspender la ejecución y el trabajo de los entregables inmediatos siguientes de acuerdo al cronograma negociado por las partes el día de hoy. **QUINTO: Precio.** El precio total, incluye el pago del Impuesto al Valor Agregado y del Impuesto Sobre la Renta, de conformidad con lo establecido en el inciso dos punto veintiséis (2.26) Negociaciones y Adjudicaciones del Contrato, de las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo GN guión dos mil trescientos cincuenta guión siete (GN-2350-7); inciso veintiocho puntos seis (28.6) del inciso D Negociaciones y Adjudicación, de la sección dos Instrucciones para los Consultores e inciso IAC veinticinco punto uno (25.1) de la Sección dos. Hoja de Datos de la Solicitud de Propuesta para la consultoría previamente mencionada y mediante la entrega de factura o recibo según la legislación del país de El CONSULTOR, siendo el precio total de ~~XXXXXX~~ El Programa Nacional de Competitividad -PRONACOM, de la forma que se establece en esta acta, prestara la colaboración correspondiente al CONSULTOR para que éste ejecute el objeto de esta negociación y vigilará el cumplimiento de cada una de las condiciones de esta negociación; **SEPTIMO: Interpretación del acta de negociación y controversias.** Esta acta constituye la totalidad del acuerdo de voluntades y condiciones convenidas entre PRONACOM y el CONSULTOR por lo que la interpretación de su contenido se realizará estrictamente atendiendo a lo expresado en la misma y de conformidad con lo establecido por políticas aplicables del BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO, los términos del contrato y los términos de referencia en su versión final que incluyen las aclaraciones derivadas del proceso y los alcances de productos que las partes acuerdan el día de hoy y que, en constancia de su anuencia, rubrican para entregar al Banco adjuntas al proyecto de contrato, con el objeto de obtener la NO OBJECCIÓN correspondiente. En caso de contradicciones entre el texto del acta y la documentación mencionada, se aplicará la prevalencia que indica el contrato. Los otorgantes convenimos expresamente que cualquier diferencia o reclamo que surja derivado de la interpretación o ejecución de la presente negociación, será resuelto con carácter conciliatorio entre ambos, pero si no fuera posible llegar a un acuerdo, la cuestión o cuestiones a dilucidarse se someterán a lo que establezca el contrato. **OCTAVO:** Durante la presente diligencia de negociación, se revisaron los términos de referencia y las condiciones

establecidas en el proyecto de contrato, acordando ambas partes en la calidad en que comparecemos, incluir dentro del proyecto de contrato la obligación del Consultor, de presentar una garantía de cumplimiento de contrato, emitida en quetzales por el diez por ciento del monto del contrato, a nombre del: **Ministerio de Economía**. Las partes acordamos los términos y las condiciones establecidas en todos los documentos ya antes mencionados cuya versión negociada se adjunta a la presente acta. El CONSULTOR comunicó a PRONACOM que ha optado como moneda de pago el Quetzal. Ambas partes expresan su decisión de seguir a cabalidad las políticas y procedimientos de adquisiciones del Banco Interamericano de Desarrollo. **NOVENO: Consultores Clave:** El CONSULTOR entrega a PRONACOM en este momento la carta de compromiso en las que se confirma que el personal profesional clave incluido en su propuesta está disponible para la ejecución del contrato. **DECIMO:** Se da por finalizada la presente Acta, en el mismo lugar y fecha consignado al inicio, siendo las doce horas en punto, la cual se encuentra contenida en tres (3) hojas, y es leída, por los comparecientes, quienes bien impuestos de su contenido, objeto, validez y efectos la ratificamos, aceptamos y firmamos.

- C. De los aspectos legales a considerar previo a la negociación: Es importante que el representante de la firma consultora, cuente con el poder especial para poder negociar el contrato así como poder llegar a firmar el contrato, dicho poder especial, si proviene del extranjero debe contar con los pases de ley, de conformidad con la Ley del Organismo Judicial, así como su debida traducción jurada al español en el caso de que este redactado en un idioma extranjero. Posteriormente el mismo debe de inscribirse en Registro Electrónico del Archivo General de Poderes del Organismo Judicial.
- D. Para el caso de que el poder especial sea otorgado en Guatemala, el mismo debe ser inscrito en el Registro Electrónico de Poderes del Archivo General de Protocolos del Organismo Judicial.

B. De la Consultoría “Programa de Apoyo a la Innovación”, Programa de Apoyo a las Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva.

- a. El Ministerio de Economía (El Prestatario) ha recibido del *Banco Interamericano de Desarrollo* (el “Banco”) un financiamiento para sufragar el costo del Programa de Apoyo a las Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva. El Programa Nacional de Competitividad – PRONACOM, ejecutor del Programa, se propone aplicar una porción del producto de este financiamiento a pagos elegibles.
- b. PRONACOM invitó a presentar las propuestas para suministrar los servicios de consultoría “*Programa de Apoyo a la Innovación*”.
- c. Se dirigió invitación a los siguientes Consultores para que presentaran sus propuestas:
 - a) i) IDOM Ingeniería, S.A. de C.V. / ii) IDOM Consulting Engineering, Architecture, S.A.U.
 - b) i) Fundación México – Estados Unidos para la Ciencia, AC. (FUMEC)
 - c) i) IKEI Research and Consultancy, S.A. / ii) Tecnalía Research & Innovation
 - d) i) Sociedade Portuguesa de inovacao – SPI / ii) A.R.S. Progetti S.P.A.
 - e) i) Eurofunding Advisory Group, S.L. / ii) Prysma Calidad y Medio Ambiente, S.A. / iii) Instituto Tecnológico y de Estudios de Monterrey
 - f) i) Universidad EAN / ii) SIGil Consulting Group, S.A.
 - g) IDEO LP

Siendo el proceso de selección basado en la calidad, este proceso es apropiado para el caso, pues lo que se requiere es un servicio complejo altamente especializado, pues la aportación que se requiere del consultor es que demuestre innovación en sus propuestas.

Para el presente caso se solicitó una propuesta técnica extensa, más no una propuesta financiera, pues de conformidad con las políticas de contrataciones del préstamo BID, después de evaluar dicha propuesta, PRONACOM, solicitó al consultor cuya propuesta técnica clasificó en primer lugar, que presentara una propuesta de precio detallada, al recibirse esta debe negociarse con el consultor la propuesta,

incluyendo cada una de las remuneraciones pagadas al consultor. Para la negociación del contrato es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos legales:

Es importante que el representante de la firma consultora, cuente con el poder especial para poder negociar el contrato así como poder llegar a firmar el contrato, dicho poder especial, si proviene del extranjero debe contar con los pases de ley, de conformidad con la Ley del Organismo Judicial, así como su debida traducción jurada al español en el caso de que este redactado en un idioma extranjero. Posteriormente el mismo debe de inscribirse en Registro Electrónico del Archivo General de Poderes del Organismo Judicial.

Para el caso de que el poder especial sea otorgado en Guatemala, el mismo debe ser inscrito en el Registro Electrónico de Poderes del Archivo General de Protocolos del Organismo Judicial.

Asesoría Legal y acompañamiento prestado al Director Ejecutivo del Programa y a la Unidad Ejecutora del Programa.

- a. **Convenio Interinstitucional como parte del Convenio de Gobierno Abierto para su revisión.**

- En la ciudad de Guatemala, a los xxxxx días del mes de xxxx del año dos mil diecisiete, comparecemos, por una parte, Oscar Humberto Suchini Alonzo, de cincuenta y cinco (55) años de edad, casado, guatemalteco, Ingeniero Agrónomo, con domicilio en el departamento de Guatemala, me identifico con Documento Personal de Identificación (DPI) con Código Único de Identificación (CUI) dos mil trescientos noventa y nueve, setenta y ocho mil noventa y nueve, cero ciento uno (2399 78099 0101), extendido por el Registro Nacional de las Personas de la República de Guatemala, actúo en calidad de Gerente y en representación del Instituto de Fomento Municipal, pudiéndose denominar en el presente instrumento INFOM, la que acredito con la certificación del nombramiento contenido en Acuerdo Gubernativo número veinte (20), de fecha tres de febrero del dos mil dieciséis, registrado en la Secretaria General de la Presidencia de República al libro número dos (2), folio numero cuarenta y tres (43), casilla número veinte (20) y con la Certificación del Acta de Toma de Posesión del cargo número cero; cinco guion dos mil dieciséis (05-2016) de fecha cuatro de febrero de dos mil dieciséis, contenida en el Libro de Actas de Hojas Movibles autorizado por la Contraloría General de Cuentas según registro número L dos, dieciséis mil doscientos cincuenta y cuatro (12 16254), folio número seis mil ochocientos cincuenta y siete (6857) y seis mil ochocientos cincuenta y ocho (6858); señalo como lugar para recibir notificaciones la sede del Instituto de Fomento Municipal ubicada en la octava calle, uno guion sesenta y seis, zona nueve de esta ciudad capital. Debidamente facultado

para la suscripción del presente convenio según Resolución número
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX(XXXXXXXXXXXXXXXXXX) de fecha XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, de la Junta
Directiva del Instituto de Fomento Municipal; (DATOS MINISTERIO DE
COMUNICACIONES), actúo en mi calidad de XXXXXX, calidad acredito con
XXXXXXXXXX; (DATOS COMISION PORTUARIA NACIONAL), actúo en mi
calidad de XXXXXX, calidad acredito con XXXXXXXXXXX; (DATOS FOPAVI),
actúo en mi calidad de XXXXXX, calidad acredito con XXXXXXXXXXX; (DATOS
EMPORNAC), actúo en mi calidad de XXXXXX, calidad acredito con
XXXXXXXXXX; (DATOS EPQ) actúo en mi calidad de XXXXXX, calidad
acredito con XXXXXXXXXXX, (DATOS PRONACOM) **JOSÉ FERNANDO
SURIANO BUEZO**, de treinta y tres años de edad, casado, guatemalteco,
Licenciado en Economía, de este domicilio, me identifico con el Documento
Personal de Identificación (DPI) con código único de identificación número mil
ochocientos treinta y ocho, treinta y cinco mil novecientos noventa y nueve, dos mil
siete (1838 35999 2007) extendido por el Registro Nacional de las Personas de la
República de Guatemala, actúo en mi calidad de Director Ejecutivo del Programa
Nacional de Competitividad, unidad ejecutora del Ministerio de Economía, entidad
que en el presente convenio se denominará indistintamente como “PRONACOM”,
calidad que acredito con el contrato individual de trabajo de servicios directivos
temporales bajo el renglón cero veintidós (022) número veintiuno guion dos mil
quince (21-2015) de fecha seis de agosto de dos mil quince , con Acuerdo
Ministerial de aprobación de contrato y nombramiento del cargo, número
cuatrocientos cuarenta y uno guion dos mil quince (441-2015) de fecha seis de
agosto de dos mil quince , Acuerdo Ministerial número cero cero dos guion dos mil

diecisiete (002-2017) de fecha seis de enero de dos mil diecisiete, el que prorroga el contrato individual de trabajo, todos del Ministerio de Economía. Acta de toma de posesión del cargo número cuatrocientos treinta y nueve guion dos mil quince (439-2015) de fecha diecisiete de Agosto de dos mil quince de la Subgerencia de Recursos Humanos del Ministerio de Economía. Encontrándome facultado para la firma del presente acuerdo mediante (Autorización de Comité Ejecutivo pendiente); y (DATOS AERONAUTICA CIVIL), actúo en mi calidad de XXXXXX, calidad acreditado con XXXXXXXXXX; LOS QUE NECESITEN AUTORIZACION DE AUTORIDAD MAXIMA SUPERIOR POR FAVOR HACER LA SOLICITUD PARA INCORPORARLA AL CONVENIO. Todos los comparecientes manifestamos encontrarnos en el libre ejercicio de nuestros derechos civiles, ser de las generales y calidades antes consignadas y que las representaciones que ejercemos son suficientes conforme a la ley y a nuestro juicio para celebrar el siguiente: CONVENIO PARA CREACION DE MESA DE COORDINACION DE GOBIERNO ABIERTO Y ANTICORRUPCION, contenido en las siguientes cláusulas: PRIMERA: ANTECEDENTES: Que en el marco de la presentación del Tercer Plan de Gobierno Abierto de Guatemala y en coordinación con la Mesa Técnica de Gobierno Abierto integrada por instancias gubernamentales y de sociedad civil, es necesario llevar a cabo esfuerzos para la generación del Plan Nacional que basa su consecución en cinco ejes transversales que son: A) Acceso a la Información Pública y Archivos Institucionales, B) Innovación Tecnológica, C) Participación Ciudadana, D) Rendición de Cuentas y, E) Transparencia Fiscal. Por lo anterior y en sintonía con el trabajo necesario para la generación del Plan Nacional es vital la creación de la Mesa de Trabajo de siete instituciones:

(Programa Nacional de Competitividad -PRONACOM-, Instituto de Fomento Municipal -INFOM-, Empresa Portuaria Nacional Santo Tomás de Castilla -EMPORNAC-, Empresa Portuaria Quetzal -EPQ-, Comisión Portuaria Nacional -CPN-, Dirección General de Aeronáutica Civil -DGAC-, Fondo Nacional para la Vivienda -FOPAVI-; Ministerio de Comunicación, Infraestructura y Vivienda -CIV-) en las cuales se avanza en la implementación de Gobierno Abierto. En enero de dos mil diecisiete se firma por cada uno de los representantes de cada institución el Decálogo del equipo de buenas prácticas de Gobierno Abierto. SEGUNDA: BASE LEGAL: El presente Convenio se suscribe con fundamento en el artículo 1, 4, 15 y 23 del Decreto número 1132 que contiene la Ley Orgánica del Instituto de Fomento Municipal, AQUÍ AGREGAR LA BASE LEGAL DE SU INSTITUCION. TERCERA: OBJETO. Este Convenio tiene como Objetivo General, la Institucionalización de la mesa de Coordinación de Gobierno Abierto y Anti-Corrupción; y como Objetivos Específicos: a) Sensibilizar a la población trabajadora en la cultura de gobierno abierto y anti-corrupción; b) Mitigar y eliminar las prácticas de corrupción en las instituciones que forman parte de la Comisión de Desarrollo Urbano, Competitividad Local e Infraestructura Crítica; c) Establecer una estrategia de comunicación que incluya la transparencia en el traslado de la información como uno de los principales ejes de trabajo; d) Fortalecer la oficina de acceso a la información pública y a su vez la página web de cada institución, para garantizar el cumplimiento de la Ley de Acceso a la Información Pública y promover el uso de datos abiertos; e) Supervisar la implementación del decálogo en todas las instituciones que firmaron el compromiso; f) Dar seguimiento a las denuncias que se generen a través del mecanismo de denuncia, incorporado en

las páginas web de las instituciones; g) Informar a las Juntas Directivas de las instituciones, o la Mesa Coordinadora de Gobierno Abierto y Anti-Corrupción si la institución no contará con esta estructura, sobre los hallazgos, denuncias o hechos de corrupción; así como los progresos que se generan institucionalmente.

CUARTA: ÁMBITO DE APLICACIÓN: Las actividades objeto de este Convenio se enfocan en la República de Guatemala. QUINTA: VIGENCIA. Este Convenio de Cooperación tiene vigencia a partir de su firma y finalizará el xxxxxxxx y podrá prorrogarse a través de un intercambio de cartas y formalización de la adenda correspondiente, con por lo menos un mes de anticipación a su vencimiento.

SEXTA: COMPROMISOS. Las Instituciones firmantes se comprometen a: a) Rotar anualmente la responsabilidad de costear los recursos necesarios, de acuerdo a sus posibilidades, para el funcionamiento de la Mesa Coordinadora de Gobierno Abierto y Anti-Corrupción, el equipo estará conformado por al menos tres personas: a. Coordinador de Equipo; b. Investigador; c. Comunicador e innovador en tecnología; b)Facilitar las condiciones de trabajo óptimas para el equipo de la Mesa Coordinadora; c) Facilitar junto al equipo núcleo, la implementación y sostenibilidad de la gestión institucional bajo una estrategia de Gobierno Abierto; d) Gestionar el enlace permanente con la coordinación nacional de la Iniciativa de Gobierno Abierto y con la Comisión de Desarrollo Urbano, Desarrollo Local e Infraestructura Crítica; e) Apoyar al equipo de núcleo institucional para garantizar una gestión eficiente de la implementación de la estrategia de Gobierno Abierto; f) Facilitar espacios para reuniones de organización, planificación y seguimiento del grupo núcleo de gobierno abierto y Anti Corrupción; g) Generar los mecanismos necesarios, tanto de manera administrativa como financiera, para institucionalizar

los principios y planes de trabajo del gobierno abierto y anti-corrupción; h) Tomar las recomendaciones que se generen en el grupo núcleo de gobierno abierto, para el fortalecimiento del cumplimiento de la Ley de Acceso a la Información Pública.

SÉPTIMA: RECURSOS. Los recursos para el impulso de actividades en el marco del presente Convenio serán programados según las necesidades, por medio de contratos para el Equipo que está conformado por: a. Coordinador de Equipo; b. Investigador; c. Comunicador e innovador en tecnología; sin embargo, el presente documento no constituye un compromiso de recursos financieros de una institución a otra.

OCTAVA: ASIGNACIÓN DE RESPONSABLES Y CONSULTA MUTUA, Para facilitar coordinación entre todas las entidades y darle seguimiento a este Convenio, cada entidad deberá nombrar a un responsable y la notificación de ello se realizará por medio de cruce de cartas al momento en que se designe persona encargada. Asimismo, ambas partes se consultarán entre sí sobre cualquier asunto que pueda surgir en el ámbito de este convenio; asimismo en caso de controversia, ésta será resuelta en la vía conciliatoria, buscando arreglos que beneficien a todas las entidades.

NOVENA: MODIFICACIONES O TERMINACIÓN. Todos los comparecientes pueden sugerir cambios a este Convenio por medio escrito; los mismos se formalizarán por medio de una adenda. El presente Convenio se dará por terminado: a) Por mutuo consentimiento entre las partes o de forma unilateral, previo aviso a la contraparte por escrito, con treinta días de anticipación; b) Por haber transcurrido el plazo acordado, sin prórroga alguna; c) Por caso fortuito o fuerza mayor, d) Por impedimento en el cumplimiento de los compromisos aquí adquiridos.

DÉCIMA: APROBACIÓN; Para que el presente Convenio surta efectos legales y adquiera validez, debe ser aprobado por la Junta Directiva del Instituto de

Fomento Municipal -INFOM- Y LAS ENTIDADES QUE NECESITEN APROBACION. DÉCIMA PRIMERA: ACEPTACIÓN En los términos y condiciones estipuladas, los comparecientes aceptamos este Convenio, que leído íntegramente y enterados de su contenido, objeto, validez y efectos legales; lo ratificamos y firmamos, el cual queda contenido en xxx únicamente en su anverso.

- b. Elaboración de Ayuda de Memoria, en relación a Misión BID-MINECO, del Préstamo No. BID 1734/OC-GU, Reunión de Cierre Misión Administrativa.**

Ayuda de Memoria
MINECO No. BID 1734/OC-GU
Reunión de Cierre Misión Administración

Fecha: viernes 07 de julio de 2017

Lugar: Dirección de Crédito Público

Hora: 14:15

Participantes:

Rosa María Ortega de Ramazzini- Directora de Crédito Público, Ministerio de Finanzas Públicas.

David Estuardo Gonzalez Furlan- Analista de Crédito Público. Ministerio de Finanzas Públicas.

Azucena Ramírez-Crédito Público. Ministerio de Finanzas Públicas.

Ignacio de León, Jefe de Misión Banco Interamericano de Desarrollo-BID-.

Lilena Martinez, Especialista Financiera –BID-.

Rodrigo Castro, Especialista en Adquisiciones-BID-.

Claudia Aguirre, -BID-

José Fernando Suriano Buezo, Director Ejecutivo PRONACOM.

Aimeé de Palma, Subdirectora Ejecutiva PRONACOM.

Hugo Gómez, Coordinador General del Préstamo BID 1734.

Ingrid Zelaya, Jefe Financiera PRONACOM.

Lina Roche, Asesor Legal PRONACOM.

- La reunión da inicio con relación a la respuesta enviada por Crédito Público, en cuanto al uso de los intereses del préstamo BID1734. En la que se indicó que los intereses no se podrán transferir, señalando Hugo Gómez que con dicho monto se iba a financiar el estudio del anillo regional del componente dos utilizándose 1.3 millones de dólares, y con los ahorros de los proyectos de innovación, se completaría el costo del estudio que es de 2 millones de dólares. De lo anterior propone a los presentes, se autorice por parte de crédito público hacer transferencia de los ahorros para financiar el componente dos, del ahorro que se obtenga de los componentes 2 y 3 del Programa.

- A lo que la Licenciada Rosa María Ortega de Ramazzini, manifiesta que PRONACOM debe dirigir a Crédito Público dicha solicitud, solicitando a Hugo Gómez, se coordine con Azucena Ramírez en cuanto a la redacción del documento. Agradeciendo Hugo Gómez, que la coordinación así como la respuesta que emita Crédito Público, sea pronta pues para resolver el tema del uso de los intereses del préstamo, se tomaron seis meses.
- Hugo Gómez señala que la unidad ejecutora del préstamo BID 1734 se le ha medido sobre la base de 29,000 millones de dólares, siendo que no se podrán utilizar los intereses del préstamo, solicita que a la unidad ejecutora se le mida sobre la base de los 26.5 millones de dólares, manifestando los representantes del Ministerio de Finanzas Públicas y de BID, estar de acuerdo.
- Ignacio de León, manifiesta que como BID, se tiene un compromiso sobre la extensión de la operación en el uso de los intereses. Se tiene por parte del BID que esa condición no se cumplió, además que el Gerente la reclamará el 24 de octubre del presente año, en la revisión de cartera. Manifestando que enviará una nota en relación a que no se pueden utilizar los intereses se podían utilizar. Pues el criterio legal debió enviarse antes de la extensión.
- Lilena Martínez, señala que en cuanto a la transferencia de los intereses, fue un acuerdo y parte de revisión de las partes. De lo anterior es que se ha avanzado en los procesos de contratación del componente dos.
- En cuanto a la contrapartida privada, Hugo Gómez explica que en el contrato de préstamo en el capítulo I, en la cláusula 1.03 se establece que el programa catalizará una adicionalidad por parte del Sector Privado que participe de la ejecución del Componente 3 del Programa, que se estima en el equivalente de dos millones quinientos sesenta y siete mil trescientos treinta y un dólares (US\$2,567.331), A través del Componente tres del Programa, denominado “Servicios de Desarrollo Empresarial en sectores y territorios priorizados”, se tenía contemplado el Apoyo de fomento empresarial y encadenamientos productivos, a través del cofinanciamiento público-privado de Servicios de Desarrollo Empresarial mediante un modelo de demanda, cómo se encuentra definido en el Reglamento Operativo del Programa. Sin embargo, se realizaron reuniones de la viabilidad de este mecanismo en conjunto con el Banco Interamericano de Desarrollo y el Ministerio de Finanzas Públicas, determinando este último que era impropio realizar transferencias directas de capital, por lo cual, no fue posible ejecutar bajo esta modalidad, buscando como alternativa un modelo viable que permitiera cumplir con las metas y objetivos establecidos bajo este componente. Bajo esta nueva modalidad, el sector privado no participa en la ejecución del Componente 3, imposibilitando cumplir lo establecido en la Cláusula 1.03. Recursos adicionales, del Capítulo I del Contrato de Préstamo. Por lo anterior pregunta cuál es el procedimiento, o ruta legal a seguir por parte de la unidad ejecutora.

- Lilena Martínez, explica que en el contrato de préstamo no estaba lo suficientemente claro sobre la posibilidad de transferir dinero al privado, es decir que permitía conceder matching grants, como parte de este modelo de demanda previsto en el componente tres. Razón por la cual se utilizó otro modelo. Explica que como Banco únicamente se solicita un cruce de cartas, para solucionar el tema de la contrapartida privada, sin embargo se le pregunta a Crédito Público, cual es la vía.
- Posteriormente surge una discusión por parte de los presente en relación a si se cambió el modelo dentro del componente tres, manifestando la representante de Crédito Público que se solicitará un análisis por parte de la Asesoría Legal de Crédito Público.
- En cuanto al uso de los ahorros se concluyó que todo ahorro se va a utilizar para financiar el componente dos del Programa.
- Crédito público, aclara que en cuanto a la medición, el Programa se mide sobre presupuesto y no sobre el monto prestado, no obstante lo anterior para efectos de medición por parte del Banco si le afecta a la unidad ejecutora, pues si se mide tomando en cuenta los 29 millones de dólares.

c. Revisión de Carta de Entendimiento Programa PAE.



LOGO MUNICIPALIDAD

CARTA DE ENTENDIMIENTO ENTRE EL MINISTERIO DE ECONOMIA Y MUNICIPALIDAD DE XXXXXXXX

En la Ciudad de Guatemala, a los XXXXXX días del mes de XXXXXXX del año dos mil XXXX (fecha en números), comparecemos por una parte, **NOMBRE COMPLETO DEL VICEMINISTRO DE DESARROLLO DE LA MIPYME** de -----edad-----, -----estado civil -----, ----- nacionalidad -----, -----profesión u oficio -----, -----domicilio-----, que me identifico con Documento Personal de Identificación –DPI- con Código Único de Identificación –CUI- número -----número en letras y números ----- extendido por el Registro Nacional de Personas –RENAP- , actúo en mi calidad de **VICEMINISTRO** ----- según nombramiento -----Especificar -----; y por la otra parte, **NOMBRE COMPLETO DEL ALCALDE**, de -----edad-----, -----estado civil -----, ----- nacionalidad -----, -----profesión u oficio -----, -----domicilio-----, que me identifico con Documento Personal de Identificación –DPI- con Código Único de Identificación –CUI- número -----número en letras y números ----- extendido por el Registro Nacional de Personas –RENAP- , actúo en mi calidad de ALCALDE DE ----- Colocar el municipio -----, Los otorgantes aseguramos ser de los datos de identificación personal consignados, hallarnos en el libre ejercicio de nuestros derechos civiles y por este acto acordamos suscribir la presente CARTA DE ENTENDIMIENTO entre MINISTERIO DE ECONOMÍA Y LA MUNICIPALIDAD -----NOMBRE DE LA MUNICIPALIDAD -----, con base en las siguientes cláusulas:

PRIMERA: ANTECEDENTES:

El Ministerio de Economía, a través del Programa Nacional de Competitividad en adelante llamado ~~en lo sucesivo~~ PRONACOM, unidad ejecutora ~~parte~~ del MINISTERIO DE ECONOMÍA, brinda Servicios de Desarrollo Empresarial orientadas al fortalecimiento de las capacidades competitivas de la MIPYME, a través de tres ejes de trabajo: Productividad, Emprendimiento, e Innovación los cuales se trabajan en conjunto con el Viceministerio de Desarrollo de la MIPYME. En el marco de estos ejes, se brindan los servicios siguientes: Formalización y legalización, Activación Comercial, Emprendimiento, Adaptación Digital, Capacitación y Asistencia Técnica, Centros de Desarrollo Empresarial (Promipymes). En materia de Emprendimiento, ~~el~~ PRONACOM ejecutará el **Programa de Apoyo al Emprendimiento "PAE" Préstamo BID 1734/OC-GU** en diferentes sedes del país a través de una Firma Consultora Internacional, contratada para tal efecto. Las sedes serán fortalecidas para poder quedar operantes como CENTROS DE EMPRENDIMIENTO, las sedes destinadas son: Antigua Guatemala, Quetzaltenango, Cobán, San Pedro Carchá, Retalhuleu,

Chiquimula, Flores, Livingston, Huehuetenango, Estanzuela, Mixco Guatemala (Parte de Región 6) y Zona 17 (Área Metropolitana).

SEGUNDA: CONSIDERANDO:

1. Que es objetivo del Ministerio de Economía, la Dinamización de la Economía Local, en Municipios de las Ciudades Intermedias definidos como Nodos Urbanos Regionales, a través de Centros Emprendimiento, precedidos y coordinados en conjunto PRONACOM con el Viceministerio de Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.
2. Según el artículo 67 del Código Municipal, Decreto 12-2002, El municipio, para la gestión de sus intereses y en el ámbito de sus competencias puede ~~Objetivo es~~ promover toda clase de actividades económicas, sociales, culturales, ambientales y prestar cuantos servicios contribuyan a satisfacer las necesidades y aspiraciones de la población del municipio, para mejorar la calidad de vida.
3. Que ambas Entidades tienen objetivos comunes que pueden ser desarrollados a través de instrumentos de cooperación como el presente:

TERCERA: OBJETIVO DE LA CARTA DE ENTENDIMIENTO

La presente Carta de Entendimiento tiene como objeto viabilizar el trabajo coordinado, eficaz, efectivo de cooperación recíproca entre el MINECO y LA MUNICIPALIDAD DE -----Colocar Nombre ----- a fin de coordinar esfuerzos en la administración, implementación y planificación de la sede del "PAE" en la localidad, contribuyendo así a la Dinamización de la Economía Local.

CUARTA: COMPROMISOS QUE ADQUIERE LA MUNICIPALIDAD

Para desarrollar el "PAE" la Municipalidad de -----nombre del lugar----- requiere mancomunar disponibilidades y esfuerzos con el MINECO, tendientes a lograr el objetivo. A tal fin la Municipalidad se compromete a:

1. Destinar un lugar permanente que funcione como "Centro de Emprendimiento Local", con capacidad de aulas con espacio suficiente para realizar los talleres para los emprendedores, acceso a internet, mobiliario completo (sillas, mesas, mesas de apoyo), rotafolio, pizarrón, marcadores y almohadilla), proyector o cañonera, equipo de audio. Así mismo deberá contarse con una oficina en el mismo lugar, para trabajo secretarial con horario de servicio de lunes a sábado en horario de oficina, con computadora, internet y línea telefónica.
2. Realizar la promoción y convocatoria para la participación en el "PAE", en conjunto con las Mesas Municipales de Productividad y Competitividad y las Mesas Departamentales de Competitividad, proveyendo de insumos para tal efecto (material de promoción para la convocatoria) con formato acordado con MINECO, asignando los montos planteados en el Anexo 1, Guía de ejecución Municipal Programa de Apoyo al Emprendimiento "PAE". Las Mesas Municipales de Productividad y Competitividad, entregarán las bases de datos generadas con la convocatoria al MINECO. La meta de reclutamiento de Emprendedores

Potenciales será de 100 por Municipalidad, así como un mínimo de 5 prospectos de Consultores Acompañantes Locales. Las especificaciones de los perfiles se detallan en el Anexo 1.

3. Brindar servicios de organización y logística de eventos específicos ejecutados en el "PAE" como, "Presentación de Emprendimientos ante un Panel Local de Emprendimiento." Por lo que se requiere realizar gestiones como: Proponer posibles representantes de entidades privadas, la academia y gobierno, como posibles participantes del Panel de Emprendimiento Local (mínimo 5 personas), así como cubrir los gastos de diseño e impresión de invitaciones para los integrantes de dicho Panel.
4. Facilitar el acceso a información y apoyar el proceso de realización de Estudio de cadenas de Valor por parte de la Firma Consultora Internacional.

QUINTA: COMPROMISOS QUE ADQUIERE MINECO:

Por otra parte, MINECO se compromete a:

1. Contratar ~~cargo~~ los Consultores Acompañantes y asistentes técnicos del Programa de Emprendimiento, necesarios para el desarrollo de los talleres, dejando capacidades instaladas de Consultores Certificados al final del periodo.
2. Para todos los talleres, elaborar el material didáctico necesario para el dictado de los mismos, compuesto del temario detallado y la ayuda compaginada del mismo.
3. Elaborar los manuales detallados complementarios para emprendedores participantes en las diferentes Fases del "PAE".
4. Garantizar el armado y dictado de los talleres, así como contenido y/o la carga horaria de los mismos previamente con un mínimo de 15 días para el conocimiento de la Municipalidad.

SEXTAQUINTA: PLAZO Y VIGENCIA: La presente Carta de Entendimiento, cobra vigencia a partir de la fecha de su formalización, hasta el treinta y uno de diciembre del año dos mil veinte (31/12/2020), pudiendo prorrogarse por medio de adenda.

SEPTIMAXTA: AMPLIACIÓN Y MODIFICACIONES: Esta Carta de Entendimiento podrá ser ampliada o modificada por mutuo acuerdo de las partes, formalizándose el acuerdo a que se llegue a través de la suscripción de una adenda, la cual formará parte de la presente Carta de Entendimiento.

SEPTIMOCTAVA: TERMINACIÓN: La presente Carta de Entendimiento podrá darse por terminada por las siguientes causas: a) por mutuo acuerdo entre las partes; b) por incumplimiento de una de las partes en los compromisos adquiridos; c) por terminación del plazo, si éste no fuere ampliado; y d) por causas de fuerza mayor o casos fortuitos. Al existir causa plenamente justificada, comprobada y denunciada, cualquiera de las partes podrá dar por terminada la presente Carta de Entendimiento, notificando a la otra con anticipación en un plazo no menos a un mes calendario. La terminación de la presente Carta de Entendimiento o la finalización de la vigencia de la misma, no afectará el normal desarrollo de las actividades que estuviesen en ejecución, las que deberán ser concluidas conforme a lo acordado en las Actas de Trabajo, salvo que medie acuerdo expreso en ambas partes.

NOVENA OCTAVA: CONTROVERSIAS: Las situaciones no previstas en la presente Carta de Entendimiento, serán tratadas y resueltas por la vía conciliatoria y el diálogo. Si en la ejecución de la presente Carta de Entendimiento fuera necesario definir criterios o mecanismos para su mejor ejecución o modificar los términos acordados, siempre que dichos cambios se dirijan a mejorar la coordinación y sean beneficiosos para los pueblos de la región, éstos se podrán realizar por medio de una adenda a la presente Carta de Entendimiento.

DECIMA NOVENA: CONFIDENCIALIDAD: La publicación o difusión de cualquier información involucrada en el marco de la presente Carta de Entendimiento, deberá contar con la aprobación expresa de las partes, sin que se vulnere el derecho de acceso a la información pública conforme a la ley.

DECIMA PRIMERA: PROPIEDAD INTELECTUAL: Se respetarán los reglamentos relacionados a los derechos de propiedad intelectual de cada institución y en caso de publicaciones o promociones posteriores se harán constar los créditos correspondientes, los logos y nombres de las partes, todo en concordancia con la legislación vigente en esta materia. Para la promoción conjunta de actividades deberá constar un acuerdo previo y expreso, y ninguna de las partes podrá arrogarse el nombre o logos de la contraparte, para actividades propias que desempeñe. Las partes reconocen y convienen en que cualquier propiedad intelectual que tenga cualquiera de las partes con anterioridad a la fecha de vigencia de este documento, por lo que seguirá siendo propiedad única y exclusiva de la parte propietaria, las partes podrán publicar e informar sobre los propósitos y resultados de esta Carta de Entendimiento a otras entidades, no así con las publicaciones, para las cuales deberán previamente acordar mutuamente al MINECO y LA MUNICIPALIDAD DE -----, la forma y el contenido de los materiales a publicitar o a comunicar, tomándose las partes un plazo razonable para su revisión y aprobación. En todas las publicaciones y presentaciones que se realicen sobre los resultados alcanzados por la ejecución de la presente Carta de Entendimiento, se darán los créditos al MINECO y MUNICIPALIDAD DE -----, así como a otras instituciones que participen en la ejecución de las diferentes actividades, quienes ejercerán el derecho de propiedad intelectual de éstas en forma conjunta o proporcional.

DECIMA SEGUNDA PRIMERA: ACEPTACIÓN: Las partes en las calidades con que actuamos, aceptamos la presente Carta de Entendimiento, manifestando que hemos leído íntegramente y entendemos en su totalidad el contenido de la misma, por lo que ratificamos, aceptamos y firmamos en dos ejemplares idénticos que se tendrán como originales, los cuales están contenidos en cuatro (4) hojas de papel especial tamaño carta con los logos institucionales que acreditan a cada una de las partes, las cuales son numeradas y rubricadas por el representante de cada institución.

Ezrra Orozco
Viceministro de Desarrollo de la Mipyme
Ministerio de Economía

Alcalde Municipal
Municipalidad de -----

- d. Revisión de Carta de Entendimiento entre el Programa Nacional de Competitividad y FHL.**

CARTA DE ENTENDIMIENTO

ENTRE DHL, S.A. Y PRONACOM (PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD DE GUATEMALA).

En la Ciudad de Guatemala, el veintinueve de abril del año dos mil diecisiete, comparecemos, por una parte el señor Jose Luis Nava Carranza (incluir generales, edad, estado civil, profesión u oficio, nacionalidad, quien se identifica con el número de DPI), Representante Legal de DHL, S.A. (calidad que acredita con el Acta Notarial de su nombramiento autorizada en esta ciudad el día -fecha- por el Notario -nombre- y que se encuentra debidamente inscrita bajo del número ... folio ... libro ... de Auxiliares del Comercio...) señalo como lugar para recibir citaciones, notificaciones y emplazamientos en que en lo sucesivo se denominará "DHL", y por la otra parte el Señor, "puesto" (pendiente de datos de comparecencia) del Programa Nacional de Competitividad de Guatemala, que en lo sucesivo se denominará "EL PROGRAMA".

Ambas partes estenemos a la vista la documentación relacionada y manifestamos ser de los datos de identificación personales ya indicados, hallarnos en libre ejercicio de nuestros derechos civiles y que la representación que se ejercita y la calidad con que actuamos es amplia y suficiente conforme a la ley y ~~manifestamos ser de los datos anteriormente consignados, encontramos en el libre ejercicio de nuestros derechos civiles y que por el presente acto celebramos una alianza estratégica, la cual formalizamos mediante la presente Carta de Entendimiento, contenida las cláusulas siguientes:~~

Con formato: Sin Resaltar

PRIMERA: ANTECEDENTES. A) "DHL" es una empresa dedicada al servicio Courier internacional B) "EL PROGRAMA" el cual ~~(omitir)~~ es un Programa Nacional participativo, facilitador de los esfuerzos y alianzas interinstitucionales entre el sector público, privado, sociedad civil y academia, para el desarrollo de la competitividad del capital humano y empresarial que genere inversión, contribuya al desarrollo descentralizado del país, mejore la calidad de vida de los guatemaltecos y genere oportunidades de empleos formales.

SEGUNDA: OBJETO DE LA CARTA DE ENTENDIMIENTO: El objeto de la presente carta de entendimiento es formalizar la alianza estratégica entre las partes y definir sus compromisos ~~contribuciones~~ para asegurar el éxito de la alianza estratégica.

TERCERA: COMPROMISOS DE LAS PARTES:

1. Por parte de DHL:

- a) Ejecutar el Programa exclusivo para las PYMEs que promueve DHL EXPRESS, y que tiene por objeto fomentar y facilitar el proceso de exportación de las PYME'ss (Pequeñas y medianas empresas) a través de un programa de capacitación y acceso a recursos tecnológicos con los que cuenta DHL Express.
- b) Capacitar y brindar asesoría a las PYME's exportadoras en temas asociados a: Comercio exterior, aduanas, tránsito / transporte internacional y logística, a través de

talleres teóricos y prácticos. Dichas capacitaciones serán llevadas a cabo de acuerdo con la agenda que oportunamente establecerá DHL Express.

c) Desarrollar espacios en conjunto con los aliados para brindar información especializada a las PYME's de naturaleza logística, aduanera y de acceso, específica por mercado y tipo de producto.

d) Facilitar el proceso de exportación de las PYME's que se hayan incorporado al Programa para PYMEs de DHL EXPRESS a través de herramientas tecnológicas con las que cuenta DHL Express, tales como: MyDHL, TAS, Connect Americas.¹

e) En coordinación con los aliados, visitas a las instalaciones de DHL Express para dar a conocer el proceso logístico de tráfico postal y la seguridad de un operador de primer nivel.

2. Por parte de EL PROGRAMA:

Se compromete a asumir los siguientes compromisos:

a) Convocar a las PYME's aliadas a participar en el Programa para PYMEs de DHL EXPRESS. La relación de empresas a convocar será remitida en forma mensual al correo willian.yoc@dhl.com bajo el asunto: Programa de PYME's de DHL.

b) ~~Autorizar a DHL Express el uso del logo de PRONACOM, para ser utilizado en la difusión de los eventos a desarrollar única y exclusivamente dentro del marco de ejecución del presente convenio.~~

e) ~~Facilitar el acceso y uso de sus auditorios para el desarrollo de los Programas de Capacitación de trabajo de DHL Express siempre que haya disponibilidad y haya sido previamente coordinado por ambas partes.~~

d) Designar espacios en el marco de los Seminarios de PRONACOM, previamente coordinados y confirmados, para que expertos de DHL Express brinden información sobre temas de:

- Transporte y logística.
- Proceso aduanero del país (régimenes de exportación, exportación simplificada, envíos de muestras).
- Herramientas WEB de comercio exterior.

El cronograma de capacitaciones se desarrollará conjuntamente con DHL Express.

d) Difundir en forma conjunta con DHL Express la alianza generada en el presente convenio por los diferentes medios a los que se tenga acceso (Redes sociales, medios impresos, página web, E-mailing).

e) En la medida de lo posible facilitar espacios para la difusión del presente convenio en actividades de Promoción Comercial desarrollados por PRONACOM en el

Con formato: Sangría: Izquierda: 0 cm, Primera línea: 1.25 cm

¹ MyDHL. Servicios automatizados de envío y rastreo personalizados a las preferencias del usuario.

TAS (Trade Automation System), guía de consulta para el exportador o importador sobre las reglas aduaneras y de comercio exterior de más de 90 países (herramienta única en el mercado).

Plataforma Connect Americas, primera red social empresarial de las Américas que conecta a las PYME's con más de 15,000 oportunidades de negocios.

país. La selección de las actividades en las cuales se participará se coordinará y evaluará en forma individual con la encargada de Mercadeo de DHL EXPRESS (karina.jo@dhl.com)

CUARTA: DEL PLAZO. La presente Carta de Entendimiento tendrá vigencia un año contado a partir de la fecha de firma, el cual podrá ser objeto de prórroga automática por períodos iguales, salvo que alguna de las partes notifique a la otra, con por lo menos quince días hábiles de anticipación a la fecha de su vencimiento, su intención de no prorrogar el plazo. Sin embargo la terminación podrá darse en cualquier momento por los motivos listados en la cláusula Séptima de este documento.

QUINTA: DE LAS MODIFICACIONES Y AMPLIACIONES. Sólo podrán introducirse modificaciones o ampliaciones a la presente Carta de Entendimiento de común acuerdo entre los representantes de ambas partes. Los acuerdos que se tomen con posterioridad a ésta se formalizarán por escrito a través de Anexos, que pasarán a formar parte de esta Carta de Entendimiento.

SEXTA: SOLUCION DE CONTROVERSIAS. Toda controversia entre DHL y EL PROGRAMA, derivada de la interpretación o ejecución de la presente Carta de Entendimiento se resolverá de manera conciliatoria entre las partes, de igual forma se tratarán los aspectos no contemplados en esta Carta de Entendimiento. ~~En caso de no llegar a una conciliación, cualquier disputa se ventilará en los Tribunales de Justicia de la República de Guatemala de conformidad con la ley aplicable.~~

Con formato: SeqList 2, Derecha: 0 cm, Punto de tabulación: 0 cm, Izquierda

SÉPTIMA: DE LA TERMINACION. DHL y EL PROGRAMA podrán dar por terminada la presente Carta de Entendimiento de mutuo acuerdo por convenir a sus intereses y, en forma unilateral, sin responsabilidad de su parte, cuando se den cualquiera de las siguientes causas:

1. Por incumplimiento comprobado de alguna de las partes de los compromisos adquiridos, que haga imposible la realización de los objetivos contenidos en esta Carta de Entendimiento.
2. Por causa de fuerza mayor o caso fortuito.
3. Por el cese de operaciones de una de las partes involucradas en la presente Carta de Entendimiento.
4. ~~De mutuo acuerdo entre las partes (OMITIR, una terminación unilateral deja de ser de mutuo acuerdo por lo que se incluyó anteriormente en el texto de la cláusula).~~

Asimismo, cualquiera de las partes podrá dar por terminado el presente convenio por cualquier motivo o causa, y sin responsabilidad, con la sola notificación por escrito, con quince días naturales de antelación. Sin que por esta terminación anticipada deba pagarse suma alguna por concepto de indemnización.

~~En cualquiera de los casos anteriores, ambas partes comunicarán oficialmente dicha decisión con quince días de anticipación para proceder, en su caso, a finalizar el trabajo realizado a esa fecha.~~

OCTAVA: CONFIDENCIALIDAD.

Las partes manifiestan que el presente acuerdo de colaboración reviste el carácter de confidencial y acuerdan que el mismo no será divulgado a terceras partes, salvo la difusión de la alianza generada por el presente convenio a que se refiere la literal de del inciso 2 de la cláusula tercera, reservando siempre la confidencialidad de la celebración del presente acuerdo.

Las partes acuerdan en mantener la confidencialidad de toda información a la que tuvieran acceso de la otra parte en virtud del presente acuerdo. Dicha restricción no aplicará en caso que:

- La información sea requerida por autoridad judicial y/o por Ley.
- Es información pública o ya era conocida antes de este acuerdo de colaboración y no sujeta a confidencialidad.

Las Provisiones de la presente cláusula permanecerán vigentes luego de la terminación del presente acuerdo por un período de 5 años.

NOVENA: En virtud de consistir en una alianza estratégica, la presente Carta de Entendimiento no genera ningún pago. Ninguna de las partes asume ni asumirá responsabilidad alguna frente a terceros por reclamos de cualquier naturaleza que pudieran derivarse de la ejecución de las obligaciones que corresponden a la otra parte, especialmente los derivados de obligaciones ante autoridades locales y nacionales.

Con formato: Izquierda, Diseño: Claro (Blanco)

Con formato: Fuente: (Predeterminada) Trebuchet MS, 12 pto, Sin Negrita, Color de fuente: Color personalizado(RGB(7,55,99)), Español (Guatemala)

DECIMA: FORMALIZACIÓN. Ambas partes, en las calidades con las que actuamos, manifestamos que cumpliremos con el contenido de la presente Carta de Entendimiento, que estamos de acuerdo con su contenido, objeto y validez, el cual luego de haber leído en forma íntegra lo aceptamos, ratificamos y firmamos en tres (3) ejemplares originales.

En fe de lo anterior, firmamos el ____ de Julio de 2017.

F _____

José Luis Nava Carranza

F _____

XXXXXXXXXXXX

DHLS.A.

PRONACOM

- e. Elaboración de cambios requeridos nuevamente por parte del Asesor Legal del señor Viceministro Giovvani Verbena, en relación al Acuerdo Ministerial que modifica el Acuerdo Ministerial número 272-2016.**

COPIA

Guatemala, 1 de agosto de 2017.
PRONACOM-719-2017/lr

Estimada Licenciada Pacajó:

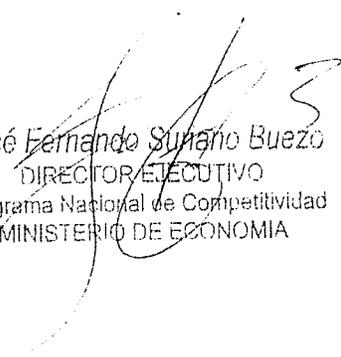
Reciba un cordial saludo del Programa Nacional de Competitividad. Por este medio solicito sus buenos oficios para asignar número, sellar y pasar a revisión y firma al despacho acuerdo de aclaración del Acuerdo Ministerial número 272-2016, mediante el cual se aprueba el Convenio de Donación del Programa Umbral, entre el Gobierno de Guatemala y los Estados Unidos de América, actuando a través de la Millennium Challenge Corporation.

Se adjunta:

- Acuerdo Ministerial 272-2016, de fecha 7 de julio de 2016.
- Convenio de Donación del Programa Umbral entre la República de Guatemala actuando a través de su Gobierno y los Estados Unidos de América actuando a través de la Millennium Challenge Corporation.
- Enmienda al Convenio de Donación del Programa Umbral entre la República de Guatemala actuando a través de Su Gobierno y Los Estados Unidos de América actuando a través de la Millennium Challenge Corporation.
- Proyecto de Acuerdo Ministerial de Aclaración.

Agradezco su atención a la presente y quedo a la orden para cualquier consulta.

Atentamente,


José Fernando Sutilano Buezo
DIRECTOR EJECUTIVO
Programa Nacional de Competitividad
MINISTERIO DE ECONOMÍA

Licenciada
Angélica Gabriela Pacajó Girón
Secretaria General
MINISTERIO DE ECONOMÍA
Presente.

Ministerio de Economía
Secretaría
RECIBIDO
30.08.17
11:31
Fecha:
Hora:

rell

Buenas tardes estimada Lina:

Le comento que el asesor del Ministro sugirió que en el Acuerdo Ministerial, en lugar de utilizar el término modificar, se utilice el de ACLARAR, con lo cual él estaría de acuerdo.

En razón de lo cual, con esa modificación, lo pueden trasladar nuevamente para firma del Ministro.

Saludos

De: Lina María Roche [mailto:lroche@pronacom.org]
Enviado el: martes, 1 de agosto de 2017 12:29
Para: Fernando Villagrán; Rubén Narciso; Karen Morales

[El texto citado está oculto]

[Redacted signature]

[Redacted signature]

NOTA DE TRÁMITE

KV/DS/094/2017.

Guatemala, 04 de julio de 2017.

Despacho Superior

Licenciado

Giovanni Verbena

Viceministro de Inversión y Competencia

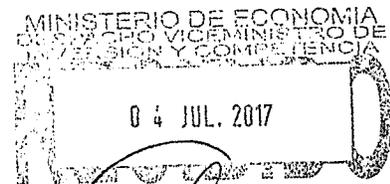
Ministerio de Economía.

ASUNTO:

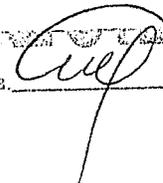
Estimado Viceministro Verbena, Adjunto encontrara el Acuerdo Ministerial No. 264-2017 de fecha 19 de junio de 2017 referente a la modificación del acuerdo 272-2016 del convenio de Donación del Programa UMBRAL entre la República de Guatemala actuando a través de su gobierno y los Estados Unidos de América, actuando a través de la MILLENNIUM CHALLENGE CORPORATION. Para que sea refrenda según corresponda.

Atentamente,


Karla Valiente
Despacho Superior
Ministerio de Economía



Firma.


Hora: 16:35

NOTA DE TRÁMITE

Original No. 97/2017

Del Despacho del Viceministro de Economía

EDWIN GIOVANNI VERBENA DE LEÓN

Inversión y Competencia

7 de julio de 2017

Licenciado

Fernando Suriano Buezo

Director Ejecutivo PRONACOM

Ministerio de Economía

Asunto: Por instrucciones del Señor Viceministro, atentamente me permito devolver expediente trasladado por medio de Nota de Trámite identificada KV/DS/094/2017 del Despacho Superior para refrenda de Acuerdo Ministerial 264-2017, que modifica el Acuerdo No. 272-2016 relacionado con el convenio de Donación del Programa UMBRAL, a efecto se sirva tomar nota de que los considerandos no se pueden modificar. El borrador que se incluye ya va corregido para que lo trasladen nuevamente.


Miguel Ángel Milastrea
Asistente Viceministro



EL MINISTRO DE ECONOMÍA

CONSIDERANDO

Que de conformidad con la Constitución Política de la República de Guatemala, los Ministros deben ejercer jurisdicción sobre todas las dependencias de sus respectivos Ministerios, velando así mismo por el estricto cumplimiento de las leyes, la probidad administrativa y correcta inversión de los fondos públicos en los negocios confiados a su cargo;

CONSIDERANDO

Que con fecha siete de julio del año dos mil dieciséis, el Ministerio de Economía emitió el Acuerdo Ministerial número doscientos setenta y dos guión dos mil dieciséis (272-2016) mediante el cual se aprueba el Convenio de Donación del Programa UMBRAL, entre el Gobierno de Guatemala y los Estados Unidos de América, actuando a través de la MILLENNIUM CHALLENGE CORPORATION, sin embargo en el considerando dos de dicho acuerdo se incurrió en error al consignar que con fecha once de abril de dos mil quince, se suscribió el Convenio de Donación del Programa Umbral, cuando lo correcto es que dicho convenio se suscribió con fecha ocho de abril de dos mil quince, por lo que se hace necesario aclarar el acuerdo anteriormente indicado.

CONSIDERANDO

Que en el artículo 1. del citado Acuerdo Ministerial, se omitió consignar la fecha de suscripción del convenio de marras, habiéndose consignado únicamente la fecha de suscripción de la enmienda que se le hizo al mismo, por lo que es procedente que se aclare el citado artículo y se consigne la fecha de su suscripción.

POR TANTO

En ejercicio de las funciones que le asigna el artículo 194 de la Constitución Política de la República de Guatemala; y con fundamento en los artículos 27 literales a) y m) de la Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto Número 114-95, 53 de la Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto 101-97, ambos del Congreso de la República de Guatemala; y 5 del Acuerdo Gubernativo 170-2015, Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Economía.

ACUERDA

ARTÍCULO 1. Aclarar el considerando dos del Acuerdo Ministerial número doscientos setenta y dos guión dos mil dieciséis (272-2016) el que queda así: **"CONSIDERANDO: Que con fecha ocho de abril de dos mil quince, se suscribió el Convenio de Donación del Programa UMBRAL, entre la República de Guatemala actuando a través de su Gobierno y los Estados Unidos de América,**

MINISTERIO DE ECONOMÍA
GUATEMALA, C.A.

ACUERDO MINISTERIAL No.

EL MINISTRO DE ECONOMÍA

CONSIDERANDO

Que de conformidad con la Constitución Política de la República de Guatemala, los Ministros deben ejercer jurisdicción sobre todas las dependencias de sus respectivos Ministerios, velando así mismo por el estricto cumplimiento de las leyes, la probidad administrativa y correcta inversión de los fondos públicos en los negocios confiados a su cargo;

CONSIDERANDO

Que con fecha siete de julio del año dos mil dieciséis, el Ministerio de Economía emitió el Acuerdo Ministerial número doscientos setenta y dos guión dos mil dieciséis (272-2016) mediante el cual se aprueba el Convenio de Donación del Programa UMBRAL, entre el Gobierno de Guatemala y los Estados Unidos de América, actuando a través de la MILLENNIUM CHALLENGE CORPORATION, sin embargo en el considerando dos de dicho acuerdo se incurrió en error al consignar que con fecha once de abril de dos mil quince, se suscribió el Convenio de Donación del Programa Umbral, cuando lo correcto es que dicho convenio se suscribió con fecha ocho de abril de dos mil quince, por lo que se hace necesario aclarar el acuerdo anteriormente indicado.

CONSIDERANDO

Que en el artículo 1. del citado Acuerdo Ministerial, se omitió consignar la fecha de suscripción del convenio de marras, habiéndose consignado únicamente la fecha de suscripción de la enmienda que se le hizo al mismo, por lo que es procedente que se aclare el citado artículo y se consigne la fecha de su suscripción.

POR TANTO

En ejercicio de las funciones que le asigna el artículo 194 de la Constitución Política de la República de Guatemala; y con fundamento en los artículos 27 literales a) y m) de la Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto Número 114-95, 53 de la Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto 101-97, ambos del Congreso de la República de Guatemala; y 5 del Acuerdo Gubernativo 170-2015, Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Economía.

ACUERDA

ARTÍCULO 1. Aclarar el considerando dos del Acuerdo Ministerial número doscientos setenta y dos guión dos mil dieciséis (272-2016) el que queda así: "**CONSIDERANDO:** Que con fecha ocho de abril de dos mil quince, se suscribió el Convenio de Donación del Programa UMBRAL, entre la República de Guatemala actuando a través de su Gobierno y los Estados Unidos de América,

MINISTERIO DE ECONOMÍA
GUATEMALA, C.A.

recursos y administración de adquisiciones y contrataciones al Ministerio de Economía, actuando a través del Programa Nacional de Competitividad (PRONACOM), por un monto que no excede los veintiocho millones de dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 28,000,000.00).”

ARTÍCULO 2. Aclarar el artículo 1. del Acuerdo Ministerial doscientos setenta y dos guión dos mil dieciséis (272-2016) de fecha siete de julio de dos mil dieciséis, en el sentido de consignar la fecha de suscripción del Convenio de Donación, el que queda de la manera siguiente: “**ARTÍCULO 1. Aprobar el CONVENIO DE DONACIÓN** cuyo objetivo es apoyar las reformas impulsadas por el Gobierno para mejorar la calidad y relevancia del nivel de educación media en Guatemala e incrementar los ingresos fiscales que permitan al Gobierno abordar las restricciones al crecimiento económico, suscrito con fecha ocho de abril de dos mil quince y su enmienda de fecha doce de febrero de dos mil dieciséis, entre la República de Guatemala actuando a través de su Gobierno y los Estados Unidos de América, actuando a través de la **MILLENNIUM CHALLENGE CORPORATION**, por un monto que no excede los veintiocho millones de dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 28,000,000.00).

ARTICULO 3. Todo lo actuado con base en el Acuerdo Ministerial doscientos setenta y dos guión dos mil dieciséis (272-2016) de fecha siete de julio de dos mil dieciséis que por este acto se aclara, tiene plena validez.

ARTICULO 4. Quedan vigentes las demás estipulaciones contenidas en el Acuerdo Ministerial número doscientos setenta y dos guión dos mil dieciséis (272-2016).

ARTÍCULO 5. El presente Acuerdo empieza a regir inmediatamente.

COMUNÍQUESE,

VICTOR MANUEL ASTURIAS CORDÓN

EDWIN GIOVANNI VERBENA DE LEON
VICEMINISTRO DE INVERSIÓN Y COMPETENCIA

- f. Revisión de Proyecto de Contrato de “Adquisición de Equipo Informático para el Programa Nacional de Competitividad”, a solicitud del Jefe de Adquisiciones de la Unidad Especial de Adquisiciones, de conformidad con la Ley de Contrataciones del Estado.**



CONTRATO ADMINISTRATIVO NÚMERO xxxxx-2017 En la ciudad de Guatemala, departamento de Guatemala, el _____ de ____ del año dos mil diecisiete, comparecemos por una parte; _____, de ____ edad, ____, guatemalteco, _____, de este domicilio, me identifico con el Documento Personal de Identificación (DPI) con código único de identificación número ____ emitido por el Registro Nacional de las Personas de la República de Guatemala, Centroamérica; actúo en mi calidad de Director Ejecutivo del Programa Nacional de Competitividad, Unidad Ejecutora del Ministerio de Economía, extremo que acredito con el contrato individual de trabajo de servicios directivos temporales bajo el renglón cero veintidós (022) número veintiuno guión dos mil quince (21-2015) de fecha seis de agosto de dos mil quince, con Acuerdo Ministerial de aprobación de contrato y nombramiento del cargo, número cuatrocientos cuarenta y uno guión dos mil quince (441-2015) de fecha seis de agosto de dos mil quince. Acuerdo Ministerial número cero cero dos guión dos mil diecisiete (002-2017) de fecha seis de enero de dos mil diecisiete el que prorroga el contrato individual de trabajo, todos del Ministerio de Economía. Acta de toma de posesión del cargo número cuatrocientos treinta y nueve guión dos mil quince (439-2015) de fecha diecisiete de agosto de dos mil quince de la Subgerencia de Recursos Humanos del Ministerio de Economía el acta de toma de posesión del cargo número _____ de fecha _____ de Recursos Humanos; señalo como lugar para recibir notificaciones, citaciones o emplazamientos en trece (13) calle tres guion cuarenta (3-40) zona diez (10) Edificio Atlantis, tercer (3er.) nivel, oficina trescientos dos (302), Guatemala, Guatemala, encontrándome facultado para la firma del presente contrato de conformidad con la Resolución de Delegación de Firma número _____ (xxxxx) de fecha de de dos mil diecisiete del Ministerio de Economía; por la otra parte, el señor _____, _____ de años de edad, ____, guatemalteco, _____, de este domicilio, me identifico con el Documento Personal de Identificación (DPI) con código único de identificación número número- ____ emitido por el Registro Nacional de las Personas de la República de Guatemala, Centroamérica; actúo en mi calidad de Gerente y Representante Legal de la entidad denominada _____, lo cual acredito con el acta notarial en la que consta mi nombramiento, cuyo nombramiento consta en el Acta notarial de fecha _____, autorizada por _____ e inscrito en el Registro Mercantil General de la República con el número ____

Con formato: Fuente: (Predeterminada) Times New Roman

Con formato: Fuente: (Predeterminada) Times New Roman

Con formato: Sin Resaltar

Con formato: Fuente: (Predeterminada) Times New Roman

1

folio ____ del libro ____ de Auxiliares de Comercio y la Sociedad que represento está inscrita con el número ____, folio ____ del Libro ____ de Sociedades Mercantiles, señalo como lugar para recibir citaciones, notificaciones o emplazamientos en: _____ de la ciudad de Guatemala, Guatemala. —Quienes en lo sucesivo a las entidades que representamos nos nombraremos **EL CONTRATANTE Y EL CONTRATISTA**, respectivamente. Los comparecientes tenemos a la vista la documentación relacionada y manifestamos ser de los datos de identificación personales ya indicados, hallarnos en libre ejercicio de nuestros derechos civiles y que la representación que se ejercita y la calidad con que actuamos es amplia y suficiente conforme a la ley para la celebración del presente CONTRATO ADMINISTRATIVO NÚMERO ____ ADQUISICIÓN DE EQUIPO INFORMÁTICO PARA EL PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD en base a las cláusulas siguientes: **PRIMERA: BASE LEGAL:** El presente contrato se suscribe con fundamento en lo que para el efecto determinan los Artículos 154 de la Constitución Política de la República de Guatemala, 27 literal r) de la Ley del Organismo Ejecutivo; 1, 3, 9, 10, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 26, 28, 33, 35, 38, 39, 41, 42, 47, 48, 49, 56, 64, 65, 71, 73, 85 y 102 del Decreto número cincuenta y siete guion noventa y dos (57-92) del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Contrataciones del Estado y sus reformas; 14,15, 16, 17, 26, 27, 32, 38, 39, y 78 del Acuerdo Gubernativo número ciento veintidós guión dos mil dieciséis (122-2016) un mil cincuenta y seis guion noventa y dos (1056-92) Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado y sus reformas y de conformidad al contenido de las Bases de Cotización número Pronacom guion F once guion cero cero uno guion dos mil diecisiete (PRONACOM-F11-001-2017) que rigió este evento; resolución número _____ (____), de fecha _____ (____), por medio de la cual se aprobó lo actuado por la Junta de Cotización del Ministerio de Economía al haber adjudicado el evento denominado **ADQUISICIÓN DE EQUIPO INFORMÁTICO PARA EL PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD**, a la entidad _____, de conformidad con el acta número ____ de fecha ____ de Recepción, Apertura y Publicación de Montos; acta número ____ de fecha ____ de Calificación y Adjudicación ; así como la certificación del Punto Resolutivo de Adjudicación de fecha _____, faccionadas por la Junta de Cotización de dicho evento y resolución número _____ (____). de fecha _____ (____). por medio de la cual se aprobó lo

Con formato: Fuente: (Predeterminada) Times New Roman

Con formato: Fuente: (Predeterminada) Times New Roman

Con formato: Fuente: (Predeterminada) Times New Roman, Sin Resaltar

Con formato: Fuente: (Predeterminada) Times New Roman

actuado por la Junta de Cotización del Ministerio de Economía. **SEGUNDA: OBJETO DEL CONTRATO:** El presente contrato tiene como objeto la ADQUISICIÓN DE EQUIPO INFORMÁTICO DEL PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD. El equipo será entregado por El CONTRATISTA con estricto apego a las condiciones y especificaciones descritas en los documentos de cotización, en la oferta presentada en el acto de recepción de plicas y publicación de montos y en el presente contrato. **TERCERA: DOCUMENTOS QUE FORMAN PARTE DEL CONTRATO:** Forman parte de este contrato los documentos siguientes: a) Las bases de cotización que rigieron este evento; b) Los documentos que obran en el expediente de cotización, c) la oferta presentada por EL CONTRATISTA en el acto de recepción de plicas y publicación de montos y d) Los documentos que se produzcan hasta el otorgamiento del finiquito recíproco entre las partes. **CUARTA: LUGAR EN DONDE SE ENTREGARÁ EL EQUIPO.** EL CONTRATISTA se compromete a entregar el equipo descrito en trece (13) calle tres guión cuarenta (3-40) zona diez (10) Edificio Atlantis, tercer (3er.) nivel, oficina trescientos dos (302), Guatemala, Guatemala. **QUINTA: VALOR DEL CONTRATO:** El valor total del presente contrato, incluyendo el Impuesto al Valor Agregado es de _____QUETZALES EXACTOS, (Q 00.00) que comprende el pago del equipo mencionado anteriormente, el monto total del presente contrato oportunamente fue garantizado presupuestariamente mediante la Constancia de Disponibilidad Financiera (CDF), la cual queda como anexo al presente contrato, gasto con cargo al Código Programático del Presupuesto General de Egresos del Ministerio de Economía y partida presupuestaria centro de costo 11130011-108-12671, Unidad de Fomento a la Competitividad número: 12-00-000-001-328-0101-11-000-000; o la partida presupuestaria que en un futuro corresponda, sin necesidad de celebrar nuevo contrato, conforme lo estipula el artículo 37, de la Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto 101-97 del Congreso de la República de Guatemala, monto que será cubierto por EL CONTRATANTE; el detalle está contenido en la oferta de EL CONTRATISTA, la cual queda incorporada a este contrato. **SEXTA: FORMA DE PAGO:** EL CONTRATANTE pagará a El CONTRATISTA de la manera siguiente: El pago será pagado por el cien por ciento (100%) del valor del contrato, previa constancia de recepción del equipo a satisfacción de PRONACOM, emitida por la Administradora del Programa, en la que conste haber

- Con formato: Fuente: (Predeterminada) Times New Roman
- Con formato: Fuente: (Predeterminada) Times New Roman, Resaltar
- Con formato: Fuente: (Predeterminada) Times New Roman
- Con formato: Fuente: (Predeterminada) Times New Roman, Resaltar
- Con formato: Fuente: (Predeterminada) Times New Roman
- Con formato: Fuente: (Predeterminada) Times New Roman, Resaltar
- Con formato: Fuente: (Predeterminada) Times New Roman

recibido el equipo de conformidad, según lo estipula el artículo 55 del decreto cincuenta y siete guion noventa y dos (57-92) del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Contrataciones del Estado. El pago se hará contra factura, mediante el Comprobante único de Registro -CUR-, con abono a la cuenta registrada por el CONTRATISTA oferente en la Tesorería Nacional de Guatemala, del Ministerio de Finanzas Públicas a través de Comprobante Único de Registro (CUR) el que será efectivo luego de la entrega a satisfacción del equipo contratado, gasto registrado con cargo al número de Cuentadancia del Programa Nacional de Competitividad número M dos guion nueve guion tres (M2-9-3); EL CONTRATISTA extenderá factura a nombre del Programa Nacional de Competitividad, número de identificación tributaria _____. Dicho pago se efectuará en quetzales, y deberá presentar EL CONTRATISTA la factura correspondiente con fecha, según corresponda. **SEPTIMA: PLAZO DE CUMPLIMIENTO.**- El plazo de este contrato será del _____ al _____ de dos mil diecisiete. **OCTAVA: CLAUSULA INDEMNIZATORIA.** ~~OCTAVA: CLAUSULA INDEMNIZATORIA.~~ **RETRASO EN LA PRESTACIÓN EN LA ENTREGA DEL EQUIPO:** De acuerdo con el Artículo 85 de la Ley de contrataciones del Estado, el incumplimiento en el plazo establecido en la cláusula ~~SEPTIMASEXTA:~~ para la entrega del equipo a entera satisfacción del Ministerio de Economía de conformidad con las fechas y tiempos convenidos en el contrato por causas imputables a EL CONTRATISTA, se sancionará con una multa por cada día de atraso, equivalente al cero punto cero cero cinco por millar (0.005/1,000) del valor total del contrato. -Las multas por retraso en ningún caso excederán del 10% del valor del contrato. Si esto ocurre EL CONTRATANTE podrá rescindir el contrato sin responsabilidad de su parte y sin perjuicio de aplicar las medidas que establece la Ley de Contrataciones del Estado y su reglamento. **NOVENA: DECLARACIÓN JURADA.** EL CONTRATISTA, bajo juramento y enterado de la pena relativa al delito de perjurio, declara que ni la empresa que representa, ni en lo personal, se encuentran comprendidos dentro de las prohibiciones que establece la Ley de Contrataciones del Estado. **DÉCIMA: GARANTÍA DE CUMPLIMIENTO.** EL CONTRATISTA, en cumplimiento del artículo sesenta y cinco (65) de la Ley de Contrataciones del Estado y ~~cincuenta y cincotrenta y oeho (5538)~~ de su Reglamento, deberá garantizar ante EL CONTRATISTA, el cumplimiento de todas las

obligaciones estipuladas y derivadas de este contrato, mediante Fianza de Cumplimiento por el equivalente al diez por ciento (10%) del valor total del contrato, como requisito previo a su aprobación. La garantía de cumplimiento debe ser presentada en original, sin perforar y de acuerdo al artículo cincuenta y tres (53) ~~36~~ del reglamento de la Ley de Contrataciones, dentro del plazo de quince días siguientes a la firma del contrato, caso contrario, quedará sin efecto la adjudicación de la negociación debiéndose emitir la resolución que así lo disponga y mandar a ejecutar la garantía de sostenimiento de oferta. La garantía de cumplimiento se mantendrá vigente hasta que la entidad interesada extienda la constancia de haber recibido a su satisfacción el objeto del presente contrato. ~~por el plazo del contrato respectivo o bien, hasta que se extienda a favor del oferente adjudicado, la solvencia o finiquito correspondiente al objeto de la presente cotización.~~ **DÉCIMA PRIMERA: PROHIBICIONES.- EL CONTRATISTA** tiene estrictamente prohibido vender, ceder ni traspasar los derechos del presente contrato a favor de terceras personas ni disponer total ni parcialmente en ninguna forma los derechos y obligaciones que haya adquirido durante el procedimiento de licitación, ni los derechos y obligaciones que como consecuencia del contrato adquiera. **DÉCIMA SEGUNDA: CONTROVERSIAS Y CASOS NO PREVISTOS:** Las controversias o casos no previstos que surjan relativas al cumplimiento, interpretación, aplicación y efectos de este contrato, se resolverán con carácter administrativo y conciliatorio, en caso de no llegarse a un acuerdo, se someterán a la jurisdicción del Tribunal de lo Contencioso Administrativo, de conformidad con el Artículo ciento dos (102) de la Ley de Contrataciones del Estado. Para el cumplimiento de las obligaciones provenientes del presente contrato. **EL CONTRATISTA,** renuncia al fuero de su domicilio y se somete a los Tribunales de Justicia (Administrativa) que **EL CONTRATANTE** elija, señalando para recibir notificaciones, citaciones o emplazamientos, la dirección señalada en este instrumento, teniendo como válidas y bien hechas las que allí se hagan. **DÉCIMA TERCERA: TERMINACIÓN DEL CONTRATO.- EI CONTRATANTE,** sin responsabilidad de su parte, podrá dar por terminado unilateralmente el presente contrato por las causas siguientes: a) Por incumplimiento de **EL CONTRATISTA** de cualquiera de las condiciones pactadas; en cuyo caso el Ministerio de Economía puede dar por vencido el plazo del presente contrato y reclamar los daños y perjuicios por la vía judicial; b) Por causa de fuerza mayor o caso

fortuito, debidamente comprobado, en cuya situación, las partes no incurrir en responsabilidad; c) Por rescisión acordada por las partes; d) Por cumplimiento de la obligación dentro del plazo fijado.

DÉCIMA CUARTA: CASOS FORTUITOS O FUERZA MAYOR.- La ejecución del contrato se podrá prorrogar en el supuesto del acaecimiento de un caso fortuito o de fuerza mayor, en dicho caso, las partes deberán acordar por escrito el tiempo de la prórroga. En todo caso, **EL CONTRATISTA** deberá probar la ocurrencia del hecho y se deberá seguir con el procedimiento estipulado en las normas administrativas correspondientes.

DÉCIMA QUINTA: VARIACIÓN DE LA CALIDAD: Si el adjudicatario variara la calidad del equipo convenidos en el contrato, será sancionado con una multa equivalente al cien por ciento (100%) del valor, que represente la parte afectada del contrato, de conformidad con lo establecido en el Artículo 86 de la Ley de Contrataciones del Estado.

DÉCIMA SEXTA: OBLIGACIONES TRIBUTARIAS: EL CONTRATISTA deberá cumplir con sus obligaciones tributarias que le correspondan de acuerdo a la legislación tributaria vigente, sin responsabilidad alguna para **EL CONTRATANTE**. **EL CONTRATANTE** realizará las retenciones cuando proceda de conformidad con la ley.

DÉCIMA SÉPTIMA: CLAUSULA RELATIVA AL COHECHO: Yo **EL CONTRATISTA**, manifiesto que conozco las penas relativas al delito de cohecho así como las disposiciones contenidas en el Capítulo III del Título XIII del Decreto 17-73 del Congreso de la República, Código Penal. Adicionalmente, conozco las normas jurídicas que facultan a la Autoridad Superior de la entidad afectada para aplicar las sanciones administrativas que pudieren corresponderme, incluyendo la inhabilitación en el Sistema GUAATECOMPRAS.

DÉCIMA OCTAVA: APROBACIÓN DEL CONTRATO.- Para que el presente contrato surta sus efectos legales y obligue a las partes, deberá ser aprobado de conformidad con lo que para el efecto determina el artículo cuarenta y ocho (48) de la Ley de Contrataciones del Estado y el artículo ~~veintiséis~~ cuarenta y dos del Reglamento de la Ley de Contratación del Estado y forman parte del mismo todos los documentos que se suscribieron para el efecto.

DÉCIMA NOVENA: ACEPTACIÓN.- En los términos relacionados, los otorgantes procedemos a leer íntegramente el presente contrato y enterados de su contenido, objeto, validez y efectos legales, lo aceptamos en su totalidad, ratificamos y firmamos en XXXX hojas de



papel bond membretado del Ministerio de Economía Programa Nacional de Competitividad,
impresas únicamente en su anverso.
en un solo lado.

**g. Revisión de Proyecto de Carta de Entendimiento
entre PRONACOM y CAMARA DE
CONSTRUCCIÓN.**



Con formato: Centrado

**CARTA DE ENTENDIMIENTO DE COORDINACIÓN TÉCNICA
INTERINSTITUCIONAL ENTRE EL PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD
– PRONACOM –, UNIDAD EJECUTORA DEL MINISTERIO DE ECONOMÍA, Y LA
CÁMARA GUATEMALTECA DE LA CONSTRUCCIÓN– CGC –.**

En la ciudad de Guatemala, departamento de Guatemala, el treinta de agosto del año dos mil diecisiete, comparecemos, por una parte, **XXX**, generales, manifestando que actúo en mi calidad de Presidente de la **CÁMARA GUATEMALTECA DE LA CONSTRUCCIÓN**, entidad que en el contenido de la presente Carta de Entendimiento se denominará “**CGC**” y me encuentro debidamente facultado para la firma del presente Convenio de conformidad con **XXX**. Y por la otra parte, **JOSÉ FERNANDO SURIANO BUEZO**, de treinta y tres años de edad, casado, guatemalteco, Licenciado en Economía, de este domicilio, me identifico con el Documento Personal de Identificación (DPI) con código único de identificación número un mil ochocientos treinta y ocho, treinta y cinco mil novecientos noventa y nueve, dos mil siete (1838 35999 2007), extendido por el Registro Nacional de las Personas de la República de Guatemala, actúo en mi calidad de Director Ejecutivo del Programa Nacional de Competitividad, unidad ejecutora del Ministerio de Economía, entidad que en el contenido de la presente Carta de Entendimiento se denominará indistintamente como “**PRONACOM**”, extremo que acredito con el contrato individual de trabajo de servicios directivos temporales bajo el renglón cero veintidós (022) número veintiuno guión dos mil quince (21-2015) de fecha seis de agosto de dos mil quince, con Acuerdo Ministerial de aprobación de contrato y nombramiento del cargo, número cuatrocientos cuarenta y uno guión dos mil quince (441-2015) de fecha seis de agosto de dos mil quince, Acuerdo Ministerial número cero cero dos guión dos mil diecisiete (002-2017) de fecha seis de enero de dos mil diecisiete el que prorroga el contrato individual de trabajo, todos del Ministerio de Economía. Acta de toma de posesión del cargo número cuatrocientos treinta y nueve guión dos mil quince (439-2015) de fecha diecisiete de agosto de dos mil quince de la Subgerencia de Recursos Humanos del Ministerio de Economía, señalo como lugar para recibir citaciones, notificaciones o emplazamientos en trece calle tres guión cuarenta de la zona diez, Edificio Atlantis tercer nivel, de la ciudad de Guatemala, departamento de Guatemala, los documentos correspondientes respaldados por la institución. Encontrándome facultado para la firma de la presente Carta de Entendimiento de Coordinación Técnica Interinstitucional de conformidad



Con formato: Centrado

con la Resolución de Comité Ejecutivo XXXX, de fecha XXX Delegación de Firma número ~~cero cero cero cero cero~~ treinta y tres (00000033) de fecha dieciséis de febrero de dos mil diecisiete del ~~Ministerio de Economía~~. Ambos comparecientes manifestamos: a) ser de los datos de identificación consignados, b) encontrarnos en el libre ejercicio de nuestros derechos civiles; c) que las representaciones que por este acto ejercitamos son suficientes para la celebración de la presente Carta de Entendimiento, y d) que comparecemos a celebrar **CARTA DE ENTENDIMIENTO DE COORDINACIÓN TÉCNICA INTERINSTITUCIONAL ENTRE EL PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD – PRONACOM –, UNIDAD EJECUTORA DEL MINISTERIO DE ECONOMÍA, Y LA CÁMARA GUATEMALTECA DE LA CONSTRUCCIÓN– CGC –**, y para el efecto se establecen las siguientes **CLÁUSULAS:**
PRIMERA: ANTECEDENTES: Por medio del Acuerdo Gubernativo 306-2004, se crea el Programa Nacional de Competitividad, teniendo como atribuciones a) definir y dirigir el Programa Nacional de Competitividad, b) diseñar el plan de trabajo anual del Programa Nacional de Competitividad, c) impulsar acciones y políticas que tiendan a mejorar las condiciones para la inversión productiva en el país, d) apoyar la formación de conglomerados productivos y de servicios, identificados como potencialmente competitivos y dar seguimiento para su fortalecimiento y desarrollo, e) apoyar la formación de Agendas de Desarrollo Competitivo Local, a nivel municipal o regional, orientadas a fomentar el desarrollo productivo sostenible, y f) cualquier otra atribución que sea necesaria para el cumplimiento de sus fines. Asimismo por medio de Acuerdo Ministerial número trescientos veinte guión dos mil dieciséis (320-2016) del Ministerio de Economía, se crea la Unidad Especial de Ejecución del Programa Nacional de Competitividad – PRONACOM –, adscrita al Viceministerio de Inversión y Competencia, del Ministerio de Economía, con el objeto de llevar la administración, gestión, ejecución y control de las operaciones derivadas de las asignaciones financieras que le asigne el Ministerio de Economía, así como de los ingresos provenientes de la asistencia financiera de organismos nacionales e internacionales, conforme las directrices del Comité Ejecutivo. Derivado de lo anterior, PRONACOM se encuentra actualmente ejecutando el Préstamo BID 1734/OC-GU, “Programa de Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva” el cual tiene por objetivo continuar mejorando los niveles de productividad de la economía en general, y de las empresas en particular, especialmente de las micro, pequeñas y medianas empresas. El componente uno de dicho préstamo, “xxx”, incluye como una de sus actividades xxx. **CGC**, por su parte, trabaja para promover que el crecimiento en participación e importancia del sector construcción en la economía nacional sea transparente, sano y sostenido. Derivado de lo anterior, ambas instituciones están trabajando en un proyecto denominado “Ventanilla Única de la Construcción”

Con formato: Resaltar

Con formato: Resaltar



Con formato: Centrado

Por CGC:

xxx

Director Ejecutivo.

Por el Programa Nacional de Competitividad Ministerio de Economía:

JOSÉ FERNANDO SURIANO BUEZO

Director Ejecutivo PRONACOM



Con formato: Centrado

para la emisión de permisos estatales en las instituciones del país relacionadas a la emisión de la licencia municipal de construcción. **SEGUNDA: OBJETIVO:** Generar un acuerdo técnico interinstitucional, con el objetivo de promover acciones conjuntas de manera transparente y compartir la información relacionada y generada en la ejecución del proyecto. **TERCERA: DE LOS COMPROMISOS DE LAS PARTES: A) EL PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD – PRONACOM –, UNIDAD EJECUTORA DEL MINISTERIO DE ECONOMIA, ASUME LOS SIGUIENTES COMPROMISOS:** 1. Respetar los derechos de autoría de los datos generados e información generada por CGC, citando en cualquier publicación escrita en medios físicos o electrónicos la fuente de la información. 2. Trabajar en conjunto con CGC en el proyecto, brindando el apoyo administrativo, coordinación institucional y gubernamental necesaria con el objetivo de obtener los insumos y asistencia necesaria. 3. Solicitar la aprobación de CGC para compartir la información generada durante el proyecto con personas o entidades privadas. 4. Utilizar las instalaciones del Programa para llevar a cabo actividades relacionadas con el proyecto. **B) CÁMARA GUATEMALTECA DE LA CONSTRUCCIÓN, ASUME LOS SIGUIENTES COMPROMISOS:** 1. Ceder a PRONACOM los derechos de uso de la información generada durante el proyecto para que PRONACOM la utilice en posteriores análisis, trabajo y presentaciones dirigidas al sector público, 2. Compartir en formato electrónico los entregables y resultados obtenidos durante el proyecto. **CUARTA: PLAZO:** Esta Carta de Entendimiento entrará en vigor el día de su firma y tendrá una duración indefinida. **QUINTA: MODIFICACIONES Y RESCISION:** Cualquier modificación a esta Carta de Entendimiento se hará por escrito y de común acuerdo entre las partes. Dichas modificaciones se adjuntarán como adenda de este documento por lo que se considerarán como parte integrante del mismo. Esta Carta de Entendimiento podrá ser rescindida por cualquiera de las Partes por las siguientes causas: a) por acuerdo entre ambas partes, o b) por causas de fuerza mayor que imposibilite el cumplimiento de las obligaciones por cualquiera de las partes. Esta rescisión será efectiva a los diez (10) días calendario del aviso por escrito a las Partes. **SEXTA: LIMITACIONES:** Las disposiciones contenidas en la presente Carta de Entendimiento de coordinación técnica interinstitucional no pueden ser extendidas a otras áreas no estipuladas para su cumplimiento. **SÉPTIMA: ACEPTACIÓN:** En los términos relacionados, en la calidad con que actuamos, manifestamos que dimos íntegra lectura a la presente Carta de Entendimiento de coordinación técnica interinstitucional, y bien enterados de su contenido, validez y efectos legales, aceptamos y firmamos en dos ejemplares originales, contenidos en cinco hojas de papel simple cada uno, impresas únicamente en el anverso, con el logo de ambas instituciones.

h. Participación y Elaboración de Ayuda de Memoria del Plan de la Alianza para la Prosperidad del Triangulo Norte, a solicitud del Director Ejecutivo de PRONACOM

Reunión Consejo Consultivo
Plan de la Alianza para la Prosperidad TN
Agosto 11, 2017
Lugar: Ministerio de Finanzas Públicas Hora: 8:00 a.m.

AYUDA DE MEMORIA 11 de Agosto de 2017

Acisclo Valladares Urruela, Coordinador General del Programa Nacional de Competitividad dio la bienvenida a todos los asistentes a la (colocar número de reunión) reunión de Consejo Consultivo para el Plan de la Alianza de la Prosperidad del Triángulo Norte. Quien informa sobre los temas a tratar en la presente reunión.

INFORME DE REUNIÓN DE MIAMI

Julio Héctor Estrada, Ministro de Finanzas Públicas, presenta informe sobre la reunión de Miami, quien indicó que dicha reunión se dividió en tres partes: a) Una reunión al día previo de la reunión, la que fue organizada por el Gobierno de México y Estados Unidos, en la que el Gobierno de México desarrolla un papel protagónico de la región en cuanto a los temas migratorios, también se contó con la participación del BID, sosteniéndose una reunión con el sector privado y determinándose cuáles son los retos para generar prosperidad, empleo e inversión; b) El día de la reunión, se realizó un foro de discusión, con los secretarios de hacienda de México, Colombia y Estados Unidos, siendo los temas del foro, energía, infraestructura, mecanismos de crecimiento económico, generándose una discusión muy importante en temas de seguridad. c) Se realizaron reuniones Bilaterales, con los secretarios de hacienda, habiéndose ratificado el apoyo hacia Guatemala por parte del Gobierno de los Estados Unidos, y la importancia de que si bien hay un énfasis en los temas de seguridad, también son importantes los temas de prosperidad, empleo y continuidad. Señala que la agenda de prosperidad y de trabajo es de cada país. Manifiesta que no hay un cambio específico en cuanto a los detalles del Plan. Siendo el mensaje más importante por parte de Estados Unidos que la generación de empleo, la búsqueda de oportunidades y reducción de brechas en cuanto a capital humano y seguridad, es sobre lo que se apuntala en el trabajo que hace cada país, asimismo señala que el trabajo de cada país se ve reflejado.

Se realizó un llamado al sector privado para que presente una propuesta de mecanismos de generación de empleo y prosperidad. Por parte de Estados Unidos se marca una línea de continuidad y una línea de comunicación muy positiva.

AVANCE DE LOS COMPROMISOS DEL PLAN DE LA ALIANZA PARA LA PROSPERIDAD DEL TRIANGULO NORTE

Juan Blass del Ministerio de Finanzas Públicas, señala que Guatemala, de conformidad con el análisis que se se ha realizado, continúa con el mismo empeño para avanzar en los distintos compromisos que como país se ha fijado entorno al Plan. Se menciona que el equipo técnico siendo este Ministerio de Finanzas Públicas, Ministerio de Relaciones Exteriores, PRONACOM y SEGEPLAN, se dio a la tarea de evaluar que grado de avance se tiene en cuanto a los temas relacionados con el Plan, como el reducir la migración, acabar con la corrupción, entre otros. Por lo que consideran que los esfuerzos realizados en distintas acciones van encaminadas a estos objetivos, sin embargo se señala que se necesitaba una línea base para medir el grado de avance. Se explica que se tomó como base la matriz elaborada como compromisos del Plan de la Alianza para la Prosperidad, agregándose las nuevas políticas y acciones que tuvieran relación con los compromisos. Presentando a continuación un reporte gráfico en forma de semáforo.

REPORTE DE EJECUCIÓN DEL PLAN DE LA ALIANZA PARA LA PROSPERIDAD DEL TRIANGULO NORTE

Se informa que lo que se presenta es el informe de ejecución de programas del Presupuesto General de la Nación que fueron asociados al Plan, se presenta la ejecución de los programas al cierre de la ejecución de julio del año 2017. Se informa que la ejecución es baja de un 22.5% en relación al presupuesto, mencionando que las instituciones que reportan una mayor ejecución son la Secretaría contra la Violencia Sexual, el Ministerio de Energía y Minas y el Ministerio de Trabajo. En cuanto a las instituciones que reportan una baja ejecución son el Ministerio de Comunicaciones y el Ministerio de Desarrollo Social, este último debe su baja ejecución en relación a los cambios implementados en la Ley del Presupuesto del año 2017. Se informa que otros aspectos que han afectado la ejecución son la ley de compras y contrataciones del Estado, los distintos hallazgos de la Contraloría General de Cuentas y los cambios presupuestarios. Se espera que la ejecución aumente en el segundo semestre del año, se informa que ha habido un crecimiento interanual en relación a la ejecución del presupuesto del año 2016 en 73.2 millones de quetzales.

Retos del 2018:

- Que los programas que se asocien al Plan de la Alianza para la Prosperidad puedan reportar un mayor dinamismo
- Que en la próxima reunión del Gabinete Específico, se puedan identificar las acciones y los programas que van a ser asociadas al Plan de la Alianza.

Julio Hector Estrada, Ministro de Finanzas Públicas, aclara que siempre la ejecución presupuestaria tiene una curva hacia atrás, señala que a nivel de contratos y ejecuciones asignadas a nivel de prestamos se tuvo que resolver varias situaciones en relación a las contrataciones, presenta como ejemplo el caso de San Marcos e INFOM. Se informa que a fin de año se reflejará un avance en la ejecución presupuestaria, señala que se está replanteando la estrategia de ejecución presupuestaria para este semestre y para el 2018 y que la curva de ejecución en cuanto a lo que está comprometido presenta un panorama positivo en cuanto a la ejecución para el año siguiente.

AVANCE DEL PLAN DE LA ALIANZA PARA LA PROSPERIDAD EN TERRITORIO

Acisclo Valladares Urruela, señala que es importante el trabajo territorial desarrollado por el equipo de trabajo, así como la incorporación de las comunidades en los planes de desarrollo, presenta los trabajos territoriales desempeñados en los territorios de Nebaj, Jocotan, Momostenango.

Resalta el proceso de socialización, mapeo de actores, la creación de mesas sectoriales de trabajo con el involucramiento de sociedad civil.

De las lecciones aprendidas señala que se pueden coordinar las relaciones entre gobierno local, sociedad civil. Que es importante vincular los esfuerzos con el Convenio 169, que se declaren los derechos de paso, sin perjudicar al propietario. Indica que en el ámbito Legislativo se revisará la ley de aguas, que se cuenta con una agenda legislativa fuerte, motiva a que se sumen a la mesa.

COMENTARIOS

De parte del representante de Grupo Maya:

A. Se considera que fue oportuno esta reunión y se refleja un avance a nivel de territorio, señala que debe incluirse el tema indígena. Señala que el Plan en el futuro tendrá que ir en ese sentido. Considera oportuno que el Comisionado se acerque al Gabinete de los Pueblos Indígenas y al Ministerio Público pues se cuenta con una oficina para los pueblos indígenas. Considera que es importante el acercamiento con las comunidades más que una consulta. Acisclo Valladares Urruela, informa que se está haciendo un análisis sobre la institucionalidad y el presupuesto que está asignado a los pueblos indígenas considera que es importante acercarse a la institucionalidad.

Rodolfo Orozco de CONFECOOP:

A. Agradece su participación en Miami, se compromete a presentar un informe de cómo el sector productivo está apoyando en los programas alineados al Plan, pues lo que se trata es hacer es una estrategia de país.

El representante del Ministerio Público:

A. Agradece la invitación que se hace al ente encargado de la investigación, reconoce que ciertas actividades desarrolladas dentro del Plan vinculan la participación del Ministerio Público. Solicita que en cuanto al compromiso relacionado con el combate al contrabando y la trata de personas, desde la visión interinstitucional en el combate efectivo y de conformidad con el mandato constitucional y normativa penal la dirección funcional corresponde al ente encargado de la investigación siendo este el Ministerio Público, señalando que en el informe presentado se incluyen cifras en relación a estos dos temas. Solicita que se le incluya como responsable en este eje. Recomienda que se le incluya en cuanto al eje de seguridad fronteriza y aumento de ingresos fiscales pues aun cuando existe una institucionalidad creada para la recaudación de ingresos fiscales, considera importante incluir la relación interinstitucional entre SAT y Ministerio Público, pues a través de la fiscalía de delitos económicos cuando se identifican acciones relacionadas a la defraudación al erario público, se ha realizado una buena intervención. Considera importante que en cuanto al compromiso de implementación de normas y políticas de fortalecimiento de justicia, existe una corresponsabilidad que tiene el Congreso de la Republica, recordando que se hizo un ejercicio institucional, democrático y participativo de la población, que concluyeron en una propuesta de reformas constitucionales en acciones que se relación con el Plan, en cuanto a la independencia de las instituciones publicas, el sector justicia.

La señora Viceministra del Ministerio de Relaciones Exteriores:

A. Resalta la importancia del día cero de la reunión de Miami, pues se dio la coordinación entre sector público y privado, señala que el Plan ha obligado a una coordinación entre ambos sectores. Considera que para que se note el impacto de las comunidades, es necesario que se de el valor de las comunidades que se tiene. Resalta la labora desarrollada por parte del señor Viceministro Ezrra Orozco del Ministerio de Relaciones Exteriores. Informa que con el liderazgo de Cancillería y otras instituciones publicas y privadas se esta implementando el programa Guate te incluye, para generar oportunidades de trabajo a las personas que retornan.

El representante del Ministerio de Trabajo:

A. Solicita que al Ministerio se le vincule en el octavo compromiso de la matriz.

La representante de AMCHAM:

A. Señala que es importante que se halla incluido a México y Colombia, señala que se ha

estado en contacto con las AMCHAMS del Salvador y Honduras, trabajando en los temas de facilitación del comercio. En cuanto a la ejecución presupuestaria, se busca el impulso de las leyes, como lo es el caso de la Ley de Contrataciones, sugiere que se retome el tema de la estrategia de comunicación del Plan.

El representante de PRONACOM:

A. José Fernando Suriano Buezo, menciona que la política nacional de competitividad, señala lo relacionado al trabajo elaborado con la agenda de competitividad, explica los aspectos importantes de la política, como el mandato de competitividad, crecimiento económico, trabajo, salud, y educación.

La representante de USAID:

A. Presenta al consejero adjunto de asunto políticos y económicos, señala que los Estados Unidos confirmó su compromiso de continuar apoyando los esfuerzos de trabajo y prosperidad, señalando que está a la espera de la próxima reunión.

- i. Asesoría Legal en la elaboración y revisión de Resolución Administrativa dentro de proceso de adquisición, a solicitud del Jefe de Adquisiciones.**

RESOLUCION NÚMERO ADQ-001-2017-PRONACOM

PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD, UNIDAD EJECUTORA DEL MINISTERIO DE ECONOMÍA, GUATEMALA. Guatemala, 17 de agosto de 2017.

ASUNTO: Contratación de los servicios de Asesoría Informática para el Programa Nacional de Competitividad.

CONSIDERANDO

El día viernes 11 de agosto del 2017, se publicó en Guatecompras el proceso denominado “Contratación de los servicios de Asesoría Informática para el Programa Nacional de Competitividad” bajo el Número de Operación de Guatecompras (NOG) 6689302. El plazo para la presentación de ofertas electrónicas se estableció para el día martes 15 de agosto de 2017 a las 8:30 horas, no habiéndose recibido ninguna oferta. En consecuencia, con fecha 16 de agosto de 2017 se procedió a ampliar el plazo de presentación de ofertas, siendo el nuevo plazo el día jueves 17 de agosto de 2017 a las 12:00 horas, no habiéndose recibido oferta alguna para ese segundo plazo.

CONSIDERANDO

De conformidad con el artículo 12 del Acuerdo Gubernativo 172-2017 que reforma el artículo 27 del Reglamento de la Ley de Contratación del Estado de fecha 02 de agosto de 2017, de no concurrir interesados una vez prorrogado el plazo para recibir ofertas, la autoridad competente deberá declarar el concurso desierto y quedara facultado para iniciar un nuevo proceso o contratar directamente con las condiciones y especificaciones del proceso competitivo que dio origen a dicha compra.

PORTANTO:

En el ejercicio de las facultades que le confieren los artículos 4 y 5 del Acuerdo Ministerial número 320-2016 del Ministerio de Economía, los artículo 12 de Acuerdo Gubernativo 172-2017 que reforma el artículo 27 del Reglamento de la Ley de Contratación del Estado.

RESUELVE:

- I) Contratar directamente por ausencia de ofertas electrónicas en el plazo de la prórroga, los Servicios de Asesoría Informática para el Programa Nacional de Competitividad, de conformidad con las condiciones y especificaciones del proceso competitivo que origino dicha compra.

- II) La presente resolución surte sus efectos inmediatamente NOTIFÍQUESE.

- j. Asesoría Legal en la elaboración de Acuerdo Interno No. 5-2017, para la designación de Subdirectora Ejecutiva a cargo de las funciones administrativas.**

PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD
UNIDAD EJECUTORA DEL MINISTERIO DE ECONOMÍA

ACUERDO INTERNO No. 05-2017

CONSIDERANDO:

Que mediante Acuerdo Gubernativo número trescientos seis guión dos mil cuatro (306-2004), de fecha cuatro de octubre de dos mil cuatro se creó El Programa Nacional de Competitividad, así también se creó la unidad especial de ejecución del Programa Nacional de Competitividad -PRONACOM-, y se establece que dicha unidad especial estará a cargo de un Director Ejecutivo nombrado por el Ministro de Economía a propuesta del Comité Ejecutivo.

CONSIDERANDO:

Que mediante Acuerdo Ministerial número trescientos veinte guión dos mil dieciséis (320-2016) del Ministerio de Economía, de fecha tres de agosto de dos mil dieciséis, se crea la Unidad Especial de Ejecución del Programa Nacional de Competitividad -PRONACOM-, adscrita al Viceministerio de Inversión y Competencia, del Ministerio de Economía y se designa al Director Ejecutivo del programa en referencia como el responsable del gasto, planificación, gestión, administración, programación y ejecución presupuestaria que corresponda.

CONSIDERANDO:

Que de conformidad con el Acuerdo Ministerial número cuatrocientos cuarenta y uno guión dos mil quince (441-2015) del Ministerio de Economía, de fecha seis de agosto de dos mil quince, se nombró a José Fernando Suriano Buezo, como Director Ejecutivo IV del Programa Nacional de Competitividad, quien tomó posesión del cargo mediante acta número cuatrocientos treinta y nueve guión dos mil quince (439-2015), de fecha diecisiete de agosto de dos mil quince de la Subgerencia de Recursos Humanos del Ministerio de Economía.

CONSIDERANDO:

Que de conformidad con el Acuerdo Ministerial número doscientos ochenta y cinco guión dos mil dieciséis (285-2016) de fecha diecinueve de julio de dos mil dieciséis, se nombró como Subdirector Ejecutivo III del Programa Nacional de Competitividad a SONIA MARÍA AIMEÉ RIVAS GODOY DE PALMA, quien tomó posesión del cargo mediante acta número setecientos quince guión dos mil dieciséis (715-2016) de fecha uno de agosto de dos mil dieciséis de la Subgerencia de Recursos Humanos del Ministerio de Economía, según contrato individual de trabajo número catorce guión dos mil dieciséis (14-2016) de fecha diecinueve de julio de dos mil dieciséis, el cual establece dentro de sus atribuciones "Apoyar en la coordinación y gestión de eventos de adquisición, contratación, gestionar solicitudes para no objeciones, dar seguimiento a pagos correspondientes, seguimiento al control administrativo y financiero, seguimiento a las metas técnicas del programa y otras funciones que requieran para el eficiente funcionamiento de la unidad ejecutora; realizar otras tareas solicitadas por el Director del Programa y sustituirlo en su ausencia".

POR TANTO:

En el ejercicio de las facultades que le asigna el Acuerdo Ministerial 320-2016 del Ministerio de Economía, y debido a que el Licenciado José Fernando Suriano Buezo, fue autorizado para gozar de un permiso especial de autorización de ausencia, el día 21 de agosto de 2017 por lo que derivado de dicha situación es necesario designar a una persona para que este encargada del Programa durante dicho periodo.

ACUERDA:

Designar como encargada de las funciones administrativas y financieras en ausencia del Licenciado José Fernando Suriano Buezo, Director Ejecutivo del Programa Nacional de Competitividad, por haber sido autorizado para gozar de un permiso especial de autorización de ausencia, el día 21 de agosto de 2017, a SONIA MARÍA AIMEÉ RIVAS GODOY DE PALMA, Subdirector Ejecutivo III del Programa Nacional de Competitividad, durante el día 21 de agosto de 2017.

El presente Acuerdo surte efectos inmediatamente

Guatemala, 18 de agosto de 2017.

COMUNÍQUESE.

Participación en reuniones del Comité Ejecutivo de Pronacom, elaboración y revisión de las actas respectivas.

Acta No. 12-2017. En la ciudad de Guatemala, departamento de Guatemala, siendo las ocho horas del día viernes, veintiuno de julio de dos mil diecisiete, reunidos en el Salón de Reuniones del Programa Nacional de Competitividad “PRONACOM”, ubicado en la trece calle tres guion cuarenta de la zona diez, Edificio Atlantis, nivel tres, oficina trescientos dos, de esta ciudad capital, los integrantes del Comité Ejecutivo del Programa Nacional de Competitividad “PRONACOM”, estando presentes las siguientes personas: Acisclo Valladares Urruela, Coordinador General del Comité Ejecutivo (representa 1 voto), Víctor Manuel Asturias Cordón, Ministro de Economía (representa 1 voto), José Fernando Suriano Buezo, Director Ejecutivo de PRONACOM y Secretario de ésta reunión (sin voto), Danilo Marcucci del Ministerio de Relaciones Exteriores (representa 1 voto), Rodolfo Orozco-Velásquez de CONFECOOP (representa 1 voto), Fernando López Fernández de CACIF (representa 1 voto), José Miguel Torrebiarte de FUNDESA (representa 1 voto). Como invitados (sin voto): Juan Carlos Zapata de Fundesa, Carlos Arenas y Alejandro Arango de Red Nacional de Grupos Gestores; Aura Leticia Teleguario Sincal, Ministra de Trabajo y Previsión Social, Philip Chicola de CACIF y Martin Sacalxot del Ministerio de, para dejar constancia de lo siguiente: **PRIMERO:** El señor Acisclo Valladares Urruela, Coordinador General del Comité Ejecutivo da la bienvenida a los presentes, agradeciendo la presencia de los integrantes del Comité Ejecutivo y de los invitados presentes. Posteriormente presenta y somete para su aprobación la agenda propuesta, siendo ésta la siguiente: 1) Bienvenida; 2) Aprobación de la Agenda del día; 3) Aprobación del Acta cero nueve guion dos mil diecisiete (09-2017) de fecha veintiséis de mayo del dos mil diecisiete; 4) Aprobación del Acta diez guion dos mil diecisiete (10-2017) de fecha diez de junio de dos mil diecisiete; 5) Intervención de la Ministra de Trabajo y Previsión Social con la presentación de la Guía de Estándares Básicos de Consulta a Pueblos Indígenas en el Marco del Convenio ciento sesenta y nueve (169) de Organización Internacional de Trabajo (OIT); 6) Intervención del Licenciado Philip Chicola de CACIF con el Análisis Estratégico de la Conflictividad en Guatemala; 7) Puntos Varios; 8) Cierre. Comprobada la presencia de los miembros del Comité Ejecutivo con derecho a voto por parte del Secretario General, se confirma la presencia de seis (6) integrantes del Comité con derecho a voto, y se establece que existe quórum, el Coordinador General del Comité Ejecutivo solicita a los miembros del Comité Ejecutivo aprobar la agenda del día, solicitándose por parte de José Fernando Suriano Buezo,

Director Ejecutivo de PRONACOM, que se agregue la autorización para la compra de un vehículo para viajes al interior de la república toda vez que es necesario por la logística de ejecución del Programa BID 1734; por lo anterior el Coordinador General del Comité Ejecutivo somete nuevamente a aprobación del Comité Ejecutivo la Agenda del día, siendo ésta aprobada. **SEGUNDO:** Antes de entrar a conocer los puntos a tratar, toma la palabra José Fernando Suriano Buezo, Director Ejecutivo de PRONACOM, solicitando que se apruebe la compra de un segundo vehículo para el Programa de Apoyo a las Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva en el marco del Préstamo BID1734. Manifiesta que por los problemas de logística que han tenido en materia del préstamo y de ejecución que ya son de su anterior conocimiento se ha hecho necesario contar con otro vehículo. Continúa manifestando que ya se cuenta con un Acta en donde se autorizó la compra de un vehículo que aún no se ha comprado por los mismos problemas de logística pero que ya se encuentra aprobado por el Comité Ejecutivo con anterioridad y que en esta oportunidad se solicita la aprobación para que pueda autorizarse la compra de un segundo vehículo dentro del marco del préstamo BID1734. Continúa manifestando que según las especificaciones presentadas busca una camioneta Turbo Diesel por ser más económica principalmente de dos puntos siete (2.7) a tres (3) centímetros cúbicos; Toyota o Mitsubishi cuatro por cuatro (4x4). Así mismo manifiesta que ha tenido problemas porque las ofertas no cumplen con los requerimientos hechos para la compra del vehículo. A continuación, interviene Fernando López sugiriendo que una institución como PRONACOM acorde a sus necesidades debería de contar con más vehículos quizá para menos capacidad de personas, pero más apropiados para el trabajo; y así mismo considera que no están bien hechas las especificaciones por lo que sugiere que se detallen más las especificaciones acorde a las necesidades de PRONACOM. En este sentido, José Fernando Suriano Buezo manifiesta que por las necesidades de PRONACOM si sería ideal contar con un vehículo de acuerdo a las especificaciones presentadas, que para el presente caso se está solicitando un vehículo para cinco personas, por el tema de trabajo de campo y monitoreo. Por lo anterior, los miembros del Comité Ejecutivo manifiestan que las especificaciones que se han entregado son muy amplias y no a detalle. **PUNTO RESOLUTIVO:** Los miembros del Comité Ejecutivo presentes con derecho a voto, aprueban la compra de un segundo vehículo para el Programa de Apoyo a las Inversiones -Estratégicas y Transformación Productiva en el marco del Préstamo BID1734. **TERCERO:**

A continuación, el Coordinador General del Comité Ejecutivo, somete a aprobación de los miembros del Comité Ejecutivo el Acta cero nueve guion dos mil diecisiete (09-2017) de fecha veintiséis de mayo del dos mil diecisiete y el Acta diez guion dos mil diecisiete (10-2017) de fecha diez de junio de dos mil diecisiete, manifestando los presentes estar enterados de su contenido, siendo estas aprobadas por unanimidad. las cuales son debidamente aprobadas por los presentes. **CUARTO:** A continuación, la Ministra de Trabajo y Previsión Social presenta a los miembros del Comité Ejecutivo, la Guía de Estándares Básicos de Consulta a Pueblos Indígenas en el Marco del Convenio ciento sesenta y nueve (169) de Organización Internacional de Trabajo (OIT), haciendo énfasis en los ocho pasos que contiene la misma. Inicia dando un pequeño antecedente de lo que ha pasado en los últimos veinte años desde que Guatemala ratificó el convenio ciento sesenta y nueve (169) de la OIT y que por múltiples razones no ha sido implementado, ante tal situación ha surgido la necesidad de tener reglas claras para poder implementar el convenio. Por lo anterior se hizo un análisis tratando de llegar a una metodología que haga que el Convenio sea aplicable. En el dos mil once durante el gobierno de Álvaro Colom se emitió un reglamento, pero la Corte de Constitucionalidad rechazó el ejercicio de la consulta comunitaria que se había llevado a cabo y acepto la inconstitucionalidad planteada. Así también se creó un protocolo para tratar de viabilizar el Convenio para contar con un instrumento que norme la forma en que deben hacerse las consultas en Guatemala. Hace ya once meses que se inició un ejercicio participativo para poder terminar la GUIA OPERATIVA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE CONSULTA A PUEBLOS INDÍGENAS. Menciona que han tenido un acercamiento asertivo con distintas persona, entidades y abogados como en el caso de CACIF, acompañamiento bastante oportuno de la OIT con la finalidad de establecer que el Convenio es exclusivamente de competencia de la OIT. Ha resultado evidente que es imposible realizar las consultas únicamente basados en lo contemplado en el Convenio ciento sesenta y nueve (169). Un convenio por si solo no puede ser implementado, necesita tenerse una normativa con pasos específicos que permita llevar a cabo las consultas y asesorar a los pueblos indígenas y al sector privado en cada proyecto que se vaya a realizar. Existen diferencias en lo que cada sector y cada grupo analiza el Convenio ciento sesenta y nueve (169). El Convenio ciento sesenta y nueve (169) crea la necesidad de regular su aplicabilidad y se ha canalizado al Congreso de la Republica la necesidad latente de tener una normativa

explicativa en el plazo de un (1) año, se hace ver la necesidad de trabajarse una ley de consultas que consecuentemente trae consigo una reglamentación. De tal manera que la Guía Operativa es el insumo primordial para trabajar la ley, se espera como objetivo que se pueda contar con la ley para el presente año en un término de noventa días. **QUINTO:** A continuación, se procede a la presentación del video que explica la necesidad, objetivo y ocho pasos específicos contenidos en la GUIA OPERATIVA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE CONSULTA A PUEBLOS INDÍGENAS así como los casos en que procede su aplicabilidad. Continúa manifestando, la Ministra de Trabajo y Previsión Social que por más de diez meses han tenido un acercamiento a los pueblos indígenas y que uno de los obstáculos que se señalaban, como la razón por la que había sido rechazada por la Corte de Constitucionalidad es que la guía no había sido creada con un acercamiento lo suficientemente participativo de los pueblos indígenas. Sin embargo, el problema no es que haya falta de participación, sino que existe un rechazo por parte de ciertos representantes de los pueblos indígenas y ciertas organizaciones indígenas; la invitación y convocatoria se les ha hecho pero ellos no acuden. **SEXTO:** Se cede la palabra al invitado Martin Sacalxot del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, quien considera que la guía presentada es un documento bastante elemental y que la intención no es crear un documento como un tratado de consulta sino un indicativo de los focos que instruyan al funcionario sobre cuál es la forma de cumplir con las obligaciones establecidas en el Convenio ciento sesenta y nueve (169), permitiendo que expertos propongan al gobierno los distintos mandamientos fundamentados en la práctica para el cumplimiento de las normas y sobre todo de las sentencias. Esto permite reflexionar y profundizar en el análisis durante el debate por parte del Congreso de la Republica. El fin primordial es poder darles un insumo fundamental. **SEPTIMO:** Se procede a dar la palabra para resolver cualquier duda o inquietud sobre el tema abordado por la Ministra de Trabajo y Previsión Social. Toma la palabra Acisclo Valladares Urruela manifestando que a su perspectiva la Guía cumple con los estándares de un Convenio pero no define si el fin último es que esto sea desarrollado por las comunidades o que el Congreso legisle, a lo cual la Ministra responde que el ejercicio cambió porque la Guía iba a ser el instrumento que el Congreso iba a utilizar pero la Corte de Constitucionalidad ahora le ha dado un plazo al Congreso para trabajar una ley que incluya los insumos recopilados, las experiencias prácticas, que conjuntamente ayuden a definir los pasos del procedimiento, así

mismo manifiesta que el apoyo que se ha recibido por parte del señor Presidente de la República ha sido grande y se estará conformando comisiones en el Congreso de la República como apoyo para que en el plazo de noventa días pueda contarse con la ley. **OCTAVO:** Se cede la palabra a Rodolfo Orozco de CONFECOOP como sector Cooperativo, quien hace mención que ellos están trabajando con más fuerza y voluntad invirtiendo tiempo en alianzas estratégicas para poder tener acceso a servicios que antes no tenían como lo es la luz. Como guatemaltecos y cooperativistas les interesa no solamente crear fuentes de empleo y oportunidades, sino sobre todo permitir el acceso a herramientas y servicios que anteriormente no han tenido, manifiesta que el sector cooperativo apoya a la Ministra en todo lo expuesto y los esfuerzos que se han dado por la implementación de las leyes propuestas, comparte en este mismo tema que también tuvieron reunión con el señor Presidente de la República indicándole que debía abrirse a debate. El Sector Cooperativo se ha estado preparando para poder exponer ante el Congreso todas estas necesidades y todo lo que han estado realizando como Sector Cooperativo. Continúa manifestando que considera que la Guía tiene un elemento interesante que son las distintas reuniones en las que se había convocado la participación de distintos compañeros cooperativistas. Reitera, que no se trata solo de crear empleos, sino de tener oportunidades y acceso a los bienes que hacen el desarrollo, bajo esta idea se han hecho estudios que determinan la importancia de la luz y la importancia de la energía. Como Sector Cooperativo generan trabajo, pero también generan oportunidades para entrar al siglo XXI, para la medicina, para tantos servicios diferentes. Concluye con la importancia de abrir a debates para poder presentar las pruebas de todo lo que se está haciendo en lo cooperativo y que seguirán apoyando durante este proceso. **NOVENO:** Se agradece a la Ministra por la presentación e información compartida, toma la palabra Acisclo Valladares Urruela, Coordinador General del Comité Ejecutivo, agradeciendo en nombre de los presentes y reiterando el apoyo a la Ministra ya que este proceso no es un Acuerdo de élites, sino un plan en busca del desarrollo para cambiar vidas de la gente más necesitada. **DÉCIMO:** Toma la palabra Fernando López de CACIF quien felicita a la Ministra, manifestando que si no se llega a reglamentar el Convenio ciento sesenta y nueve (169), el país se va a paralizar en tema de infraestructura y que para quienes no les interesa el desarrollo estos cambios no van a servir, pero que es obligación del Presidente y del Gobierno de un país buscar el desarrollo de sus habitantes y tomar decisiones

que no son fáciles, necesita tenerse certeza jurídica en las inversiones, en todo el país y es difícil trabajar en un país si no se tiene un camino claro. Se espera que el Gobierno a través del Congreso pueda dar una respuesta adecuadamente. Extiende su apoyo y agradece a la Ministra. **DÉCIMO PRIMERO:** Para concluir en este tema, manifiesta la Ministra que uno de los obstáculos que han encontrado es que los grupos opositores al proceso participativo tienen a muchas personas trabajando en llevar el mensaje incorrecto, a través incluso de las redes sociales y herramientas a las que ellos aún no tienen el mismo acceso de divulgación, por esta razón ella solicita a los presentes si pueden apoyarle con espacios en medios de comunicación para ellos poder tener un espacio; indica que no es nada malo lo que se está buscando sino simplemente promover un Convenio que por ley les compete apegado siempre a lo que establece el Convenio cientos sesenta y nueve (169) y lo que establece la misma Constitución Política de la República. Ya hay incluso comunicados internacionales y ahora en esta ocasión pide la colaboración con medios y espacios de comunicación para poder divulgar la información y llegar a más grupos. **DÉCIMO SEGUNDO:** Toma la palabra Juan Carlos Zapata de FUNDESA, extiende sus felicitaciones y agradecimiento a la Ministra, es importante lo que están haciendo por el país y manifiesta que hablando propiamente del tema de comunicación, existen varios mecanismos y estrategias que se pueden tener; pone a la orden el ENADE que este año que es sobre infraestructura y el tema es vital, que no se trata solamente de minería o hidroeléctrica, sino existen muchos otros proyectos que también son susceptibles de ser sometidos a consulta, considera que se puede coordinar una estrategia de comunicación conjunta uniendo a todas las organizaciones que integran al CACIF, a todas las organizaciones que están dentro de las cooperativas, grupos gestores, organizaciones como FUNDESA y tener una estrategia conjunta en donde si ya se tienen ciertos mensajes que quieran posicionar se puedan replicar a través de las redes sociales, a través de diferentes instancias, a través de CACIF podría coordinarse a través de la persona que tiene a su cargo la comunicación de CACIF, ya que se tiene el contacto de todas las personas que manejan lo que es comunicación en cada una de las instituciones y seguramente con las Cooperativas se puede obtener también un punto de contacto. **DÉCIMO TERCERO:** La Ministra de Trabajo y Previsión Social da las gracias. A continuación el señor Acisclo Valladares Urruela, Coordinador General del Comité Ejecutivo da la bienvenida al Licenciado Philip Chicola quien se presenta y reitera personalmente su apoyo para la Ministra y poder concederle los

espacios de comunicación solicitados, a continuación expone el tema de Conflictividad Social producto del análisis que han hecho sobre este problema, comparte que a la presentación le han denominado la Tesis de la Torta Chilena porque se tiende a confundir la conflictividad social como producto de la cooperación internacional o de los remanentes del conflicto armado. Se le da este nombre porque la conflictividad social es la interacción de varias capas o problemas que en determinado espacio y tiempo se activan y que es necesario saber interpretar y tratar cada una de dichas capas. El análisis que se ha hecho tiene como objetivo presentar un estudio profundo de las causas del conflicto y su materialización; trata de incorporar todos estos factores; políticos, económicos, sociales, geográficos, y obviamente el factor internacional en el estudio de todos los elementos de la conflictividad. Se ha visto un proceso en el que se ha puesto mucho esfuerzo en buscar la descentralización sin consolidar el Estado central, teniendo una cuasifiscalización, en los últimos diez años se ha visto como se ha ido consolidando el espíritu del municipalismo y las decisiones locales se consolidan en el gobierno municipal. Otro problema ha sido el fenómeno del caciquismo en el que han estallado los fenómenos de conflictividad social porque en el 80% de los casos los Alcaldes están más enfocados en las miras electorales o de negocios políticos y no necesariamente juegan su rol de servir como articulador de los intereses locales; el proceso de descentralización desordenado ha dado lugar a los abusos por parte de muchas municipalidades, a pesar de contar con la Ley Municipal, Ley de descentralización y de Consejos de Desarrollo Comunitario que crean el marco legal, el gran problema es que en muchos casos las municipalidades al ver sus capacidades institucionales no tienen ni las calificaciones ni los recursos para cumplir con las obligaciones contenidas en estas leyes, lo cual lleva a una serie de decisiones que en muchos casos son abiertamente ilegales; como ha sido el caso de municipalidades que ilegalmente toman la decisión de expulsar a la Policía Nacional Civil de su jurisdicción, casos de multas y cobros ilegales que han establecido en sus jurisdicciones como temas de impuestos o peajes en transportes de camiones por ejemplo, aprobación de normas sui generis en materia ambiental, controles de ciertos productos como sucede en la cuenca del lago Atitlán y dentro de todo este contexto cae el tema del comunitarismo y de las consultas comunitarias porque mientras se está viendo como en los últimos años el país ha tendido a descentralizar las fuentes de poder; el desarrollo del comunitarismo y sobre todo de las consultas comunitarias se convirtió en una expresión más

de ejercer poder desde lo local; las comunidades encontraron en el Convenio ciento sesenta y nueve un espacio a través del cual harían valer sus propias opiniones, el problema es como el mismo proceso ha sido desordenado, la aplicación del Convenio ciento sesenta y nueve vino hacerse de la misma forma desordenada. Otro gran problema que se ha tenido es que desde que se iniciaron a implementar las consultas comunitarias en Guatemala se dieron una serie de transgresiones tales como el asumir que las consultas comunitarias son un proceso de votación cuando en realidad el Convenio ciento sesenta y nueve en ningún momento hace mención de votaciones y en Guatemala se ha vuelto una costumbre en donde la consulta significa someter e aun referendo; en el mismo marco de la consulta han surgido transgresiones incluso violentas y de amenazas para la toma de decisiones. Continúa hablando sobre el avance y cambios que han tenido las Consultas a través de los años, en un período de aproximadamente de diez años en los cuales la postura de la Corte ha sido que si no existe una regulación, la consulta no es vinculante y se puede ordenar que se repita la consulta, topándose con un período en donde algunas de las organizaciones que promovían la consulta optaban por recurrir a una de las figuras aprobadas dentro del marco del proceso de descentralización que es la Consulta Municipal que establece el Código Municipal mediante la cual un Consejo Municipal puede someter a consulta de los vecinos algún tema de interés del municipio, trayendo como consecuencia que se sometiera a discusión mediante consultas municipales sobre temas mineros por ejemplo; el problema es que el Código Municipal si otorga un carácter vinculante a la resolución de dichas consultas generando un conflicto jurídico porque si bien la consulta municipal no puede resolver sobre tema de uso de bienes de dominio público como licencias de exploración o explotación minera, las consultas municipales si tienen efecto sobre licencias de construcción, licencias de agua, convirtiéndose en un mecanismo mediante el cual las comunidades encontraron la forma de parar activamente los proyectos de inversión, porque se encontraba con el caso en que las entidades contaban con la licencia de exploración y explotación pero tenían obstáculos para la licencia de construcción y de agua, por ejemplo. La Corte ha determinado que en ausencia de regulación o en el caso en que no hubo consulta o si hubo consulta pero no se cumplió con los requisitos establecidos en el Convenio ciento sesenta y nueve, se ordenará que se vuelva a hacer la consulta y además a suspender la licencia de uso de bienes de dominio público y de exploración y explotación. Es así como se ha caído en cuenta en que las fronteras de los

procedimientos de consulta se encuentran relacionadas con las elecciones de las Cortes de Constitucionalidad pues cada vez que se elige nueva Corte, cambia la línea de jurisprudencia de cómo se resuelve en los casos de procesos de consultas comunitarias. De esta forma es como se logra enviar un mensaje negativo a los inversionistas por falta de tener una certeza jurídica. Se espera que la sentencia emitida en el caso de Oxet en que se ordenó repetir la consulta pero no se suspendió la obra, se convierta en una línea de directrices para que otros tribunales resuelvan sobre la misma línea, pero sucede que en otros casos similares en otras sentencias se ordena que se repita la consulta pero a la vez que se suspenda la obra con la suspensión de las licencias de exploración y explotación. Es así como actualmente se tiene un conflicto de interpretación por parte de las Cortes de Constitucionalidad y la Corte Suprema de Justicia, convirtiéndose en un conflicto jurídico que fortalece la conflictividad social. Lo anterior ahonda en la necesidad de que exista más presencia del Estado Central a nivel departamental siendo uno de los mayores problemas que el gobierno central no tenga presencia efectiva en los lugares en donde más inversión puede generarse en donde hay más explotación minera por ejemplo, paradójicamente son los mismos territorios en donde existe mayor pobreza y mayor necesidad y es ahí en donde hay ausencia del Gobierno Central; las zonas de mayor inversión y explotación son zonas en donde hay más pobreza y niveles de desnutrición y un abandono histórico del Gobierno Central. La sumatoria de variables indica que se tiene una condición en que las empresas van a ir a invertir a un territorio en donde no hay autoridad presente. En estas regiones los líderes comunitarios tienen una ideología muy dicotómica de conflicto social pobres versus ricos, son zonas en donde dicho pensamiento de presentar la dinámica social económico o política de guerra entre dos variables que no son irreconciliables. En esos mismos territorios se ha podido ver que han surgido nuevas organizaciones de movimientos políticos sociales que se presentan como defensores de intereses de las comunidades que activan los remanentes doctrinales del conflicto armado, se encuentra también con movimientos que aparentan presentar reivindicaciones de los indígenas ante el Gobierno. Todos estos conflictos han permitido que ante la ausencia de presencia del Gobierno Central en dichos territorios ha empoderado a las comunidades a decidir que existan leyes y mecanismos mediante los cuales puedan hacer valer su opinión, estableciendo modelos de representación que les permita administrar los recursos naturales de sus territorios. Así mismo, se ha podido identificar la presencia de grupos de narcotráfico

que también han tenido incidencia dentro de dichos territorios y por lado la cooperación internacional que ha asignado cantidades significativas de recursos a muchas organizaciones de conflictividad, como CODECA, que reciben desde cincuenta mil dólares anuales hasta cantidades multimillonarias lo cual permite que siga creciendo la conflictividad social. Es así como se puede entender la relación que existe entre las distintas capas que conforman la conflictividad social. Es preciso identificar los focos de conflicto; la conflictividad en agro industria, conflictividad en hidroeléctrica, conflictos por fuerzas políticas, son conflictos transversales que se originan y se convierten entre ellos mismos; en base a los conflictos y análisis se ha podido dividir en franjas y zonas de riesgo en donde la mayor parte de conflicto se encuentra en la zona roja de la franja transversal del norte, Polochic, Petén, y algunos puntos sobre todo en las zonas del occidente del país, la zona preocupante no es la zona roja sino las zonas amarillas donde solo hace falta un desencadenante foco de conflicto que pondría en riesgo la zona. Ante lo anterior, el riesgo es que si no se empiezan a desarrollar políticas para mitigar las fuentes de conflicto que originarían un descontrol y con ello el desarrollo del país se estanca, la inversión y crecimiento del país dejan de darse y esto traerá consigo aún más conflictividad social. **DÉCIMO CUARTO:** Toma la palabra Alejandro Arango de la Red Nacional de Grupos Gestores manifestando que es preciso hacer el análisis de que tan necesario es cada inversión, ver quiénes serán los beneficiarios y si es válido apoyar ciertas inversiones dependiendo que fue lo que dejaron dichas inversiones versus el nivel de conflictividad social que causaron. Ello dejaría claro si el modelo económico que se está promoviendo sigue o no afectando al mismo conflicto o es disparador de las mismas poblaciones. Hacer estudios y análisis que documenten si el modelo económico funciona o no. **DÉCIMO QUINTO:** Toma la palabra Fernando López manifestando que la decisión es una decisión de sociedad, es importante por ejemplo en el caso de la Mina Marlin ver que se hizo y no, analizar qué es lo que ha sucedido en otros países, es entendible que este tipo de explotación produce desarrollo, sería interesante ver lo que ha sucedido en otros países como en el caso de Perú que disminuyó significativamente su nivel de pobreza esencialmente con el motor de explotación de la minería. En un país con el nivel de pobreza como Guatemala lo que no vale la pena es desaprovechar la explotación de los recursos que se tienen y que existan inversiones que generan desarrollo; el análisis va más allá, debería de hacerse un comparativo mucho más importante, establecer que otra explotación se puede hacer en ese

lugar que genere más desarrollo y traiga más beneficio para el país. **DÉCIMO SEXTO:** Continúa manifestando, Alejandro Arango de la Red Nacional de Grupos Gestores que el objetivo sería hacer recomendaciones para retomar el modelo económico y qué ajustes se le pueden hacer para que sea más efectivo para obtener mayores beneficios. A lo que Acisclo Valladares Urruela manifiesta que es válida la discusión, pero cómo se puede impactar a más población tanto con hidroeléctricas como con minerías; son temas que vale la pena discutir, para poder disminuir el polvorín social que pone en riesgo a las zonas de conflicto. **DÉCIMO SEPTIMO:** Se cede la palabra a Rodolfo Orozco quien indica que se debe de decidir qué es lo que se quiere, lo que en realidad se quiere es el desarrollo y el desarrollo implica tener buenas carreteras, tener acceso a la energía eléctrica, ellos cooperativa tienen problemas por ejemplo con la energía eléctrica pues hay lugares como Totonicapán en donde la energía no llega con la misma calidad, es necesario incluir a nuevos actores en todos los temas y hablar de los sectores productivos pero también es necesario hablar de otros temas de desarrollo. Hay que ir identificando a los líderes para poder promover los cambios que se buscan y ayudar para desarrollar proyectos comunitarios; no se está pidiendo apoyo para el sector cooperativo, lo que está pidiendo es coordinación porque ellos ya están trabajando en todos los campos y seguirán trabajando en tema de minería, en tema de hidroeléctrica, y solicitará el apoyo de la Ministra para ciertos procedimientos de consulta que necesitarán llevar a cabo, en este aspecto menciona que en Nebaj Quiché tienen problemas con una hidroeléctrica porque hay demasiadas comunidades que no tienen luz, considera que es el desarrollo lo que debe abordarse y dentro del desarrollo cuales son los grandes temas que necesitan mayor importancia. **DÉCIMO OCTAVO:** Para concluir, toma la palabra Acisclo Valladares Urruela y presenta mensaje que el señor Presidente solicitó que se abordaran ciertos temas de importancia. Señala que existen tres grandes temas sobre los Estados de Excepción en Ixchiguán y Tajumulco que los deja sobre la mesa para que lo analicen los participantes. **DÉCIMO NOVENO:** Agotados los puntos de la agenda y no habiendo más que hacer constar, se da por finalizada la presente, en el mismo lugar y fecha de su inicio, siendo las diez horas con diez minutos. El secretario designado para el efecto, deja constancia de lo actuado en la presente Acta, manifestando los integrantes del Comité Ejecutivo, que están debidamente enterados de su contenido, objeto, validez y efectos legales, quienes la aceptan,

a. Participación y elaboración de Comité Técnico Interinstitucional del Programa Nacional de Competitividad.

En la ciudad de Guatemala, departamento de Guatemala, siendo las ocho horas del día viernes, cuatro de agosto de dos mil diecisiete, reunidos en el Salón de Reuniones del Programa Nacional de Competitividad “PRONACOM”, ubicado en la trece calle tres guion cuarenta de la zona diez, Edificio Atlantis, nivel tres, oficina trescientos dos, de esta ciudad capital, los integrantes del Comité Técnico Interinstitucional del Programa Nacional de Competitividad “PRONACOM”, estando presentes las siguientes personas: Aimee de Palma, Sub Directora Ejecutiva PRONACOM, Vera Calderón y Sonia Ramos de AGEXPORT, Carlos Arenas de Asociación Red Nacional de Grupos Gestores, Arturo Hegel del Ministerio de Economía, Carolina Barrientos Recinos del Ministerio de Relaciones Exteriores, Ana Paola Lobos de FUNDESA, Edwin Leonel Delgado de CONFECOOP, Ana Calderón, Luis Carlos Orellana y Lina Roche, equipo técnico de PRONACOM. **PRIMERO:** A continuación Aimee de Palma, Subdirectora Ejecutiva de PRONACOM agradece la presencia de cada uno de los presentes, señalando que el objetivo del Comité Técnico Interinstitucional es dar a conocer los distintos proyectos que se realizan en el marco de la Agenda Nacional de Competitividad. A continuación presenta la Agenda, siendo esta: a) Bienvenida; b) Aprobación de la agenda del día; c) Política Nacional de Competitividad; d) Proyecto de NAMA Uso eficiente de Leña; e) Cierre, la que es aprobada a continuación. **SEGUNDO:** Posteriormente cede la palabra a la Asesora Ana Calderón, quien expone que las deficiencias en materia de competitividad a nivel nacional inciden en los bajos niveles de productividad y limitan el desempeño de los sectores más productivos del país, lo que a su vez resulta en un limitado crecimiento económico que no permite atender la agenda social del país, restringiendo así, las oportunidades de desarrollo de los guatemaltecos. La Política Nacional de Competitividad (2016-2032) busca contribuir a mejorar la calidad de vida, a aumentar la calificación del capital humano y a generar mayores oportunidades de desarrollo para todos los guatemaltecos. Es un esfuerzo concertado entre el sector PRODUCTIVO, el sector PÚBLICO, la ACADEMIA y la SOCIEDAD CIVIL, el cual pretende establecer las

directrices en materia de competitividad a nivel nacional y sub-nacional para los próximos 15 años. Que en la actualidad existe un rezago en la Agenda Social del país, en cuanto al marco conceptual de la política nacional de competitividad señala que la competitividad es el conjunto de factores, política e instituciones que determinan el nivel de productividad de un país, según el foro económico mundial y que la productividad es el motor principal de crecimiento nivel de vida y prosperidad. Compuesto por capital físico, capital humano, trabajo y cambios tecnológicos. Señala que la Competitividad se relaciona con la productividad, pues la competitividad es el conjunto de condiciones para incrementar la productividad. Siendo el índice de competitividad global el fundamento conceptual de la Política Nacional de Competitividad. Expone que si se invierte en la población vulnerable, se reducirá más rápido las brechas que tienen en comparación con el resto de la población. Esta inversión genera mayor productividad y por ende un país más competitivo, la importancia del crecimiento económico radica en su efecto directo sobre el bienestar de los individuos, la competitividad como camino hacia el desarrollo. La productividad es el factor que genera más crecimiento económico inclusivo, acelerado y sostenible. Señala que la tasa de productividad promedio en el 2015 fue similar a como estuvo en los años setenta, que en la actualidad 150,000 nuevos jóvenes por año entran a la economía en busca de un empleo formal, existen 37,500 fuentes de trabajo al año, por lo que la brecha a cubrir es de 600,000 empleos formales adicionales al año, siendo necesidad del país más empleos y más productividad. Considerándose los máximos potenciales de cada sector productivo, el trabajo con el sector empresarial tuvo como meta identificar cómo crear más de 9 millones de empleos adicionales para el 2032. En cuanto a los esfuerzos realizados en materia de competitividad a nivel nacional, señala que desde la creación de PRONACOM, hasta el desarrollo y evolución de la Agenda Nacional de Competitividad (ANC) en sus versiones más recientes. Sobre los antecedentes de la Política explica que el Katún 2032 establece cómo se vinculan los aspectos sectoriales con los aspectos territoriales del desarrollo a futuro para todos los guatemaltecos. Existe una metodología para llevar los lineamientos detallados en una Agenda a un instrumento de planificación operativa como lo es una Política Pública. Se han recogido insumos por medio de la revisión documental, entrevistas, análisis y desarrollo del tema de Competitividad. El sector Empresarial Organizado es sumamente importante al momento de dar insumos sobre las posibles propuestas para atender los desafíos planteados

en la Política. Señala que la Política Nacional de Competitividad tiene relación directa con 3 de los 5 ejes del K'atun. Explica que el esquema nacional de políticas públicas son el Plan Nacional de Desarrollo K'atún 2032, Agenda Nacional de Competitividad 2016-2032, Agenda Urbana (enfoque sectorial, enfoque transversal, enfoque territorial). Planes estratégicos metropolitanos (ciudades intermedias) Plan de Logística, Plan de Infraestructura y Plan de vivienda. Explica el porque de una Política Nacional de Competitividad, pues se unifica la visión del sector público con la visión del sector productivo, se genera un consenso sobre la forma de crecer económicamente, plantear al Gobierno propuestas "implementables", evitar que cada actor impulse su propia propuesta o su propia ley, integrar aportes parciales que les faltaban piezas para tener éxito. Buscar la integralidad de las acciones de otras instituciones, dar respuesta al problema real del país, dotar de un instrumento para la persona que lleve el liderazgo, señalar que es un no problema de personas, sino de agenda, generar mecanismos de seguimiento institucionalidad. Los puntos clave que se deben incluir en la propuesta son la persona como eje central de una política, el desarrollo se logra en territorios, marco de referencia que puede unificar la visión país y el instrumento que faculte al Gobierno. Que los beneficiados son los niños y niñas menores de 5 años, niños y niñas en edad escolar, toda la población en edad productiva, con énfasis en los jóvenes de 15 a 34 años. Población rural y urbana, no solo de las ciudades intermedias, sino a todos los municipios que se enlazan a la red de Ciudades Intermedias, la cual abarca el 60% del territorio y 90% de la población. Expone como se pasó de una agenda, a una "política nacional de Competitividad". Exponiendo a continuación los lineamientos estratégicos, las consideraciones operativas y los objetivos específicos, siendo estos el potencial de generar empleos, alcanzar niveles de crecimiento superiores al 6% del PIB de manera sostenida, siendo la base de este desarrollo el incremento de la productividad y fomento de creación de empleos formales; brechas en materia de competitividad, atención complementaria de la agenda vertical y horizontal, proporcionando el apoyo requerido, y velando porque las instancias gubernamentales cumplan con sus funciones a nivel nacional y local, aptitudes propias de cada ciudad intermedia, para el 2032, contar con un esquema de planificación a nivel de distritos metropolitanos, propiciando que sean territorios ordenados, resiliente, incluyentes y competitivos. Siendo las acciones concretas la sofisticación y diversificación productiva, definiendo Hojas de Ruta para lograr la creación de empleos (medición según

afiliación a la seguridad social), considerando lo que hacemos y aprovechando potenciales según tendencias globales; Selección de las batallas que se pueden ganar, atendiendo los principales “cuellos de botella” que afectan de forma transversal a todos los clústeres, contando con indicadores que muestren el grado de avance a nivel nacional y local; Reconocimiento de que hay territorios más propicios que otros para generar motores de desarrollo fuera del área metropolitana, creando para ello un esquema distinto de planificación, administración y ejecución de recursos. En cuanto a la implementación, monitoreo y evaluación, señal que PRONACOM, es la institución a cargo de la implementación de la Política, el que alinear su plan de trabajo anual así como con las instituciones de Gobierno, con los objetivos y acciones planteados en la Política, y elaborará un cronograma del proceso de evaluación en el que se establezcan los tiempos de entrega de los productos esperados, apoyará en la elaboración de planes de trabajo y estrategias anuales para las instituciones del sector público y acompañara en los planes de acción de otros sectores responsables de la implementación de acciones específicas planteadas en la Política, considerando para este fin las competencias y atribuciones de cada institución. Coordinará la realización de evaluaciones a los principales actores involucrados en la implementación de la Política con el objetivo de determinar si, en el tiempo transcurrido, se ha evidenciado que las acciones están guiando al resultado esperado, o si es necesario replantear las acciones para garantizar el cumplimiento de las metas planteadas. El objetivo presupuestario de la Política es orientar el gasto público hacia su implementación. Para ello, se hace una división entre recursos nuevos y reasignación de gastos ya existentes dentro de las instituciones de Gobierno que tienen relación directa con los objetivos de la Política. Los recursos nuevos hacen referencia a la inversión que se requerirá para el diseño, funcionamiento y equipamiento institucional necesario para la implementación de la Política: la institucionalidad requerida por el nuevo sistema a cargo de coordinar la competitividad con temas como la productividad, la inversión, la promoción comercial y la imagen del país, y el Ministerio de Desarrollo y Vivienda. La reasignación de gastos ya existentes hace referencia al uso y adaptación de los presupuestos programáticos de las diferentes instancias gubernamentales que tengan incidencia en el tema de competitividad de acuerdo a sus competencias y atribuciones identificadas por la Política. **TERCERO:** A continuación se abre a discusión en relación a la política, comenta Arturo Hegel que la política normalmente

se queda en buenas intenciones, señala que el marco lógico tiene una buena justificación en cuanto a presupuesto, recomendando que en paralelo se haga un plan de cómo implementar la política, con acciones concretas. Explicando la asesora Ana Calderón que se están realizando acciones con el centro de Gobierno, institución de la actual administración, además se están realizando trabajos con CPC, ASIES, Grupos Gestores, buscando consolidar acciones con el sector territorial y central, buscándose implementar la acción. Carlos Arenas, señala que es importante que la política se tiene que empoderar en los territorios, para que la misma se pueda convertir en una cultura de crecimiento de competitividad. Solicita que dentro de la política se incluya la idea de que la política se lleve al territorio para así empoderar a los del territorio. Vera Calderón, pregunta si ya tienen previsto, que las instituciones lo incluyan dentro de su presupuesto. Explicando la asesora Ana Calderón, que lo que se busca es que los programas y proyectos de los Ministros lo incluyan como prioridades Aimee de Palma, señala que los pasos a seguir son presentar la política al Gabinete Económico y Gabinete General, buscándose empoderar a los ministerios. Arturo Hegel, señal que es importante que dentro de esta política se aproveche buscar la institucionalidad de PRONACOM, para que sea posible lograr los objetivos en el 2032. Sonia Ramos, propone que se presente en la próxima agenda de CONAPEX, pues es parte del empoderamiento. **CUARTO:** A continuación se le cede la palabra al asesor Luis Carlos Orellana, quien presenta el proyecto de Uso eficiente de la leña en comunidades indígenas y rurales en Guatemala, facilidad NAMA, es un programa de donaciones impulsado por países Europeos para desarrollar acciones nacionalmente apropiadas de mitigación al cambio climático. Siendo los donantes Alemania, el Reino Unido, Dinamarca y la Unión Europea. Siendo 21 proyectos en 18 países-7 aprobados para ser implementados o en implementación. Logrando un cambio transformacional, los proyectos NAMA, deberán demostrar cómo la financiación climática contribuirá efectivamente a un cambio transformacional. Siendo el enfoque de los proyectos NAMA en los mecanismos de apoyo financiero para movilizar inversiones de capital y operacionalizar alternativas de baja emisión. Apoyo técnico y desarrollo de la capacidad institucional y regulatorio para facilitar este objetivo. Guatemala participa en la 3ª convocatoria abierta., siendo los socios implementadores: **BID y PRONACOM**, actores clave para la coordinación: instituciones de Gobierno, ONGs, academia, cooperación internacional y sector privado, durante el proceso de selección se

evalúan las propuestas de proyecto en base a criterios de ambición y de viabilidad. Expone que en el 2015 se presentó la propuesta, en el 2016 se dio la preselección para fase preparatoria, en 2017 se realizó la fase preparatoria, y en abril y mayo de 2018 la evaluación de la propuesta por el Board de la NAMA. Siendo la propuesta de Guatemala “Uso eficiente de la leña en comunidades indígenas y rurales en Guatemala” y su marco de referencia las Contribuciones Previstas Determinadas a Nivel Nacional (INDC Conferencia de las Partes COP21), Estrategia de Leña, Política Energética 2013-2027, Ley de Cambio Climático, Plan de Acción Nacional de Adaptación y Mitigación. Ya que el 57 % del consumo total de energía de Guatemala proviene de la utilización de leña, principalmente para cocinar. 2.1 millones de hogares utilizan leña, para el 70 %: Alto riesgo de enfermedad (daños respiratorios, cardíacos, oftalmólogos, quemaduras) para especialmente mujeres y niños. Hay un déficit de 5 millones de toneladas de leña, el déficit de leña genera 8.7 millones de tCO₂e/al año. El Impacto en los Pilares: Pilar 4 “Salud y Educación” y “Pilar de Transversal de Sostenibilidad Ambiental”. La iniciativa busca mejorar la oferta de estufas mejoradas, incrementar la demanda de estufas mejoradas. Fomentar un entorno propicio para el uso de tecnologías limpias de cocción y crear un entorno más sano. Siendo sus beneficios la reducción de más de 1.7 millones de tCO₂e acumuladas al final del proyecto, más de 1.1 millones de personas beneficiadas, mayormente indígenas: Aumento de los beneficios para la salud, mejora de las condiciones económicas de los hogares, creación de más de 3,750 empleos directos. A partir del año 5 se evita la extracción de 998,000 toneladas de biomasa seca provenientes de manejo no sostenible, personal de gobiernos locales con capacidades fortalecidas. Como se logrará, a través de la implementación de 225,000 estufas mejoradas y 10,000 biodigestores. La propuesta está dirigida a tres niveles: (i) Oferta y demanda: Abordar barreras que limitan el monitoreo/evaluación, la adopción, masificación, financiamiento, servicios post venta;(ii) Gobernanza: Fortalecer y consolidar la Comisión de leña y diferentes partes interesadas; (iii) Empoderamiento de actores locales: gobiernos locales, ONG e instituciones de Gobierno para seguimiento y asistencia técnica. El Componente Técnico del proyecto desarrollará productos financieros que permitirán a los usuarios finales comprar tecnologías limpias de cocción y diseñar campañas de concientización necesarias para desarrollar el mercado. El componente financiero ejecutará estos productos financieros y los hará accesibles a los usuarios finales. El componente técnico también ayudará a crear las políticas, directrices,

normas y procesos de MyE para crear confianza para los donantes, los inversores, los distribuidores y, sobre todo, los usuarios finales. De este modo, permite al Componente Financiero ejecutar las acciones que generarán las reducciones de emisiones y los co-beneficios que se han señalado en las secciones anteriores. En cuanto al componente financiero, el resultado financiero es crear instrumentos financieros desarrollados para fortalecer oferta y crear soluciones acordes a la demanda. En cuanto a la proyección financiera, Fondos directos: EUR 14 millones del sector privado para compra de estufas mejoradas a través de la banca privada por medio de créditos y microcréditos; mecanismos de compensación carbono, etc. EUR 5,5 millones del sector público Fondos indirectos: EUR 1,3 millones a través de las diferentes acciones planificadas por los ministerios e instituciones (expertos, servicios, logística, otros gastos). El Componente Técnico del proyecto desarrollará productos financieros que permitirán a los usuarios finales comprar tecnologías limpias de cocción y diseñar campañas de concientización necesarias para desarrollar el mercado. El componente financiero ejecutará estos productos financieros y los hará accesibles a los usuarios finales. El componente técnico también ayudará a crear las políticas, directrices, normas y procesos de MyE para crear confianza para los donantes, los inversores, los distribuidores y, sobre todo, los usuarios finales. De este modo, permite al Componente Financiero ejecutar las acciones que generarán las reducciones de emisiones y los co-beneficios que se han señalado en las secciones anteriores. Siendo los actores clave, el Ministerio de Salud, de Medio Ambiente, Energía y Minas, Agricultura y Ganadería, de Desarrollo Social, de Economía y SEGEPLAN, REDD+, LEDs, Global Alliance Clean Cookstoves, Rain Foresta Alliance, Cooperación Internacional. Agexport, Gremial Forestal, COFAMA, Fundación Solar, Gobernadores, Alcaldes, Líderes Comunitarios, COCODES, Cluster de estufas mejoradas, cluster forestal, URL, UVG, USAC. Siendo las comunidades como la base del éxito y el lugar de implementación Huhuetenango, Quiché, Alta Verapaz, San Marcos, Chiquimula. Siendo el cronograma, la Recolección de información: Julio a Octubre 2017 Socialización: Agosto/Sept 2017 en 5 territorios. Noviembre 2017: en 3 territorios. Primer borrador de propuesta para revisión de la Facilidad NAMA: Noviembre 2017. Consolidación de la propuesta en base a los aportes y comentarios de la Facilidad NAMA: Enero/Marzo 2018. Evaluación de la propuesta por la Junta de la NAMA: Abril/Mayo 2018. Siendo los próximos pasos reuniones institucionales para presentar la

ratifican y delegan en el Coordinador General del Comité Ejecutivo y el Secretario para la firma correspondiente.

NAMA y el equipo, recolección de datos, 5 talleres de socialización (Agosto y Septiembre). Arranque de las consultorías: productos financieros, mecanismos financieros, estudio de mercado, Distribución, MRV, impacto ambiental y social. A continuación Carlos Arena, manifiesta que la Asociación de Grupos Gestores, puede apoyar para el tema de difusión, manifestando que Grupos Gestores está en disposición para ser de las entidades que apoyan dicha iniciativa. Explica que en enero estuvo en el Perú, en donde se trató el tema de leña, enfoque de la utilización de la leña como madera y como convertirlo en resultados económicos, por lo que compartirá el material de dichos temas. Paola Lobos de FUNDESA, comentar que deben de agregarse dos documentos de referencia, siendo estos el pacto ambiental y el índice de desempeño ambiental, indicadores de uso de leña. Carolina Barrientos Recinos, señala que por parte del Ministerio de Relaciones Exteriores, le gustaría compartir el tema al área de multilaterales, ya que Guatemala es parte de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático -COP 21,- para que Guatemala, se vaya alineando. **QUINTO:** Agotados los puntos de la agenda, Aimeé de Palma agradece la presencia de cada uno de los presentes, por lo que no habiendo más que hacer constar, se da por finalizada la presente, en el mismo lugar y fecha de su inicio, siendo las diez horas. Dejando constancia de lo actuado en la presente Acta, manifestando los integrantes del Comité Técnico Interinstitucional, que están debidamente enterados de su contenido, objeto, validez y efectos legales, quienes la aceptan, ratifican y delegan en la Subdirección Ejecutiva del Programa Nacional de Competitividad para la firma correspondiente.

Aimee de Palma
Subdirectora Ejecutiva
PRONACOM