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. 40,000.00***

Se adjunta el producto No. ***2***
Titulado:

Versión definitiva del informe final de "Evaluación de Impacto Inicial del Programa 1734/BID sobre inversiones estratégicas y transformación productiva"

Impreso en: ***165*** Cantidad en hojas — ***Se adjunta en CD*** Indicar si se adjunta en CD

Fecha de entrega del producto: ***2 de octubre de 2017***

Revisión Técnica 1 _____
Nombre y Firma

Revisión Técnica 2 _____
Nombre y Firma

Aprobación del Producto:

Firma y sello: _____
José Fernando Suriano Buezo
DIRECTOR EJECUTIVO
Programa Nacional de Competitividad
MINISTERIO DE ECONOMIA

"PRODUCTO No 2. VERSIÓN DEFINITIVA DEL INFORME FINAL DE EVALUACIÓN DE IMPACTO INICIAL DEL PROGRAMA 1734/BID SOBRE INVERSIONES ESTRATÉGICAS Y TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA"

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:

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

Programa Nacional de Competitividad (PRONACOM)
Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

PRODUCTO 2

Versión definitiva del informe final de Evaluación Inicial de Impacto del Programa 1734/BID sobre Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva

Miguel Ángel Zea Sandoval
Guatemala, septiembre 21 de 2017

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…….	11
D	Organización del informe……..	11
	Primera parte: Logros de la matriz de resultados……	**13**
I	**Relevancia del programa…….**	**13**
C	Adecuación del diseño del programa…….	13
D	Factores que afectaron la ejecución del programa…….	18
E	Relevancia del programa en función del contexto…….	24
II	**Efectividad del programa……**	**32**
A	Efectividad en el logro de los productos……	32
B	Evaluación de los resultados de impacto……	60
III	**Sostenibilidad del programa……..**	**78**
A	Sostenibilidad del componente 1……	78
B	Sostenibilidad del componente 2……	78
C	Sostenibilidad del componente 3……	78
D	Sostenibilidad del componente 4……	80
E	Sostenibilidad del componente 5……	80
	Segunda parte: Evaluación de desempeño del programa……	**81**
IV	**Aspectos fiduciarios del Programa…….**	**81**
A	Gestión financiera……..	81
B	Adquisiciones y contrataciones…….	82
V	**Ejecución financiera versus ejecución física…….**	**84**
VI	**Estructura organizativa y personal del programa……**	**92**
VII	**Sistema de planificación, monitoreo y evaluación…….**	**96**

No	Contenido	Página
	Tercera parte: Buenas prácticas y lecciones aprendidas……	**98**
VIII	**Lecciones aprendidas……..**	**98**
A	Componente 1……	98
B	Componente 2……	99
C	Componente 3……	99
D	Componente 4……	102
E	Componente 5……	104
IX	**Conclusiones y recomendaciones……**	**107**
A	Conclusiones…….....	107
B	Recomendaciones……..	110
	Referencias…….....	**114**
	Anexos……..	**115**

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	14
2.	Índice de Desarrollo Humano en Guatemala (IDH) nacional	26
3.	Producto Interno Bruto de 2008 a 2015	27
4.	Indicadores de desigualdad en Guatemala	27
5.	Indicadores del mercado laboral en Guatemala	28
6.	Inflación, tipo de cambio y tasas de interés en Guatemala	29
7.	Porcentajes de pobreza a nivel nacional	30
8.	Datos sociodemográficos de Guatemala	30
9.	Índice de avance físico de los productos del componente 1	35
10.	Índice de avance físico del componente 1	37
11.	Índice de avance físico de los productos del componente 2	38
12.	Índice de avance físico del componente 2	39
13.	Índice de avance físico de los productos del componente 3	41
14.	Índice de avance físico del componente 3	42
15.	Índice de avance físico de los productos del componente 4	44
16.	Índice de avance físico del componente 4	45
17.	Índice de avance físico de los productos del componente 5	47
18.	Índice de avance físico del componente 5	48
19.	Índice de avance físico del programa	48
20.	Índice de eficacia del componente 1	50
21	Índice de eficacia del componente 1	51
22	Índice de eficacia del componente 1	51
23.	Índice de eficacia del componente 1	52
24.	Índice de eficacia del componente 1	52
25.	Eficacia del programa	53
26.	Índice de eficiencia del componente 1	55

No	Nombre de la Tabla	Página
27.	Índice de eficiencia del componente 2	56
28.	Índice de eficiencia del componente 3	56
29.	Índice de eficiencia del componente 4	57
30.	Índice de eficiencia del componente 5	57
31.	Eficiencia del programa	58
32.	Comparación de índices de avance físico, eficacia y eficiencia	59
33.	Comportamiento del indicador de desempeño del programa	60
34.	Caracterización de la muestra para la evaluación inicial de impacto	63
35.	Detalle de la muestra de empresas categoría A para la evaluación inicial de impacto	64
36.	Detalle de la muestra de empresas categoría B para la evaluación inicial de impacto	65
37.	Detalle de la muestra de empresas categoría C para la evaluación inicial de impacto	66
38.	Detalle de la muestra de empresas categoría D para la evaluación inicial de impacto	67
39.	Resultados de dos colas para las diferentes comparaciones	69
40.	Costo total y plan de financiamiento original del programa	84
41.	Costo total y plan de financiamiento modificado del programa	84
42.	Ejecución anual del préstamo	85
43.	Montos desembolsados de la ejecución del préstamo	85
44.	Ejecución financiera versus ejecución física, a julio de 2017	86
45.	Proyección anual de la ejecución del préstamo	89
46.	Metas transaccionales en avance en inversiones mayores para 2017	90
47.	Cantidad de personal por categoría durante la ejecución del programa	95

ÍNDICE DE FIGURAS

No	Nombre de la Figura	Página
1.	Índice de avance físico de los productos del componente 1	36
2.	Índice de avance físico de los productos del componente 2	39
3.	Índice de avance físico de los productos del componente 3	42
4.	Índice de avance físico de los productos del componente 4	45
5.	Índice de avance físico de los productos del componente 5	47
6.	IAF, eficacia y eficiencia del Programa y sus componentes	59
7.	Ejecución anual del préstamo	87
8.	Ejecución acumulada anual del préstamo	87
9.	Organigrama funcional de PRONACOM	94

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento contiene el producto 2 de la Asesoría para la Evaluación Inicial de Impacto del Programa Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva (BID 1734/OC-GU). Este producto se refiere a la versión definitiva del informe final de dicha evaluación del Programa e incluye la propuesta de medidas correctivas, tanto en el cumplimiento de resultados como en la ejecución financiera del Programa, de conformidad con las pautas y normas pertinentes del BID.

Además, este informe contiene la Ayuda de Memoria del "Taller de Terminación" realizado con la Unidad Ejecutora, el BID y los *stakeholders* del Programa, en el cual se discutieron los principales hallazgos, las buenas prácticas y las propuestas de medidas correctivas mencionadas en el párrafo anterior, con la finalidad de realizar los ajustes que se consideren convenientes para mejorar la ejecución del Programa, cuya finalización está planificada para febrero de 2019.

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, por lo cual el costo total fue de US$ 30.3 millones. 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 2 de la consultoría, el cual se refiere a la versión definitiva del informe final de la Evaluación Inicial de Impacto del Programa Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva. De acuerdo con los objetivos planteados, la evaluación comprendió las cuatro 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; (2) evaluación de desempeño del Programa; (3) identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas; y (4) elaboración de la versión definitiva del informe final de la evaluación inicial del Programa.

La versión definitiva del informe final consta de esta introducción y tres partes adicionales.

- La primera se denomina Logros de la Matriz de Resultados e incluye los capítulos de relevancia, efectividad y sostenibilidad del Programa.
- La segunda parte se refiere a la Evaluación de Desempeño del Programa y contiene los aspectos fiduciarios, la ejecución física y financiera, la estructura organizativa y personal, así como el monitoreo y evaluación.
- La tercera recibe el nombre de Buenas Prácticas y Lecciones aprendidas e incluye las lecciones aprendidas, así como 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.

El diseño del Programa fue lógico en el planteamiento de sus componentes, propósito y fin. Sus productos fueron bien identificados, peros 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 integran 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 normal[1], de la siguiente manera:

i. S*atisfactoria*, 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 43%, 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 (26%) 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 56%, 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 (34%) 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<=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, en 2016 Guatemala ocupó 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 la plataforma 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. Aspectos fiduciarios del Programa

El manejo administrativo, financiero y de adquisiciones se basó en lo establecido en el Convenio de Préstamo, las Normas del BID y el Reglamento Operativo del Programa (ROP). De igual forma se utilizó el SIGES del Ministerio de Finanzas Públicas para el registro de los ingresos y gastos. La contabilidad, así como el manejo administrativo, financiero y de adquisiciones del Proyecto se registró en el sistema SICOIN.

Las auditorías financieras por parte del Banco no reportaron ningún hallazgo y las solicitudes de desembolso cumplieron con los requisitos del Manual de Desembolsos del BID. En cuanto a adquisiciones y contrataciones tampoco hubo hallazgos por parte de las auditorías independientes del Banco.

E. Estructura organizativa y de personal del Programa

El Programa fue ejecutado por medio de una Unidad Especial de Ejecución (UEE) del Préstamo BID 1734/OC-GU, conformada por los puestos claves establecidos en el Convenio de Préstamo, dependiente del Ministerio de Economía (MINECO). La UEE está conformada especialistas de adquisiciones, financiero, administrativo, jurídico y de coordinación técnica, cada uno de ellos con sus respectivos analistas y asesores especialistas.

El Reglamento Operativo del Programa (ROP) especificó los deberes y responsabilidades de todas las instituciones que participaron en la ejecución del Programa. Su objetivo es establecer los principales procedimientos, criterios específicos y normas que guían el proceso de implementación del Programa.

El año en que hubo mayor cantidad de personal fue 2015, con 44 personas, mientras que en el 2013 fueron contratadas solamente 15 personas. Estas cantidades permiten asegurar que el Programa ha tenido un alto impacto en el desarrollo de PRONACOM.

F. Sistema de planificación, monitoreo y evaluación

El actual sistema ha permitido elaborar de manera ordenada el Plan de Ejecución Plurianual (PEP), con lo cual se ha logrado un buen nivel de planificación y monitoreo del Programa. Sin embargo, la evaluación ha sido realizada con cierto grado de retraso, tal es el caso de esta denominada evaluación inicial de impacto, así como de las evaluaciones intermedia y final del Programa.

G. 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.

H. 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 la plataforma 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. Pata 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.

d) Aspectos fiduciarios del Programa

i. El manejo administrativo, financiero y de adquisiciones fue adecuado, con base en lo establecido en el Convenio de Préstamo, las Normas del BID y el ROP.

ii. Las auditorías externas no reportaron ningún hallazgo relevante en cuanto a las solicitudes de desembolsos ni en lo relativo a adquisiciones y contrataciones, por lo que se considera estos temas fueron realizados adecuadamente.

e) Ejecución financiera y física del Programa

i. La ejecución financiera a julio de 2017 fue de U$$ 7.2 millones, equivalentes al 25% del monto del préstamo del BID, por lo que aún queda un 75% que ejecutar en un periodo de año y medio.

ii. La relación costo eficiencia entre ejecución financiera y física fue inadecuada, pues alcanzó un total de 125%, lo que significa que se ha gastado más de lo que se ha producido. Asimismo, los gastos administrativos han representado el 12% del total de los recursos del préstamo, proporción que es mayor al 7% establecido durante el diseño del Programa, lo cual también significa un bajo nivel de eficiencia.

iii. El aporte local del prestatario será cubierto a cabalidad, de acuerdo con el ritmo de ejecución que se ha traído hasta la fecha. Sin embargo, los fondos provenientes del sector privado no podrán ser aportados, debido a que no fue posible establecer el mecanismo de entrega de capital semilla a los emprendimientos. De igual forma, queda por resolver el tema de la

capitalización de los intereses del préstamo, de manera que puedan ser utilizados en la ejecución de algunos componentes del Programa.

f) Estructura organizativa y personal del Programa

i. El Programa está siendo ejecutado adecuadamente por medio de la UEE, con base en el ROP. El máximo de consultores contratados se alcanzó en 2015, se mantuvo durante 2016, año durante el cual logró ejecutar la misma cantidad de fondos que durante todo el periodo anterior de implementación del Programa, que comprendió de 2013 a 2015.

g) Sistema de planificación, monitoreo y evaluación

i. El Sistema de Planificación y Monitoreo del Programa es adecuado, pues funciona con base en el Plan de Ejecución Plurianual (PEP), el cual permite ejecutar únicamente las actividades planificadas, así como el adecuado monitoreo del Programa.

ii. En el tema de evaluación, aunque con retraso, el sistema ha permitido la realización de la presente evaluación inicial de impacto. Sin embargo, las especificaciones de desembolso requerido no han permitido llevar a cabo las evaluaciones de medio término y final del Programa.

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) Aspectos fiduciarios del Programa

i. Continuar con el buen manejo administrativo, financiero y de adquisiciones del Programa.

e) Ejecución financiera y física del Programa

i. Dirigir los esfuerzos del Programa hacia la ejecución de los productos que representen el uso de mayores cantidades de recursos y, deseablemente, pocos procesos de adjudicación

f) Estructura organizativa y personal del Programa

i. Revisar el número de consultores necesarios para finalizar la ejecución física y financiera del Programa, de acuerdo con las proyecciones contenidas en el PEP. Será recomendable contar con este personal contratado en tiempo, con la finalidad de cumplir con las metas establecidas.

g) Sistema de planificación, monitoreo y evaluación

i. Realizar la evaluación de medio término del Programa, a más tardar, a mediados de 2018; así como la evaluación final antes de que termine ese mismo año.

h) 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 motos 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 2 de la Asesoría para la Evaluación Inicial de Impacto del Programa Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva (BID 1734/OC-GU). Este se refiere a la versión definitiva del informe final de dicha evaluación e incluye la propuesta de medidas correctivas para el cumplimiento de los resultados y de la ejecución financiera del Programa, de conformidad con las pautas y normas pertinentes del BID.

Además, este informe contiene la Ayuda de Memoria del "Taller de Terminación" realizado con la Unidad Ejecutora, el BID y los *stakeholders* del Programa, de acuerdo con los alcances de esta consultoría. Dicha Ayuda de Memoria se encuentra en el Anexo 1 de este documento.

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 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 (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 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.

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 era originalmente de US$ 32.9 millones, de los cuales US$ 29 millones serían financiados por el BID, US$ 2.6 millones por el sector privado y US$1.3 millones por PRONACOM. Sin embargo, debido a que no fue posible establecer el mecanismo de entrega de capital semilla a los emprendimientos, no se pudo contar con el fondo de contrapartida del sector privado.

De esta manera, el costo total del Programa fue de US$ 30.3 millones, siendo el costo del componente 1 de US$ 4.4 millones, el del componente 2 de US$ 2.5 millones, el del componente 3 de US$ 15.5 millones, el del componente 4 de US$ 3.4 millones y el del componente 5 de US$ 2.2 millones, mientras que US$ 2.3 millones corresponderían a intereses.

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 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 cuatro 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; (2) evaluación de desempeño del Programa, (3) identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas; y (4) conclusiones y recomendaciones para la correcta ejecución del Programa.

1. Logros de la matriz de resultados

Mediante esta actividad 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 2 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	Jefe Financiero
Ronald Herrera	Jefe de Adquisiciones y Contrataciones
Evelyn Corado	Jefe Administrativo

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
Ezrra 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	Guatemágica

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. Evaluación de desempeño del Programa

Esta actividad incluyó la evaluación de: (a) los aspectos fiduciarios, (b) la ejecución financiera versus la ejecución física, (c) el monitoreo y evaluación; y (d) la estructura organizativa y personal del Programa.

a) Aspectos fiduciarios del Programa

Esta evaluación comprendió la revisión de los temas siguientes: (i) gestión financiera; y (ii) adquisiciones y contrataciones.

i) Gestión financiera

Este tema se refirió la descripción de las características básicas del Contrato de Préstamo; el manejo administrativo, financiero y de adquisiciones por parte de la UEE; los aspectos básicos de la planificación y del sistema de ejecución de los planes de adquisición; los sistemas para el manejo de los fondos y de los contratos; las evaluaciones de la gestión por medio de auditorías externas así como de auditorías financieras por parte del BID; la presentación de solicitudes de desembolso; la contabilidad del Proyecto; el Sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación; la ejecución física y financiera así como las observaciones y recomendaciones.

ii) Adquisiciones y contrataciones

Este tema describió el objetivo, las funciones y el personal del área de adquisiciones, la ejecución anual, los sistemas de ejecución y gestión, las auditorías independientes del BID y los posibles reclamos administrativos o impugnaciones de procesos de compras y contrataciones, por parte de los proveedores de bienes, obras o servicios.

b) Ejecución financiera versus ejecución física

En este inciso se realizó la comparación entre el Índice de Avance Físico y el Índice de Ejecución Financiera, para obtener conclusiones sobre su efectividad. También se identificaron las razones que causaron ese nivel de efectividad y se hicieron recomendaciones para mejorarla.

c) Estructura organizativa y personal del Programa

En este inciso se incluirán las funciones, responsabilidades y objetivos de la UEE, las áreas que la conforman y los mecanismos de coordinación interinstitucional. También comprenderá la estructura organizativa del Programa, así como el personal contratado por año y tipo de puesto.

d) Monitoreo y evaluación

Este inciso comprendió los resultados de la evaluación ex post de la eficiencia y eficacia del sistema de planificación operativa, monitoreo y evaluación institucional, para responder a las necesidades de gestión por resultados y del seguimiento físico-financiero de los avances del Programa.

3. 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.

4. Conclusiones y recomendaciones

Con los resultados de las tres actividades anteriores se elaboraron las conclusiones y recomendaciones para la correcta ejecución del Programa. Estas fueron divididas en las dimensiones de relevancia, efectividad, sostenibilidad y desempeño del Programa.

Con los resultados de las actividades descritas fue elaborada la versión definitiva del informe final de Evaluación Inicial de Impacto del Programa 1734/BID sobre Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva, de acuerdo con las pautas y normas establecidas por el BID.

Esta versión definitiva incluye las conclusiones y recomendaciones del taller de terminación realizado con la Unidad Ejecutora, BID y *stakeholders* del Programa. En este se discutieron los principales hallazgos, las buenas prácticas y lecciones aprendidas, así como las propuestas de medidas correctivas, tanto en el cumplimiento de los resultados como en la ejecución financiera del Programa. Se espera que, con ellas, la UEE realice los ajustes que considere convenientes para mejorar la ejecución tanto física como financiera de la operación, la cual finalizará en febrero de 2019. Del taller se elaboró una ayuda memoria, en el cual se resumieron los acuerdos entre el PRONACOM como unidad ejecutora y el BID, en relación con acciones para mejorar el Programa (Anexo 1).

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

Esta versión definitiva del informe final consta de esta introducción y está dividido en tres partes. La primera se denomina Logros de la Matriz de Resultados e incluye los primeros tres capítulos de la versión final:

- 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.

La segunda parte se llama Evaluación de Desempeño del Programa y comprende los siguientes cuatro capítulos de la versión final. El cuarto capítulo trata sobre los aspectos fiduciarios, el quinto sobre la ejecución financiera y la ejecución física, el sexto sobre la estructura organizativa y personal del Programa y el séptimo sobre monitoreo y evaluación.

La tercera parte recibe el nombre de Buenas Práctica y Lecciones Aprendidas y contiene el octavo capítulo con las lecciones aprendidas que se pueden replicar con recursos de la misma operación y propone medidas para la correcta ejecución del Programa, según sus objetivos de desarrollo. Asimismo, incluye el noveno capítulo y final, sobre las conclusiones y recomendaciones necesarias para la correcta ejecución del Programa.

Primera Parte: LOGROS DE LA MATRIZ DE RESULTADOS

Esta parte permitió cumplir con el objetivo que especifica evaluar los productos y su contribución al logro de los resultados según la matriz de resultados, el plan de ejecución y los indicadores de seguimiento y evaluación del Programa. Para ello incluyó la evaluación de las dimensiones de relevancia, efectividad y sostenibilidad del Programa.

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 de 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.

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

Problema	Objetivos y componentes
– **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.	– **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.
– **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.	**Componente 1. Apoyo al diseño e implementación de mejoras en los climas de inversión y de negocios en el entorno productivo privado** 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
- **Insuficiente movilización de recursos** públicos y privados, nacionales y regionales, requeridos para financiar prioridades de inversión estratégica.	**Componente 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, sino también por sus efectos positivos sobre otros sectores económicos o por su potencial de recaudación fiscal y de desarrollo regional.
- **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.	**Componente 3. Puesta en marcha de un programa de fomento empresarial y encadenamientos productivos** 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.
- **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.	**Componente 4. Apoyo al desarrollo de la institucionalidad para la competitividad a nivel territorial** 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.

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).

De acuerdo con el contenido de la Tabla 1, puede concluirse que el Programa fue adecuado para hacer frente a los problemas encontrados.

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 del Contrato de Préstamo.

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 del documento de Reformulación del Programa. (BID, 2006)

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 Publico, 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 Economía[2]. Posteriormente, durante la ejecución del Programa han participado otros tres Presidentes, cinco Ministros de Economía y tres Viceministros de Inversión y Competencia[3].

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

[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.

nuevo personal se empodere con los temas sustantivos y se logre certidumbre en los procesos necesarios para la implementación del préstamo.

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 2032[4] 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) nacional[5]. 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 Gini[6] 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 (% dela 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 productos[8]

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) **IAF = producción generada / 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 normal[9], 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. S*atisfactoria*, 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.

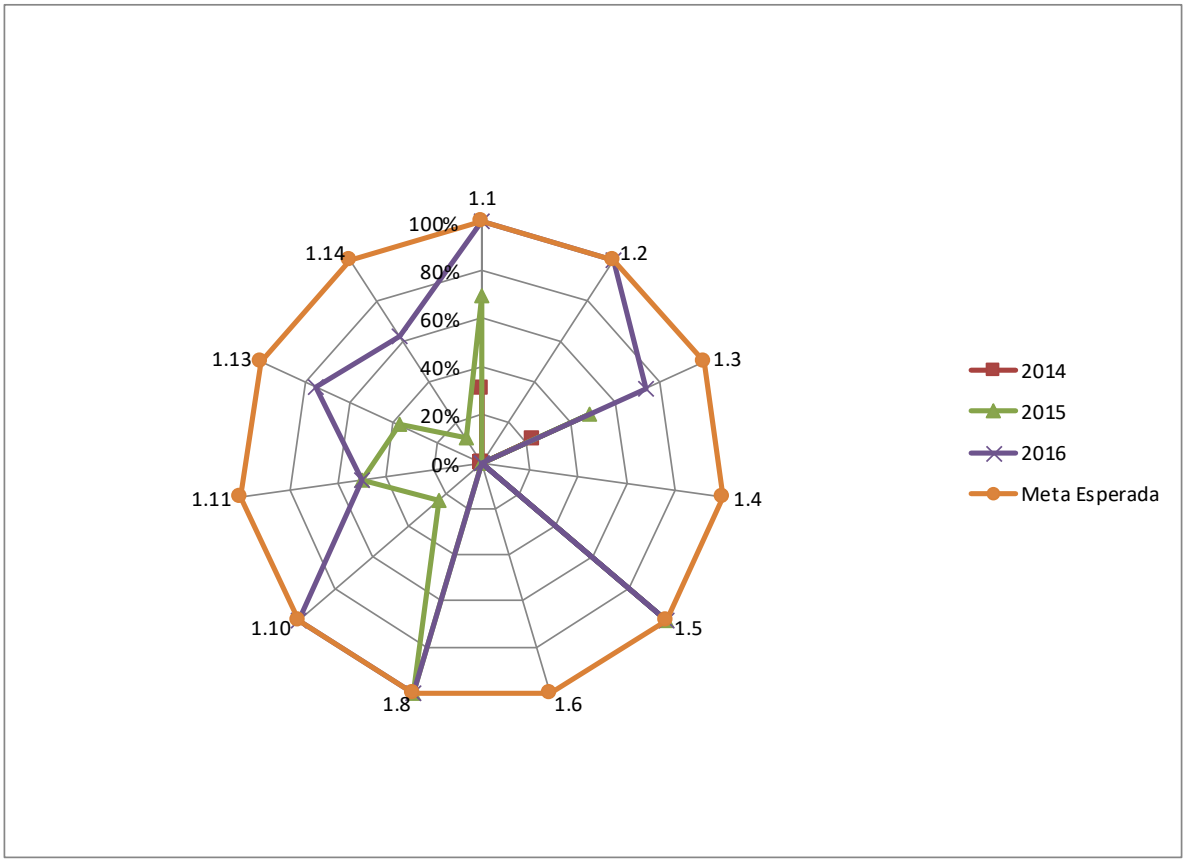
La Tabla 9 y la Figura 1 contienen los índices de avance físico para los diferentes productos de este componente.

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

Código	Descripcion	Medida		Entregables						
				2013	2014	2015	2016	2017	2018	Acumulado a 2017
1.1	Sistemas de trámites para mejorar clima de negocios diagnosticado, propuesto y mejorado	Sistemas	PP		4	5	4	-	1	13
			PG		4	5	4			13
			IAF							100%
1.2	Plan Nacional de Logística elaborado e implementado	Plan	PP			-	-	1	-	1
			PG			-	1			1
			IAF							100%
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							74%
1.4	Estrategia para la mejora de la calificación país diseñáda e implementada	Estrategia	PP			1	-	-	-	1
			PG			-	-			0
			IAF							0%
1.5	Banco de segundo piso diseñado	Diseño	PP			1	-	-	-	1
			PG			1	-			1
			IAF							100%
1.6	Buró de crédito diseñado y Propuesta de ley	Sistema	PP			1	-	-	-	1
			PG			-	-			0
			IAF							0%
1.7	Diseño del mecanismo del observatorio energético implementado	Observatorio	PP				-	-	-	0
			PG			-	-			0
			IAF							0%
1.8	Política y legislación Nacional de Competencia diseñada	Diseño	PP				1	-	-	1
			PG			1	-			1
			IAF							100%
1.9	Sistema informático de monitoreo para mejoras a los derechos del consumidor diseñado y desarrollado	Sistema	PP				-	-	1	0
			PG			-	-			0
			IAF							0%
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							100%
1.11	Propuesta de Código de Gobierno Corporativo desarrollada	Propuesta	PP			1	1	-	-	2
			PG			1	1			2
			IAF							100%
1.12	Implementación de la Ventanilla Única de Inversión (VUI)	Sistema	PP			-	-	-	1	0
			PG			-	-			0
			IAF							0%
1.13	Proyectos para nuevas mejoras al entorno productivo elaborados	Proyecto	PP			3	3	2	2	8
			PG			3	3			6
			IAF							75%
1.14	Difusión Anual sobre la Mejora del Entorno productivo	Informe anual	PP			2	4	2	2	8
			PG			1	4			5
			IAF							63%

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 implementado	-	-	-
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.

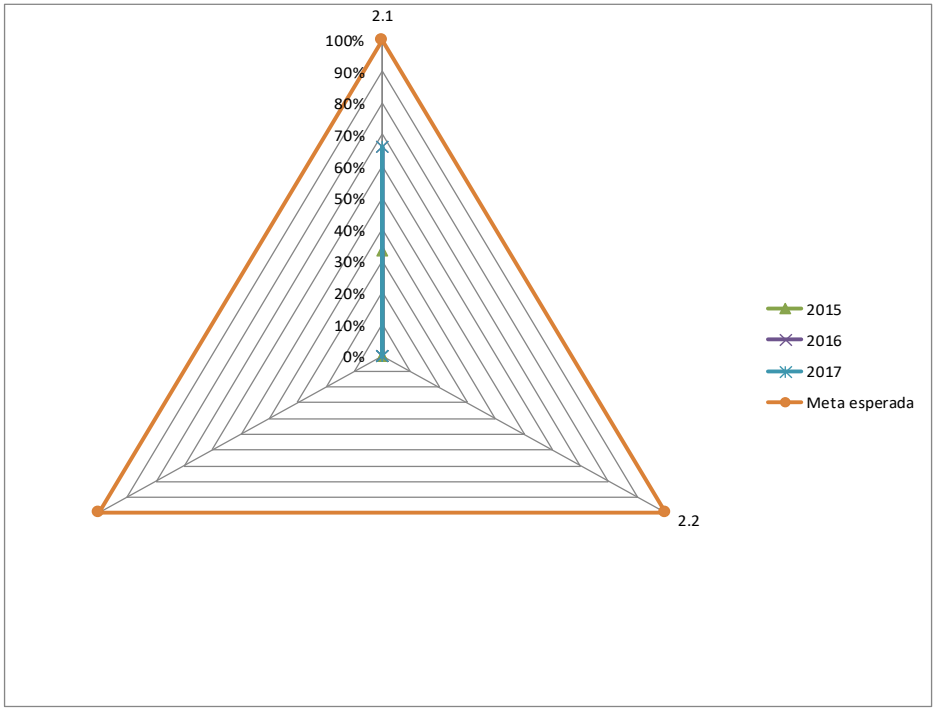
La Tabla 11 y la Figura 2 contienen los índices de avance físico para los diferentes productos de este componente.

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

Código	Descripcion	Medida		Entregables						
				2013	2014	2015	2016	2017	2018	Acumulado a 2017
2.1	Estructuración técnica de proyectos de infraestructuras para la mejora de la competitividad	Estudios	PP			1	1	1	1	3
			PG			1	1			2
			IAF							67%
2.2	Proyectos de infraestructuras difundidos a inversores	Difusiones	PP			2	-	1	-	3
			PG			-	-			0
			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 2017esta 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 3,120, lo que implica un logro de 78% 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 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.

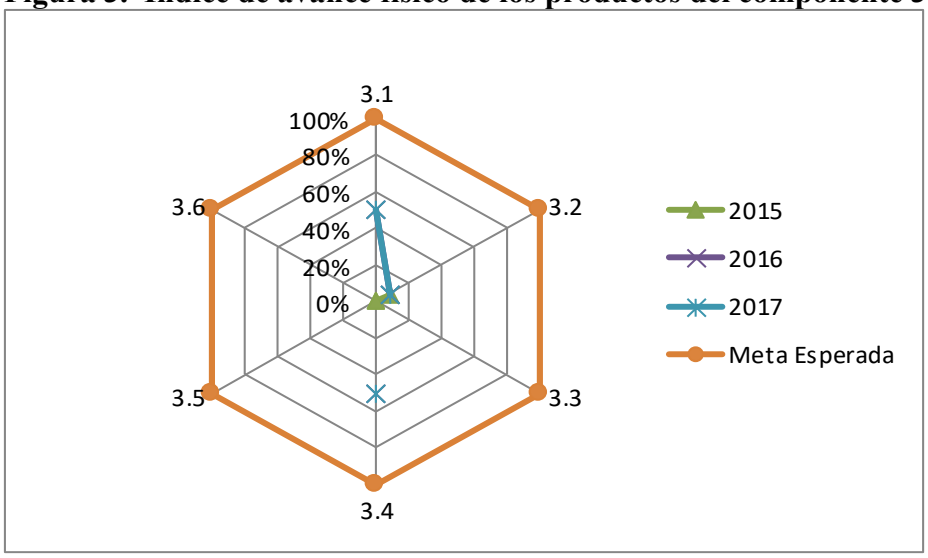
La Tabla 13 y la Figura 3 contienen los índices de avance físico para los diferentes productos de este componente.

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

Código	Descripcion	Medida		Entregables						
				2013	2014	2015	2016	2017	2018	Acumulado a 2017
3.1	Estrategia implementada para la mejora de la estructura institucional en temas de Servicio de Desarrollo Empresarial e Innovación	Estrategia	PP				1	1	1	2
			PG			-	1			1
			IAF							50%
3.2	Capacitaciones específicas en SDE	Empresas	PP				-	900	1,200	900
			PG		70	-	-			70
			IAF							8%
3.3	Proyectos de emprendimiento apoyados	Proyectos	PP				-	75	150	75
			PG			-				0
			IAF							0%
3.4	Empresas capacitadas bajo Programa de Fomento a la Productividad (Smal Business Developent Center -SBDC-)	Empresas	PP				2,000	2,000	5,000	4,000
			PG			-	2,000	1,120		3,120
			IAF							78%
3.5	Empresas Asistidas bajo Programa de innovación a las empresas	Empresas	PP				-	100	220	100
			PG			-	-			0
			IAF							0%
3.6	Planes y estudio de desarrollo sectorial desarrollados	Planes y Estudios	PP				-	4	4	4
			PG			-	-			0
			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 (*Small Business Development Center* -SBDC-)	78%	25%	19%
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			**26%**

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 Guatemágica 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 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.

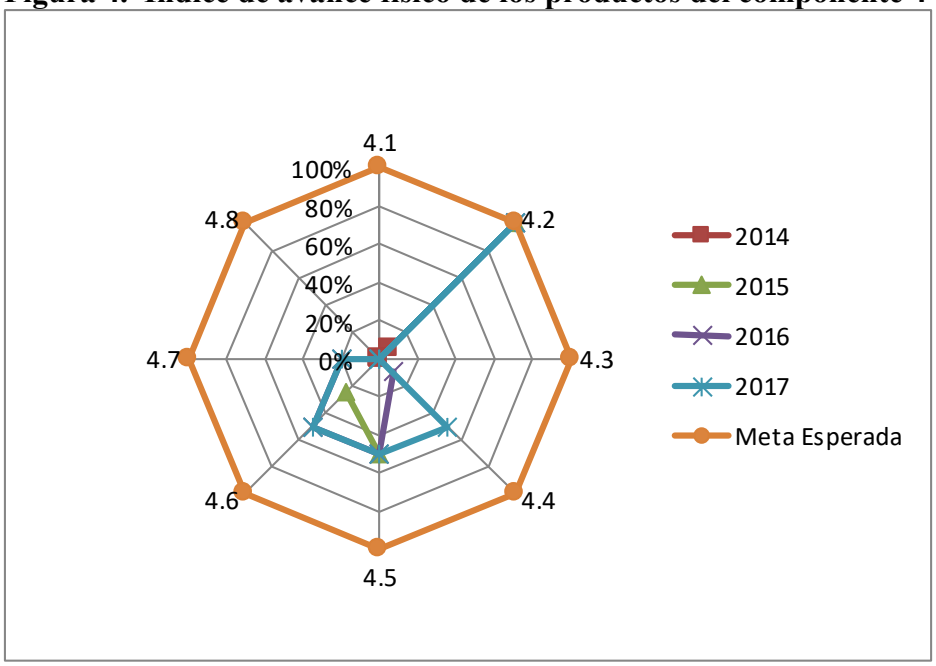
La Tabla 15 y la Figura 4 contienen los índices de avance físico para los diferentes productos de este componente.

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

Código	Descripcion	Medida		Entregables						
				2013	2014	2015	2016	2017	2018	Acumulado a 2017
4.1	Planes del Sector turismo de Sacatepequez 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 Guatemágica 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	2
			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	Mejora de Servicio de Desarrollo Territorial Difundidos	Personas	**PP**			-	150	600	600	750
			PG				150			150
			IAF							**20%**
4.8	Territorios promocionados mediantes guías y planes	Territorios	**PP**			-	-	4	-	4
			PG			-	-			0
			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 Guatemágica 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).

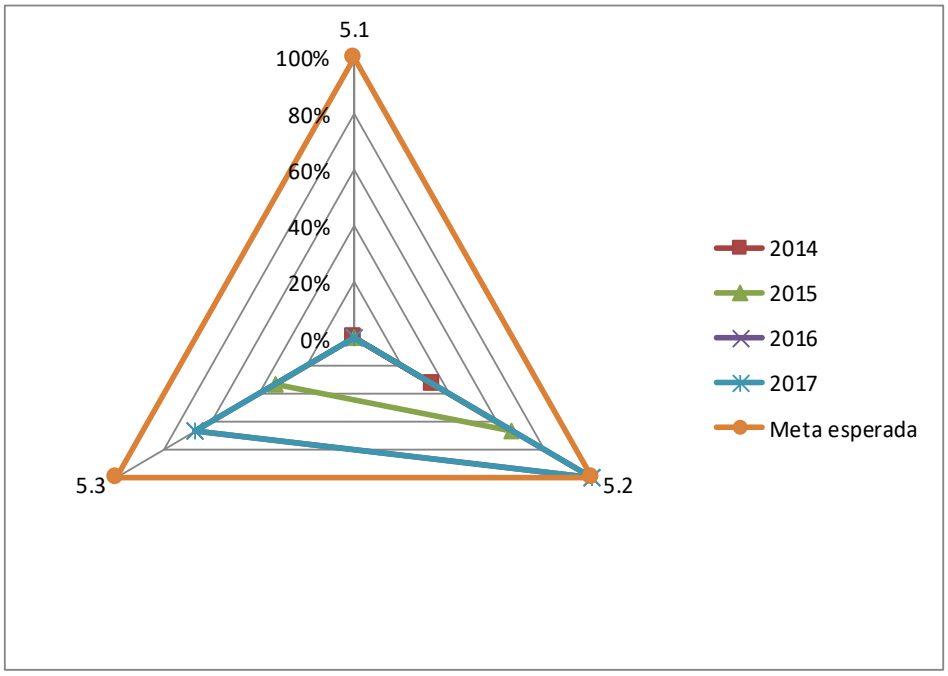
La Tabla 17 y la Figura 5 contienen los índices de avance físico para los diferentes productos de este componente.

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

Código	Descripcion	Medida		Entregables						
				2013	2014	2015	2016	2017	2018	Acumulado a 2017
5.1	Sistema de Monitoreo de la Competitividad desarrollado	Sistema	PP				-	-	-	0
			PG			-				0
			IAF							0%
5.2	Otros. Gestión	Informe de gestión	PP			1	1	1	1	3
			PG		1	1	1			3
			IAF							100%
5.3	Otros. Estrategia de comunicación	Informe de comunicación	PP			1	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 (26%) 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 43%, 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	**26%**	46%	12%
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			**43%**

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) **GC = tiempo real / 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) **E = IAF / 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 34%, 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 (*Small Business Development Center* -SBDC-)	78%	5.00	4.00	0.80	98%	25%	24%
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							**34%**

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 Guatemágica 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 (34%) 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 56%, 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	**34%**	46%	15%
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			**56%**

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" (Cohe & 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) **F = E * (coso programado / 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 (*Small Business Development Center* -SBDC-)	78%	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 Guatemágica 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 43%, 26% 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. El logro del componente 1 y del Programa fueron de 83% y 56%, lo que implicó cumplimientos medianamente satisfactorios. Los componentes 3 y 4 alcanzaron logros de 34% 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,

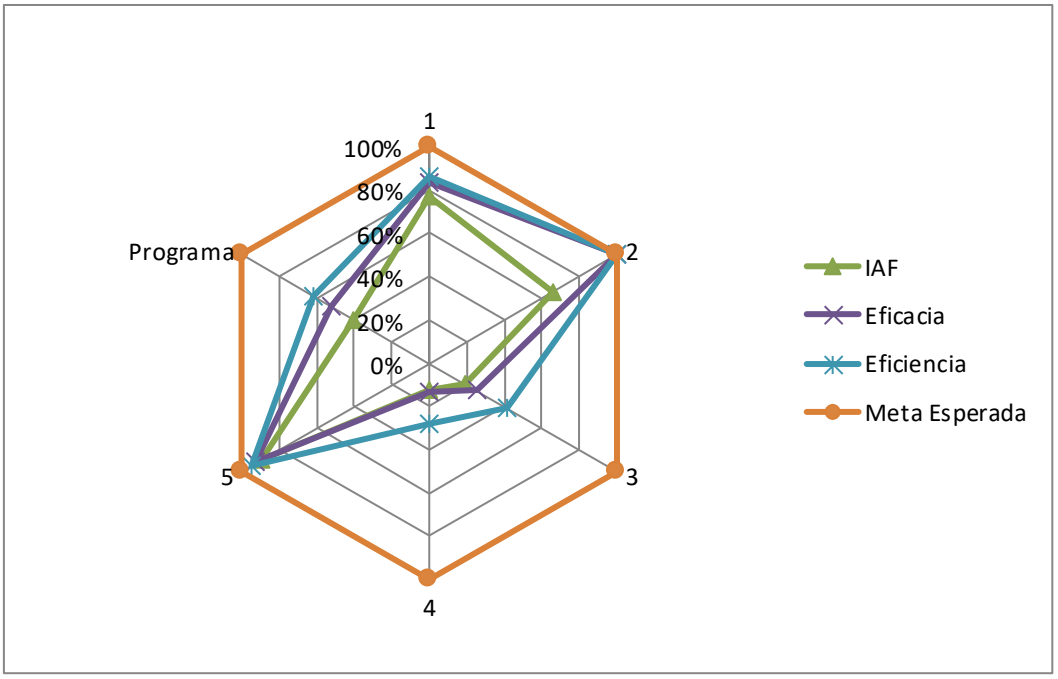
tuvo un logro de 62%, lo que significó un cumplimiento medianamente satisfactorio. Los componentes 3 y 4 alcanzaron logros de 42% y 28% respectivamente y su cumplimiento fue insatisfactorio.

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	26%	34%	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	**43%**	**56%**	**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 experimental[10] sino uno cuasi-experimental[11], 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		Empresas que no reciben apoyo (control)
	Y_a	X	Y_d	Territorios no respaldados	Empresas que reciben apoyo (control)
	Y_a	-X	Y_d		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 basa, 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 34contiene 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

			Sexo			Etnia		Categoría		Estado legal		Ubicación		Tamaño		Sector			
No	**Categoría**	**Cantidad**	**Masculino**	**Femenino**	**Edad promedio** (años)	**Ladino**	**Maya**	**Empresa**	**Emprendimiento**	**Formal**	**Informal**	**Urbana**	**Rural**	**Microempresa**	**Pequeña empresa**	**Primario**	**Secundario**	**Terciario**	**Ingreso anual promedio** (Q)
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 Visíon	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	Marmoleria Ave Maria	Femenino	40	Ladino	Empresa	Formal	Urbana	Micro	Artesanías	Q 60,000
13	Ecología Turistica de Guatemala	Masculino	39	Ladino	Empresa	Formal	Urbana	Micro	Industria	Q 60,000
14	Pasteleria 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 Ktocalza	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<=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 as 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 Guatemágica, 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 la plataforma 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.

Segunda Parte: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PROGRAMA

Esta parte permitió cumplir con el objetivo que especifica evaluar la gestión física y financiera de la ejecución y los mecanismos de gobernanza del Programa. Para ello incluyó la evaluación de los aspectos fiduciarios, la ejecución financiera versus ejecución física, el monitoreo y evaluación y la estructura organizativa y personal del Programa.

IV. ASPECTOS FIDUCIARIOS DEL PROGRAMA

El manejo administrativo, financiero y de adquisiciones se basó en lo establecido en el Convenio de Préstamo, las Normas del BID y el Reglamento Operativo del Programa (ROP). De igual forma se utilizó el SIGES del Ministerio de Finanzas Públicas para el registro de los ingresos y gastos. La contabilidad, así como el manejo administrativo, financiero y de adquisiciones del Proyecto se registró en el sistema SICOIN.

Las auditorías financieras por parte del Banco no reportaron ningún hallazgo y las solicitudes de desembolso cumplieron con los requisitos del Manual de Desembolsos del BID. En cuanto a adquisiciones y contrataciones tampoco hubo hallazgos por parte de las auditorías independientes del Banco. A continuación, se presentan estos temas con mayor detalle.

A. Gestión financiera

El Convenio de Préstamo BID-1734/OC-GU aportó los fondos para la ejecución del Programa de apoyo a Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva. Su fecha de inicio fue el 24 de agosto de 2012 y la fecha para el último desembolso es el 24 de febrero de 2019, por un monto de US$ 29 millones provenientes el préstamo y una contrapartida de gobierno de US$ 1,312,000.

Para el manejo administrativo, financiero y de adquisiciones la Unidad Especial de Ejecución (UEE) se basó en lo establecido en el Convenio de Préstamo, las Normas del BID y el Reglamento Operativo del Programa (ROP).

Actualmente se utiliza el Sistema de Gestión Financiera del Ministerio de Finanzas Públicas (SIGES), el cual define las diferentes etapas de registro y aprobación de gastos, asimismo se utiliza el Sistema de Contabilidad Integrada (SICOIN), en el cual se genera los diferentes reportes, sin embargo, para efectos de clasificación por categoría de desembolso y componentes y subcomponentes, la información del SIGES se debe filtrar en hojas Excel para su clasificación y la elaboración de los estados financieros correspondientes.

Los estados financieros son preparados sobre la base contable de efectivo, registrando los ingresos cuando se reciben los fondos y reconociendo los gastos, cuando efectivamente representan erogaciones de dinero.

Estos estados financieros son preparados con el propósito de cumplir con los lineamientos establecidos en el Capítulo V, Cláusulas 5.01 y 5.02 de las estipulaciones especiales, y del artículo 7.03 (a) (ii) de las normas generales, contenidas en el contrato de préstamo suscrito entre el BID y el Gobierno de la República de Guatemala.

La planificación financiera se elabora en conjunto con los coordinadores de los componentes, el asesor de monitoreo y evaluación y la UEE, por medio de los Planes Operativos Anuales (POA) y Planes de Ejecución Plurianual (PEP), herramienta de planificación utilizada por el BID para el seguimiento constante de la planificación, el cual se ejecuta a través de Microsoft Project.

El manejo y la administración de los contratos es realizado por la Unidad de Adquisiciones; sin embargo, en la Unidad Financiera se lleva el control de los compromisos adquiridos y el pago correspondiente de los mismos.

Las auditorías internas, así como las auditorías financieras por parte del BID, no reportaron ningún hallazgo. Las solicitudes de desembolso han cumplido los requisitos del Manual de Desembolsos del BID. De acuerdo a las Normas Generales del contrato de préstamo No. 1734/OC-GU, según la cláusula 4.7 inciso b), el fondo rotatorio no excederá del 5% del monto del financiamiento. Sin embargo, también establece que el Banco podrá adelantar recursos del financiamiento para establecer, ampliar o renovar un fondo rotatorio para cubrir los gastos relacionados con la ejecución del Programa, que sean financiables con tales recursos. En virtud de esto actualmente el fondo rotativo autorizado es del 10%.

Todos los procedimientos contables están normados en el manual financiero del Programa, así como en los procedimientos de los diferentes registros del SIGES y los manuales financieros del Banco. Asimismo, la UEE del Programa cumple con mantener registros contables y financieros del Programa, separados de otros recursos administrados por PRONACOM, de forma tal que se pueda: (i) identificar las transacciones financieras efectuadas con recursos del Programa y (ii) preparar sus estados financieros. El tema de los impuestos se ha manejado en forma adecuada, pues se realiza de forma automática por medio de los sistemas contables de gobierno, de acuerdo a los diferentes regímenes tributarios.

B. Adquisiciones y contrataciones

El objetivo de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones es llevar a cabo todas las adquisiciones y contrataciones del PPRONACOM, incluyendo los proyectos o programas que esta ejecuta, como el Programa 1734/BID sobre Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva. Sus funciones son las siguientes:

i. Elaborar los planes de adquisiciones y contrataciones de la institución, incluyendo los de los programas o proyectos.
ii. Llevar a cabo los procesos de contratación de consultores individuales, firmas consultoras y bienes y servicios de no consultoría.
iii. Administración de contratos.
iv. Solicitud de No Objeciones al BID.
v. Gestiones administrativas ante el Ministerio de Economía.
vi. Gestiones de Resoluciones, Acuerdos y aprobaciones de los vice despachos y despacho del Ministerio de Economía.
vii. Relación con los proveedores.
viii. Relación con los coordinadores de los componentes del Programa 1734 del BID.
ix. Revisión de términos de referencia y especificaciones técnicas.

La Unidad de Adquisiciones y Contrataciones cuenta con cuatro personas, que son el jefe de la unidad y tres especialistas / analistas de adquisiciones y contrataciones. Les caracteriza una vasta experiencia en los temas de adquisición y contratación, específicamente en la normativa vigente del préstamo BID 1734/OC-GU.

Los sistemas de ejecución y gestión de las adquisiciones son:

- SEPA - Sistema de Ejecución de Planes de Adquisición, herramienta utilizada en la planificación de los procesos de adquisición del BID.
- SIGES - Sistema de Gestión Financiera del Ministerio de Finanzas Públicas.
- Guatecompras.

Anualmente la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones realiza aproximadamente un promedio de 276 procesos de compra, distribuidos de la manera siguiente:

- 60 contrataciones de consultores individuales, en el Programa 1734 del BID.
- 6 procesos de contratación de firmas consultoras, en el Programa 1734 del BID.
- 30 procesos de adquisición de bienes y servicios de no consultoría, dentro del Programa 1734 del BID.
- 120 procesos de fuente 11, con fondos de PRONACOM.
- 60 procesos con MCC - *Millennium Challenge Corporation*.

No hubo hallazgos por parte de las auditorias independientes del BID ni tampoco reclamos administrativos o impugnaciones de procesos de adquisiciones y contrataciones, por parte de proveedores de bienes, obras o servicios.

V. EJECUCIÓN FINANCIERA VERSOS EJECUCIÓN FÍSICA

El costo total original del Programa era de US$32.9 millones. El financiamiento del Banco sería de US$29,0 millones y se contemplaban aportes del prestatario y del sector privado por montos estimados de US$1.3 millones y US$2.6 millones respectivamente. La Tabla 40 muestra estos montos y su distribución por componentes y por fuentes de financiamiento.

Tabla 40. Costo total y plan de financiamiento original del Programa (US$)

No	Categorías de inversión	Banco	Aporte local		Total
			Prestatario	S. Privado	
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
2	Apoyo a inversiones estratégicas	2,330,616	174,900		2,505,516
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
4	Apoyo para el desarrollo de institucionalidad para la competitividad a nivel territorial	3,231,830	171,600		3,403,430
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**

Fuente: Anexo Único, Contrato de Préstamo No. 1731/OC-GU.

Sin embargo, debido a que no fue posible establecer el mecanismo de entrega de capital semilla a los emprendimientos, no se pudo contar con el fondo de contrapartida del sector privado, por lo que el costo total del Programa fue de US$ 30.3 millones. Asimismo, en 2016 se realizaron varias transferencias de fondos entre categorías de inversión, lo que modificó los montos originales de los componentes. En la Tabla 41 puede apreciarse el costo total y el plan de financiamiento modificado del Programa.

Tabla 41. Costo total y plan de financiamiento modificado del Programa (US$)

No	Categorías de inversión	Original	Diferencia	Modificado	Prestatario	Total
1	Apoyos al diseño e implementación de mejoras en el clima de inversión y en el entorno productivo privado	4,131,462	-1,986,198	2,145,264	253,770	2,399,034
2	Apoyo a inversiones estratégicas	2,330,616	1,669,081	3,999,697	174,900	4,174,597
3	Puesta en marcha de un programa de fomento de apoyo a empresas y encadenamientos productivos	15,211,657	-1,918,553	13,293,104	323,969	13,617,073
4	Apoyo para el desarrollo de institucionalidad para la competitividad a nivel territorial	3,231,830	1,733,134	4,964,964	171,600	5,136,564
5	Fortalecimiento institucional	1,772,838	502,536	2,275,374	387,761	2,663,135
	Cargos de capitalización	2,321,597	0	2,321,597		2,321,597
	Total general	**29,000,000**	**0**	**29,000,000**	**1,312,000**	**30,312,000**

Fuente: elaboración propia con base en información de PRONACOM y BID.

Del monto total de financiamiento del BID, a julio de 2017 habían sido ejecutados US$ 7.2 millones, por lo que aún quedan pendientes de ejecución US$ 17.1 millones. La información detallada por componente, se muestra en la Tabla 42.

Tabla 42. Ejecución anual del préstamo (US$)

No	Categorías de inversión	Ejecución anual					Total a 2017	Total general
		2013	2014	2015	2016	2017		
1	Apoyos al diseño e implementación de mejoras en el clima de inversión y en el entorno productivo privado	1,151,564	0	23,175	423,516	45,853	1,644,108	**2,145,264**
2	Apoyo a inversiones estratégicas	452,867	0	0	1,529,512	0	1,982,379	**3,999,697**
3	Puesta en marcha de un programa de fomento de apoyo a empresas y encadenamientos productivos	323,365	0	0	678,203	371,118	1,372,686	**13,293,104**
4	Apoyo para el desarrollo de institucionalidad para la competitividad a nivel territorial	230,690	0	0	196,132	405,040	831,861	**4,964,964**
5	Fortalecimiento institucional	913,903	0	0	277,898	187,624	1,379,425	**2,275,374**
	Cargos de capitalización						0	**2,321,597**
	Total general	**3,072,389**	**0**	**23,175**	**3,105,260**	**1,009,635**	**7,210,459**	**29,000,000**

Fuente: PRONACOM.

Por otra parte, de acuerdo con información del BID, al 3 de agosto de 2017 se habían desembolsado US$ 10.3 millones. La diferencia entre lo desembolsado y lo ejecutado, corresponde aproximadamente al monto del fondo revolvente por US$ 2.8 millones. La Tabla 43 presenta el detalle de lo expuesto.

Tabla 43. Montos desembolsados de la ejecución del préstamo (US$)

No	Categorías de inversión	Cantidad aprobada actual	Cantidad comprometida	Cantidad desembolsada	Saldo disponible
1	Apoyos al diseño e implementación de mejoras en el clima de inversión y en el entorno productivo privado	2,145,264	0	1,543,433	601,831
2	Apoyo a inversiones estratégicas	3,999,697	0	2,167,975	1,831,722
3	Puesta en marcha de un programa de fomento de apoyo a empresas y encadenamientos productivos	13,293,104	0	1,417,060	11,876,044
4	Apoyo para el desarrollo de institucionalidad para la competitividad a nivel territorial	4,964,964	0	750,061	4,214,903
5	Fortalecimiento institucional	2,275,374	0	1,644,699	630,675
	Cargos de capitalización	2,321,597	2,321,597	0	
	Fondo revolvente			2,819,737	-2,819,737
	Total general	**29,000,000**	**2,321,597**	**10,342,965**	**16,335,438**

Fuente: *Executive Financial Summary for* 1734/OC-GU, as of *Aug* 3, 2017, BID.

Comparando la ejecución física por medio del Índice de Avance Físico (IAF), estimado con anterioridad, y la ejecución financiera mediante el Índice de Avance de Costos (IAC), calculado a partir de la ejecución presupuestaria, fue estimada la relación costo eficiencia. Esta resultó adecuada solamente para los componentes 2 (94%) y 5 (93%), lo cual significó que han gastado menos de lo que han logrado producir. Por el contrario, los componentes 1 (121%), 3 (154%), 4 (367%) y el Programa en su conjunto (125%), han gastado más que lo que han producido, por lo cual la relación costo eficiencia se considera inadecuada.

Es importante resaltar que los gastos administrativos han representado un 12% del total de recursos, cuando el diseño del Programa establecía un 7%, lo cual también significa un bajo nivel de eficiencia. La Tabla 44 recoge esta información.

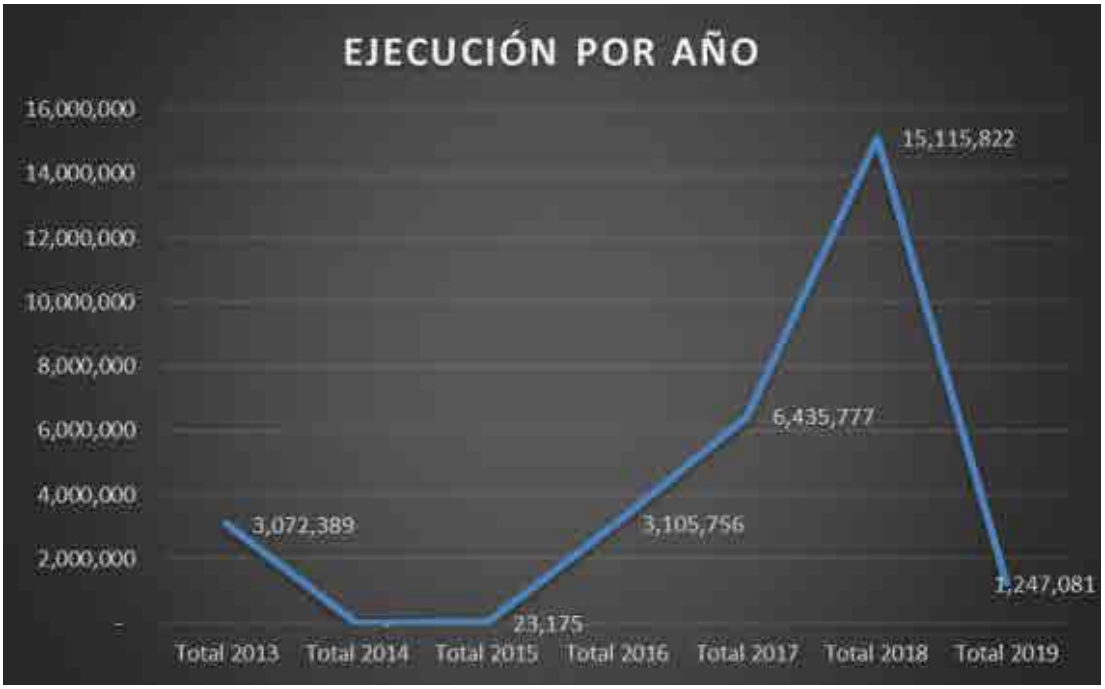
Tabla 44. Ejecución financiera versus ejecución física, a julio de 2017

No	Categorías de inversión	IAF	IAC	Relación costo eficiencia
1	Apoyos al diseño e implementación de mejoras en el clima de inversión y en el entorno productivo privado	77%	93%	121%
2	Apoyo a inversiones estratégicas	66%	62%	94%
3	Puesta en marcha de un programa de fomento de apoyo a empresas y encadenamientos productivos	26%	41%	154%
4	Apoyo para el desarrollo de institucionalidad para la competitividad a nivel territorial	12%	46%	367%
5	Fortalecimiento institucional	89%	83%	93%
	Programa	**43%**	**54%**	**125%**
	Porcentaje de gastos administrativos		12%	

Fuente: elaboración propia, de acuerdo con el procedimiento planteado.

Por aparte, en la Tabla 42 así como en las Figuras 7 y 8 puede apreciarse que la ejecución presupuestaria de 2016 fue equivalente a la que se había realizado durante todo el periodo anterior (US$3.1 millones). Asimismo, la ejecución planificada para 2017 (US$ 6.4 millones) es igual a la realizada desde 2013 hasta 2016, mientras que la programada para 2018 (US$ 15.1 millones) es sustancialmente mayor que las realizadas con anterioridad. Todo ello representa un reto significativo para la Unidad Ejecutora.

Figura 7. Ejecución anual del préstamo (US$)



Fuente: PRONACOM.

Figura 8. Ejecución acumulada anual del préstamo (US$)



Fuente: PRONACOM.

Con estas proyecciones se considera que al final del Programa, en febrero de 2019, podría llegar a ejecutarse un monto de US$ 28.9 millones, con lo cual prácticamente se utilizarían todos los recursos del préstamo, tal como se muestra en la Tabla 45.

Lo anterior es importante, porque el ritmo de ejecución ha venido creciendo aceleradamente. Pero también resulta factible, si se considera que actualmente se encuentran en proceso US$14.2 millones, de acuerdo con los datos de la Tabla 46 sobre metas transaccionales para 2017. Esta cantidad se desglosa de la siguiente manera:

- US$ 3.9 millones se encuentran pendientes de publicar, es decir, en preparación técnica del estudio de pre factibilidad de la Ruta El Zarco – Quetzaltenango, el plan de desarrollo de Antigua Guatemala y las asistencias legales directas en innovación.

- US$ 6.3 millones, correspondientes a los programas de emprendimiento e innovación, están en proceso de evaluación.

- US$ 4 millones han sido adjudicados y corresponden a los estudios de pre factibilidad de la interconexión vial CA-9 Norte y CA-1 Oriente y del Anillo Regional.

Tabla 45. Proyección anual de la ejecución del préstamo (US$)

No	Categorías de inversión	Proyección anual							Total a 2017	Total general
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019		
1	Apoyos al diseño e implementación de mejoras en el clima de inversión y en el entorno productivo privado	1,151,564	0	23,175	423,516	170,558	326,451	50,000	1,768,813	**2,145,264**
2	Apoyo a inversiones estratégicas	452,867	0	0	1,529,512	1,217,318	1,857,909	0	3,199,697	**5,057,606**
3	Puesta en marcha de un programa de fomento de apoyo a empresas y encadenamientos productivos	323,365	0	0	678,203	2,384,227	7,871,851	2,013,770	3,385,795	**13,271,416**
4	Apoyo para el desarrollo de institucionalidad para la competitividad a nivel territorial	230,690	0	0	196,132	1,392,348	2,087,886	0	1,819,169	**3,907,055**
5	Fortalecimiento institucional	913,903	0	0	277,898	472,391	454,818	156,363	1,664,192	**2,275,374**
	Cargos de capitalización							2,321,597	0	**2,321,597**
	Total general	**3,072,389**	**0**	**23,175**	**3,105,260**	**5,636,842**	**12,598,915**	**4,541,730**	**11,837,666**	**28,978,312**

Fuente: PRONACOM.

Tabla 46. Metas transaccionales en avances en inversiones mayores para 2017

Adjudicado		En Evaluación		En preparación de Ofertas (Publicadas)		Pendientes de Publicar (en preparación técnica y DDL)		TOTAL	
Procesos	Monto	Procesos	Monto	Procesos	Monto	Procesos	Monto	Procesos	Monto
2	$ 4,000,000.00	2	$ 6,323,792.00			3	$ 3,879,506.00	7	$ 14,203,298.00

Adjudicado		Monto
1	Estudio de Prefactibilidad Interconexión vial CA-9 N y CA-1 OR	$ 2,000,000.00
2	Estudio de Prefactibilidad de Anillo Regional (Región Central)	$ 2,000,000.00
		$ 4,000,000.00

En Evluación		Monto
1	Programa de Emprendimiento 2017/18	$ 1,920,000.00
2	Programa de Innovación 2017/18	$ 4,403,792.00
		$ 6,323,792.00

Pendientes de Publicar (en preparación técnica y DDL)		Monto
1	Estudio de Prefactibilidad Vial ruta CITO 180 (Zarco-Quetzaltenango)	$ 1,379,506.00
2	Plan de Desarrollo de Antigua Guatemala	$ 2,000,000.00
3	Asistencias Legales Directas en Innovación	$ 500,000.00
		$ 3,879,506.00

Fuente: PRONACOM.

En cuanto al aporte local del prestatario, los informes de auditoría reportaron desembolsos en efectivo por el equivalente a US$ 103,626 para 2014, US$ 619,544 para 2015 y US$ 365,355 para 2016. Esto hace un total acumulado de US$ 1,088,525, que representa el 83% del total de 1,312,000, por lo que se considera que no habrá problema en cumplir a cabalidad con este compromiso.

Para finalizar, los informes de auditoría examinaron el cumplimiento de las cláusulas contractuales de carácter contable y financiero, establecidas en las Estipulaciones Especiales y Normas Generales del Contrato de Préstamo. Como resultado de dicha evaluación, se concluyó que el cumplimiento de estas fue aceptable.

No obstante, se informó que aún no ha sido cumplida la cláusula 1.03 de las Estipulaciones Especiales, referente a recursos adicionales. Esta indica que, en adición a los recursos del aporte local del prestatario, se estima que el Programa catalizará una cantidad adicional por parte del Sector Privado que participe en la ejecución del Componente 3, que se estima en el equivalente a US$ 2,567,331. Sin embargo, debido a la razón indicada anteriormente, de que no fue posible establecer el mecanismo de entrega de capital semilla a los emprendimientos, este fondo ya no será aportado, por lo que esta situación que deberá ser dilucidada por el Programa ante la Dirección de Crédito Público del MINFIN y el BID.

Asimismo, el BID había indicado que la categoría de inversión correspondiente a intereses no sería utilizada en su totalidad. Por ello, este monto podría ser capitalizado y utilizado para financiar otras categorías del Programa. Sin embargo, esta situación no fue aceptada por la Dirección de Crédito Público del MINFIN, pero aún pueden realizarse diligencias ante esta entidad, para que esos recursos puedan ser utilizados en el Programa.

VI. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y PERSONAL DEL PROGRAMA

El Programa fue ejecutado por medio de una Unidad Especial de Ejecución (UEE) del Préstamo BID 1734/OC-GU, conformada por los puestos claves establecidos en el Convenio de Préstamo, dependiente del Ministerio de Economía (MINECO).

El MINECO es una institución del Estado, centralizada y de servicio, con personalidad jurídica, patrimonio y recursos propios, con la misión de contribuir a la mejora de las condiciones de vida de los guatemaltecos, apoyando el incremento de la competitividad del país, fomentando la inversión, desarrollando las micro, pequeñas y medianas empresas y fortaleciendo el comercio exterior.

La UEE está conformada por las siguientes áreas:

- A nivel de especialistas: especialista en adquisiciones, especialista financiero, especialista administrativo, especialista jurídico y coordinador técnico.

- A nivel técnico:

  - Del especialista de adquisiciones dependen dos analistas de adquisiciones,
  - Del especialista financiero dependen los encargados de presupuesto y contabilidad.
  - Del especialista jurídico depende un asistente jurídico.
  - Del coordinador técnico dependen los coordinadores de los diferentes componentes que integran el programa.
  - De cada coordinador de componente dependen tres asesores especialistas.

El coordinador funge como enlace entre PRONACOM y el BID. Dentro de sus funciones están las siguientes:

- Coordinar las acciones necesarias para apoyar la ejecución y el cumplimiento de las cláusulas contractuales del Programa.
- Apoyar en la planificación y seguimiento a la ejecución de los planes del programa, velando por el cumplimiento de metas, objetivos y plazos planteados a asesores y especialistas responsables de todas las áreas del programa.
- Apoyar en la revisión y formulación, así como en la obtención de la aprobación del plan de ejecución plurianual (PEP) y del plan operativo (POA) verificando su correspondencia con la programación financiera, presupuesto y plan de adquisiciones.
- Apoyar para asesorar estratégicamente en el diseño, planificación y ejecución de los proyectos delimitados en el marco del Programa.
- Mantener comunicación permanente con las autoridades relacionadas al Programa, tales como: Ministerio de Economía, Viceministerios, Comisionado Presidencial de

Competitividad, Comisionado de Desarrollo Urbano, Director Ejecutivo y Sub-Director de PRONACOM, así como organismos internacionales directamente vinculados al mismo.

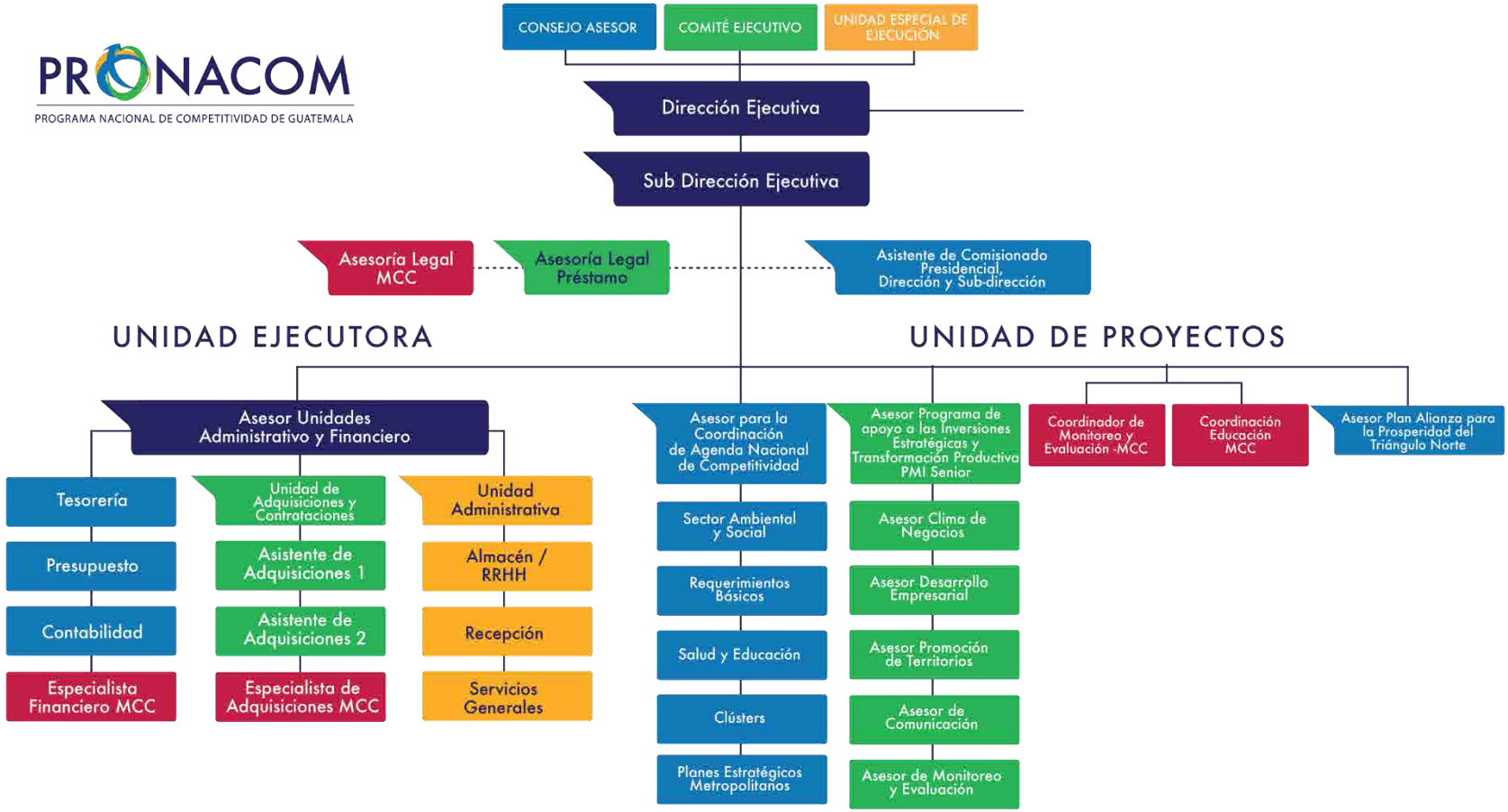
Se encarga también de la coordinación interinstitucional e intra-institucional requerida para la adecuada ejecución del préstamo, con la finalidad de que la estrategia general del Programa sea ejecutada según lo establecido en el Documento del Proyecto y el Convenio de Préstamo, asegurándose que las condiciones de desembolso se cumplan en los tiempos previstos. Además, le corresponde velar por la ejecución total del Programa de manera organizada y transparente, en coordinación con el BID, la UEE y los co-ejecutores.

La estructura organizativa del PRONACOM corresponde a la definición de objetivos, metas y proyectos, teniendo una interrelación en los procesos, los niveles de autoridad y sus respectivos canales de comunicación. A continuación, se presenta su organigrama funcional, el cual se considera el más adecuado, de acuerdo con el funcionamiento de los diferentes proyectos que la entidad tiene a su cargo.

El Reglamento Operativo del Programa (ROP) especificó los deberes y responsabilidades de todas las instituciones que participaron en la ejecución del Programa, tanto del Ministerio de Economía, incluyendo sus Vice ministerios, Unidad Ejecutora del Programa y unidades administrativas que, relacionadas con la administración, ejecución técnica y operativa del Programa. A las demás instituciones participantes y/o beneficiarias, incluyendo sus unidades y unidades administrativas; así como a las firmas consultoras, consultores individuales y proveedores de servicios contratados para ejecutar las actividades del Programa, se les estableció el deber de respetar los parámetros establecidos en el ROP, mediante una cláusula incluida en cada contrato.

El objetivo del ROP es establecer los principales procedimientos, criterios específicos y normas que guiarán el proceso de implementación del Programa. Esto incluye los mecanismos de coordinación necesarios para facilitar la ejecución, así como aquellos lineamientos que garanticen la seguridad técnica, administrativa y financiera requeridas para alcanzar los resultados y metas esperadas, con base en parámetros de calidad y dentro del período de ejecución previsto en el Contrato de Préstamo. Por ello también comprende los procedimientos técnicos, jurídicos, administrativos, financieros, de adquisiciones y de monitoreo del Programa.

Figura 9. Organigrama funcional de PRONACOM



Fuente: PRONACOM.

La Tabla 47 presenta las cantidades de personal por categoría en los diferentes años de ejecución del Programa. En él puede apreciarse que el año 2015 fue el que más cantidad registró, con 44 personas, mientras que en el 2013 fueron contratadas solamente 15 personas. Estas cantidades permiten asegurar que el Programa ha tenido un alto impacto en el desarrollo de PRONACOM.

Tabla 47. Cantidad de personal por categoría durante la ejecución del Programa

Años	2013	2014	2015	2016	2017
Consultores profesionales	15	38	42	40	32
Consultores técnicos		1	2	3	
Consultores operativos					
Totales	**15**	**39**	**44**	**43**	**32**

Fuente: PRONACOM.

VII. SISTEMA DE PLANIFICACIÓN, MONITOREO Y EVALUACIÓN

El actual sistema de planificación, monitoreo y evaluación responde al PM4R, el cual está respaldado por el *Project Management Institute* y que el BID ha utilizado desde 2014 para coordinar la ejecución física y financiera de los proyectos de desarrollo.

Este ha permitido al Programa llevar todas las actividades de manera ordenada y así facilitar su planificación y monitoreo. Anteriormente se llevaba en Excel, pero, al no ser dinámico, dificultaba el seguimiento. El PM4R, por el contrario, facilita la realización de reportes, identificando los atrasos en las tareas en relación a lo programado, tanto gráfica como numéricamente.

El proceso de migración desde Excel hacia el *Project* demandó tiempo y esfuerzo, para empatar la ejecución física y las adquisiciones. Sin embargo, ahora todo lo programado está codificado en el Sistema de Ejecución de Planes de Adquisiciones (SEPA), lo cual ha permitido elaborar de manera ordenada el Plan de Ejecución Plurianual (PEP), el cual contiene la planificación de las actividades hasta el final del Programa, evitando así agregar nuevas tareas discrecionalmente. Ello también ha implicado la concientización y la capacitación de los consultores, para que comprendan que ahora solo queda pendiente la ejecución y el monitoreo del Programa.

Unido a la adecuada planificación, ha resultado importante dar seguimiento semanal a la ejecución, con lo cual los consultores pueden ver en dónde están las debilidades de su gestión, sin que haya pasado mucho tiempo y pierdan el control de sus actividades. Las reuniones se realizan semanalmente, el lunes se presentan los compromisos y el jueves se hacen ver los avances, con lo cual se evalúan los desempeños del personal.

El Sistema también permite la elaboración de los informes requeridos por diferentes instituciones, tales como MINFIN, SEGEPLAN, BID y otros, quienes los necesitan para sus propios reportes. Sin embargo, ahora se trabaja en lograr un acuerdo para establecer una sola batería de reportes que sirvan para todas ellas, ya que cada una pide diferentes cosas, lo cual hace laboriosa la actividad de generar reportes para diferentes entidades.

Para finalizar, si bien la planificación y el monitoreo presentan adecuados procedimientos y resultados, la evaluación del Programa aún tiene tareas pendientes. Los informes de auditoría comprobaron que la cláusula 4.07 de las Estipulaciones Especiales no había sido cumplida, pues esta establece la realización de una evaluación inicial, transcurridos 18 meses a partir de la firma del Contrato de Préstamo, pero que está siendo suplida por la presente evaluación.

Asimismo, dicha cláusula indica que se realizará una evaluación externa de medio término, la cual se contratará una vez se haya desembolsado 50% de los recursos o haya transcurrido un periodo de 36 meses, lo que ocurra primero. Esta evaluación permitirá obtener lecciones

aprendidas y efectuar ajustes necesarios en lo que reste de la ejecución, pero aún no ha sido realizada porque no se ha llegado al nivel de desembolso requerido.

La cláusula también establece que deberá llevarse a cabo una evaluación externa final, la cual se contratará cuando se haya desembolsado el 90% de los recursos o haya transcurrido 54 meses desde el comienzo de la ejecución, lo que suceda primero. Esta buscará medir los resultados y el impacto de desarrollo del Programa con base en los indicadores de la Matriz de Resultado, pero tampoco ha sido efectuada por la misma razón anterior.

Con esta parte permitió se alcanzó el objetivo que especifica identificar las buenas prácticas y lecciones aprendidas, las cuales fueron sistematizadas de acuerdo con los cinco componentes del Programa. Asimismo, incluyó las conclusiones y recomendaciones del Programa, las cuales se estructuraron de acuerdo con las diferentes dimensiones revisadas durante la evaluación

VIII. 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 involucrar 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 resida 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 especifica. 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 está 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.

IX. 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 la plataforma 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. Pata 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.

4. Aspectos fiduciarios del Programa

a. El manejo administrativo, financiero y de adquisiciones fue adecuado, con base en lo establecido en el Convenio de Préstamo, las Normas del BID y el ROP.

b. Las auditorías externas no reportaron ningún hallazgo relevante en cuanto a las solicitudes de desembolsos ni en lo relativo a adquisiciones y contrataciones, por lo que se considera estos temas fueron realizados adecuadamente.

5. Ejecución financiera y física del Programa

a. La ejecución financiera a julio de 2017 fue de U$$ 7.2 millones, equivalentes al 25% del monto del préstamo del BID, por lo que aún queda un 75% que ejecutar en un periodo de año y medio.

b. La relación costo eficiencia entre ejecución financiera y física fue inadecuada, pues alcanzó un total de 125%, lo que significa que se ha gastado más de lo que se ha producido. Asimismo, los gastos administrativos han representado el 12% del total de los recursos del préstamo, proporción que es mayor al 7% establecido durante el diseño del Programa, lo cual también significa un bajo nivel de eficiencia.

c. El aporte local del prestatario será cubierto a cabalidad, de acuerdo con el ritmo de ejecución que se ha traído hasta la fecha. Sin embargo, los fondos provenientes del sector privado no podrán ser aportados, debido a que no fue posible establecer el mecanismo de entrega de capital semilla a los emprendimientos. De igual forma, queda por resolver el tema de la capitalización de los intereses del préstamo, de manera que puedan ser utilizados en la ejecución de algunos componentes del Programa.

6. Estructura organizativa y personal del Programa

a. El Programa está siendo ejecutado adecuadamente por medio de la UEE, con base en el ROP. El máximo de consultores contratados se alcanzó en 2015, se mantuvo durante 2016, año durante el cual logró ejecutar la misma cantidad de fondos que durante todo el periodo anterior de implementación del Programa, que comprendió de 2013 a 2015.

7. Sistema de planificación, monitoreo y evaluación

a. El Sistema de Planificación y Monitoreo del Programa es adecuado, pues funciona con base en el Plan de Ejecución Plurianual (PEP), el cual permite ejecutar únicamente las actividades planificadas, así como el adecuado monitoreo del Programa.

b. En el tema de evaluación, aunque con retraso, el sistema ha permitido la realización de la presente evaluación inicial de impacto. Sin embargo, las especificaciones de desembolso requerido no han permitido llevar a cabo las evaluaciones de medio término y final del Programa.

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. Aspectos fiduciarios del Programa

   a. Continuar con el buen manejo administrativo, financiero y de adquisiciones del Programa.

5. Ejecución financiera y física del Programa

   a. Dirigir los esfuerzos del Programa hacia la ejecución de los productos que representen el uso de mayores cantidades de recursos y, deseablemente, pocos procesos de adjudicación

6. Estructura organizativa y personal del Programa

   a. Revisar el número de consultores necesarios para finalizar la ejecución física y financiera del Programa, de acuerdo con las proyecciones contenidas en el PEP. Será recomendable contar con este personal contratado en tiempo, con la finalidad de cumplir con las metas establecidas.

7. Sistema de planificación, monitoreo y evaluación

   a. Realizar la evaluación de medio término del Programa, a más tardar, a mediados de 2018; así como la evaluación final antes de que termine ese mismo año.

8. 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 motos 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 Estadísitca.
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. Ayuda de memoria del Taller de Terminación
Anexo 2. Formatos para las entrevistas en profundidad
Anexo 3. Instrumentos para evaluar la adecuación del diseño del Programa

Anexo 1. Ayuda de memoria del Taller de Terminación

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

En la ciudad de Guatemala siendo las 8:00 horas del lunes 11 de septiembre del 2017, en las instalaciones del hotel *Holliday Inn*, inició la presentación de los resultados de la "Evaluación Inicial de Impacto del Programa de Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva BID1734/OC-GU".

La actividad inició con las palabras de bienvenida por el Arquitecto Hugo Gómez, Coordinador del Programa, quien expuso las generalidades del proyecto y de este taller en particular, como lo establece la cláusula 4.07 del préstamo.

Seguidamente se realizó la exposición del Arquitecto Miguel Zea, consultor de la evaluación, donde expuso los puntos particulares que comprenden la evaluación, haciendo énfasis en los componentes que debían ser evaluados en la consultoría. Asimismo, mencionó que los demás componentes que comprenden el préstamo también fueron evaluados.

Se realizó por parte del consultor el desarrollo de la exposición para cada uno de los puntos que comprenden la consultoría.

Una vez finalizada la exposición se abrió un espacio para la discusión de los resultados expuestos por el consultor, por parte de las personas asistentes al taller, alcanzando los siguientes acuerdos.

1. El Licenciado Fernando Suriano, Director Ejecutivo de PRONACOM, mencionó que fue una presentación muy ilustrativa, en donde tuvo dos observaciones. La primera tenía que ver con los plazos tan cortos para la ejecución del Programa, enfocándose en la inestabilidad política del país, estableciéndolo como un riesgo para la ejecución. También mencionó los cambios que podían darse dentro del BID, con la salida de Ignacio de León como especialista encargado del Programa, lo cual constituía un riesgo. Además, mencionó que los avances presentados en la ejecución del Programa eran importantes, ya que pasaron de una ejecución muy pobre a avances importantes.

2. Ignacio de León, del BID, expresó el agradecimiento al consultor por la profundidad del análisis presentado. Mencionó, además, que este préstamo pasó de ser un "préstamo tóxico" a un emprendimiento bien encaminado. Asimismo, indicó que el reto de la competitividad no era exclusivo de Guatemala, sino también de toda América Latina y si no se generaban avances en este sentido, no podrían salir del atraso actual. También mencionó que la voluntad de las autoridades para reforzar las acciones del Programa, era un fenómeno que no tenía comparación en Centroamérica o el Caribe. También expresó sus felicitaciones al equipo técnico por los esfuerzos realizados para llegar a los resultados obtenidos. Informó que el coordinador, por parte del BID, que los sustituiría como encargado del Programa, sería Adrián Magendzo.

3. El Licenciado Ezrra Orozco, Viceministro de Desarrollo de la Mipyme, mencionó cuatro puntos. El primero tenía que ver con la posibilidad de trasladar la responsabilidad de las PROMIPYMES

hacia el MINECO, para que éste se hiciera cargo de la institucionalización de estas organizaciones, para lo cual sugirió que se canalizaran más fondos para implementación de mas PROMIPYMES. Como segundo punto, expuso que en las Mesas de Competitividad hay mucha "parálisis por análisis", mencionó que son mesas de las cabeceras, por lo que sugirió reforzar más las acciones y no el dialogo. Le tercera observación tuvo que ver con el enfoque de los indicadores, pues consideró que los impactos deben medirse en otro nivel que no sea la pobreza, para lo cual mencionó indicadores alternos como el PIB regional o el PIB departamental. Por último, resaltó la importancia del capital semilla, siendo éste uno de los factores que se consideró en el préstamo pero que no pudo ser implementado. Además, dio sus felicitaciones expresas hacia el equipo técnico del Programa.

4. El Licenciado José Villatoro, Jefe de Operaciones del BID, mencionó que él está en Guatemala desde el 2010 e hizo referencia de cómo el Programa ha cambiado desde su concepción, hasta el punto que se encuentra actualmente, reforzando la falta de elementos que permitan la implementación de capitales semilla. Asimismo, mencionó que el tema de las extensiones del Programa ha sido muy complicado de realizar en el pasado, por lo que recomienda asignarlos en las actividades que puedan ser ejecutados en el tiempo que le queda y adelantar los procesos administrativos lo más posible. Mencionó que se debían hacer los esfuerzos necesarios para equiparar la ejecución física y la ejecución financiera. Por último, expresó sus felicitaciones al equipo técnico y los exhortó a continuar en la labor emprendida.

5. Vera Calderón de AGEXPORT, preguntó con relación al Plan Nacional de Logística y su relación con el material del Programa, así como con PRONACOM. El Licenciado Suriano, Director Ejecutivo de PRONACOM, mencionó que existen reuniones para volver a levantar el Plan y articularlo con el Programa. El Arquitecto Hugo Gómez, Coordinador del Programa, mencionó que existía apoyo por parte del BID y también con fondos estatales, para poder empoderar este Programa.

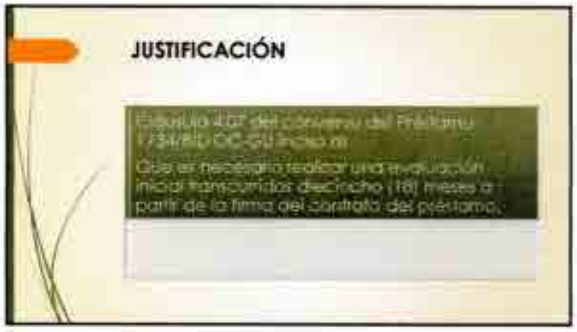
6. El Licenciado Suriano, Director Ejecutivo de PRONACOM, expresó sus felicitaciones el equipo técnico y los exhortó a que el cierre del Programa sea exitoso, ya que considera que el equipo es bueno y puede demostrar que puede alcanzar una nota satisfactoria, en este Programa que ha sido tan golpeado en el pasado.

7. No habiendo más observaciones, el Arq. Hugo Gómez dio por terminada la reunión y agradece a los asistentes a la misma, siendo las nueve horas con cuarenta y cinco minutos, en el mismo lugar y fecha.

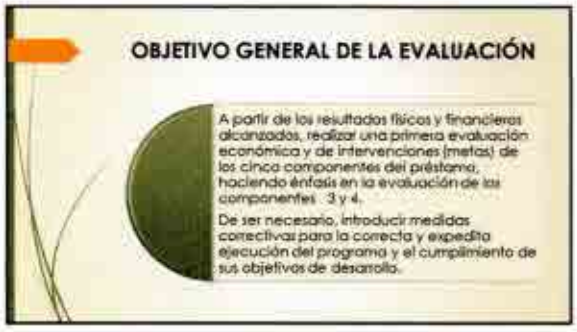
Diapositivas utilizadas en la presentación














METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN


ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS


INFORMACIÓN DE FUENTES PRIMARIAS


RELEVANCIA


INFORMACIÓN DE FUENTES SECUNDARIAS


Adecuación del diseño

Limitaciones para su ejecución

Limitaciones para su ejecución:

- Tardía contratación de equipo técnico
- Inestabilidad de equipo técnico institucional
- Insuficiente soporte presupuestario
- Falta de planificación coordinada de componentes
- Corte político: entrega para el 2015-2016
- Sin tiempo para diseñar herramientas de gestión y para lograr simplificación del plazo original diseñado
- Inercias: cambios en la administración pública
- Terremoto de 2012

Índice de Avance Físico (IAF)

IAF = producción generada / producción programada

Interpretación



Relevancia continua

Continua relevancia en función del contexto político, económico y financiero

- Alcalde y comisión en función y pérdida de la competitividad
- Leve caída en el índice de IDH y decrecimiento del subsidio de ingreso
- Bajo crecimiento del PIB
- Persistencia de la pobreza
- Procesos de urbanización y bono demográfico

IAF productos componente 1



EFECTIVIDAD



IAF componente 1



IAF del Programa



Indicador de Desempeño del Programa



Eficacia y eficiencia

- Eficacia
  - = IAF / Grado de Cumplimiento
  - Grado de Cumplimiento (GC) = tiempo real / tiempo programado
- Eficiencia
  - = Eficacia * (costo programado / costo real)

Evaluación reflexiva Componente 1



IAF, eficacia y eficiencia



DOING BUSINESS



Evaluación reflexiva Componente 2

Estudios de pre factibilidad para proyectos estratégicos

- ANADE recibirá estudios de factibilidad
- Entrelazará alianzas público privadas para inversión y operación
- Impactando en:
  - Reducción de tiempos de desplazamiento de personas y mercancías
  - Contribuyendo así a la competitividad de la economía regional

Evaluación de mejora de productividad

Se compararán ingresos anuales de la línea base por pares de categorías de empresas

- Empresas que reciben apoyo con empresas que no lo reciben (diferencias de productividad entre sectores)
  - Categorías A y B, en territorios respaldados por el Programa
  - Categorías C y D, en territorios no respaldados por el Programa
- Empresas en territorios respaldados por el Programa con no respaldados (diferencias de productividad entre territorios)
  - Categorías A y C, que reciben apoyo
  - Categorías B y D, que no reciben apoyo

Evaluación cuasi experimental componentes 3 y 4



Resultados de la evaluación (T Student)

Comparación	Valor t > 2.58
AA	0.78
BB	0.66
AC	0.34
BD	0.25

Conclusiones:

No existe diferencia estadísticamente significativa en la productividad entre sectores.

No existe diferencia estadísticamente significativa en la productividad entre territorios.

Los modelos comparten las características: Tamaño, Costo y Ayuda. Solo varían por grado territorial.

Los datos no pasan la prueba de normalidad.

Muestra de empresas



SOSTENIBILIDAD



SOSTENIBILIDAD



LECCIONES APRENDIDAS

- Los plataformas informáticas facilitan el acceso a información y restricción de trámites en el Registro Mercantil.
  - Anteriormente, los usuarios tenían que acudir presencialmente a las oficinas del registro mercantil para consultar sobre su historial crediticio y luego poder solicitar nuevos trámites, lo cual representaba gastos económicos y mucho tiempo.
  - Con las plataformas digitales, los usuarios pueden consultar su historial crediticio en línea y realizar solicitudes de trámites de manera rápida y sencilla, ahorrando tiempo y dinero. Además, la información se actualiza en tiempo real, lo que garantiza que los usuarios siempre tengan acceso a la información más reciente.

DESEMBOLSOS

	Total general				

LECCIONES APRENDIDAS

- El consumo en las inversiones estratégicas permite el desarrollo público.
  - Las fuentes de financiación, entre los participantes, los sectores público y el sector privado en los mercados nacionales, deberán de ser seguros y evaluados estratégicos, se han considerado como prioritarios, a la vigencia de la misma regional. Estos tienen incidencias generados sobre los proyectos, que se encuentran planificados y ejecutados, para el poder hacer a los mismos de una y las fábricas dentro de los mercados.
  - De la misma se deben considerar de considerar los conceptos que se ejecutan en el desarrollo de inversiones estratégicas, para que no sean rentables, aquellos que no se encuentren proyectos que afecten de manera para que cumplan dentro del componente. Y se vinculasen fondos para los activos de la comunidad y proyectos que no tengan.

EJECUCIÓN FÍSICA Y EJECUCIÓN FINANCIERA

	Programa			

LECCIONES APRENDIDAS

- Aprovechar el proceso de urbanización y el bono demográfico para apoyar el desarrollo de empresas juveniles.
  - En la actualidad, una de las metas de la población, mediante datos recientes, proporcionan que en comparación con el censo de 2010, la cantidad de la población económicamente activa de menos de 29 años, se encuentra en el rango de un bono demográfico, que presenta una cantidad de oportunidades económicas, en 2025, y se vienen aproximadamente en 2040.
  - Por ello será importante que el Programa genere una parte de los activos, el apoyo de empresas digitales, por ejemplo, no solo para optimizar estos procesos, sino también aumentar la eficiencia en más áreas de la vida. Los nuevos emprendedores, tienen mayores retos en varias maneras, requieren de otros apoyos para desarrollar su idea, relacionados financieros, como financiación y mentoría.

LECCIONES APRENDIDAS

- La integración de las Mesas Territoriales de Competitividad debe fomentar la participación de fuerzas vivas.
  - Cada región de una de estas mesas son integrados con participantes de las entidades con presencia y de actividad económica en los cuales debería estar enfocado.
  - Es relevante esa importancia que estas representación de todos los gobiernos municipales, así como de entidades adscritas de los municipios más lejanos y de representantes de la economía más distantes.
  - Debería hacerse su participación de forma más específica, esto teniendo en cuenta los beneficios y experiencias no solo de las entidades y personas que conforman las mesas, sino también de aquellas con menor participación de ellas.

RECOMENDACIONES

Sostenibilidad del Programa

- Debería darse un taller para estudiar la sostenibilidad de los principales productos del Programa.
- En este deberían participar autoridades del MINICO y funcionarios de PRONACOM
- También representantes del Registro Mercantil, de la Iniciativa privada, de las PROMYPME y empresas beneficiadas y de las Mesas Territoriales de Competitividad, entre otros.

LECCIONES APRENDIDAS

- Fomento de una cultura de atracción financiera de inversionistas.
  - En 2015 se firmó con una reputada financiera holandesa, mayor que todo lo que se había hecho en otras palabras. A cambio se darían compromisos y desembolsos anuales por aproximadamente US$15 millones, pero las cosas cayeron, bajo y decidió no usar ese dinero, casi se acostumbra a operar normalmente sin ello y nada.
  - Esto implica que se debe pensar diferente, un proyecto de US$ 50 millones privados y US$10 millones con ello, no vale requerir un crédito cuando que podemos de ese monto con nuestros fondos, cuidado y debe ser nuestro mensaje. Otras fuentes - cooperación no usar tanto, muchas experiencias, fuerte dedicación, un talento para conseguir y no es de banco.

MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN

RECOMENDACIONES

Relevancia

Efectividad

Fotografías






COMPONENTES DEL PROGRAMA

Anexo 2. 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 logos 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 logos 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 logos 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 logos 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 3. 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 llevase 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).

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 de Proyectos de Desarrollo Empresarial
Nombre o título de los servicios de asesoría

Que realizó:

Luis Andrés Carranza Meza
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-016-2017

Por lo que se solicita trasladar a donde corresponda para continuar con el proceso respectivo de pago, por la cantidad de: ***Q25,000.00***

Se adjunta el producto No. ***10***
Titulado:

Formulación de Términos de Referencia para contrataciones 2018 con criterios y formatos de evaluación y seguimiento al proceso

Impreso en: *52*
Cantidad en hojas

SI
Indicar si se adjunta en CD

Fecha de entrega del producto: ***18 / 10 /2017***

Revisión Técnica 1 _____
Nombre y Firma

Revisión Técnica 2 _____
Nombre y Firma

Aprobación del Producto:

Firma y sello: _____

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

"Producto 10: Formulación de términos de referencia para contrataciones 2018 con criterios y formatos de evaluación y seguimiento al proceso"

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

Aprobado por:

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

Producto 10: Formulación de términos de referencia para contrataciones 2018 con criterios y formatos de evaluación y seguimiento al proceso

El presente producto denominado formulación de términos de referencia para contrataciones 2018 con criterios y formatos de evaluación y seguimiento al proceso que incluye el listado de territorios priorizados, así como la identificación de necesidades de cada territorio, estas últimas en materia de servicios de desarrollo empresarial por contar con dos programas de largo alcance como el programa de apoyo a la Productividad a través de Promipymes y el Programa de Apoyo al Emprendimiento o PAE

Así mismo el presente producto contiene el listado de los productos esperados para cada proceso como los perfiles de las firmas consultoras o asesores, así como sus correspondientes cuadros de evaluación

Cabe destacar que para el siguiente año 2018 no se tienen contemplados procesos de contratación de firmas consultoras para los grandes procesos, pues eso ya se desarrolló durante el presente año 2017, considerando los tiempos que eso con lleva, los tres grandes programas que representan más de 4.5 MDD de ejecución el siguiente año solo se dedicarán a entregar productos y ejecutar actividades pues todos los procesos de contratación se han agotado en el presente año. Así mismo es de vital importancia destacar que es necesaria la validación de una estrategia de sostenibilidad para que estos programas y actividades que han representado inversiones importantes no se pierdan por no contar con el correspondiente presupuesto de funcionamiento, así como su adecuada integración a las actividades ordinarias del Ministerio de Economía

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

Contenido Producto 9

"Producto 10: Formulación de términos de referencia para contrataciones 2018 con criterios y formatos de evaluación y seguimiento al proceso" 1

Resumen Ejecutivo 1

a. Listado de territorios priorizados 4

b. Identificación de necesidades por cada territorio 7

c. Listado de resultados/productos mínimos esperados para cada territorio 13

d. Perfiles de asesores o firmas consultoras según lo que aplique 34

e. Cuadro de evaluación de las consultorías/asesorías a realizar 38

a. Listado de territorios priorizados

El PEI – Plan Estratégico de Intervención para la Productividad, Emprendimiento e Innovación tendrá incidencia directa en los departamentos que se reflejan a continuación en la Figura 1 y Listado 1

Figura 1. Nodos Urbanos Regionales beneficiados con la ejecución del "PAE"



Fuente: Agenda Nacional de Competitividad 2016-2032

Específicamente el Programa de Apoyo al Emprendimiento o "PAE", se desarrollará en 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. 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. 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.

Las Unidades de promoción de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa o Promipymes cuentan con la siguiente distribución geográfica

Región Guatemala

Cámara de Comercio de Guatemala

Asociación de Gerentes de Guatemala

Prodetur

Región Quetzaltenango

Cámara de Comercio de Guatemala

Asociación Alterna ONG

Región San Marcos

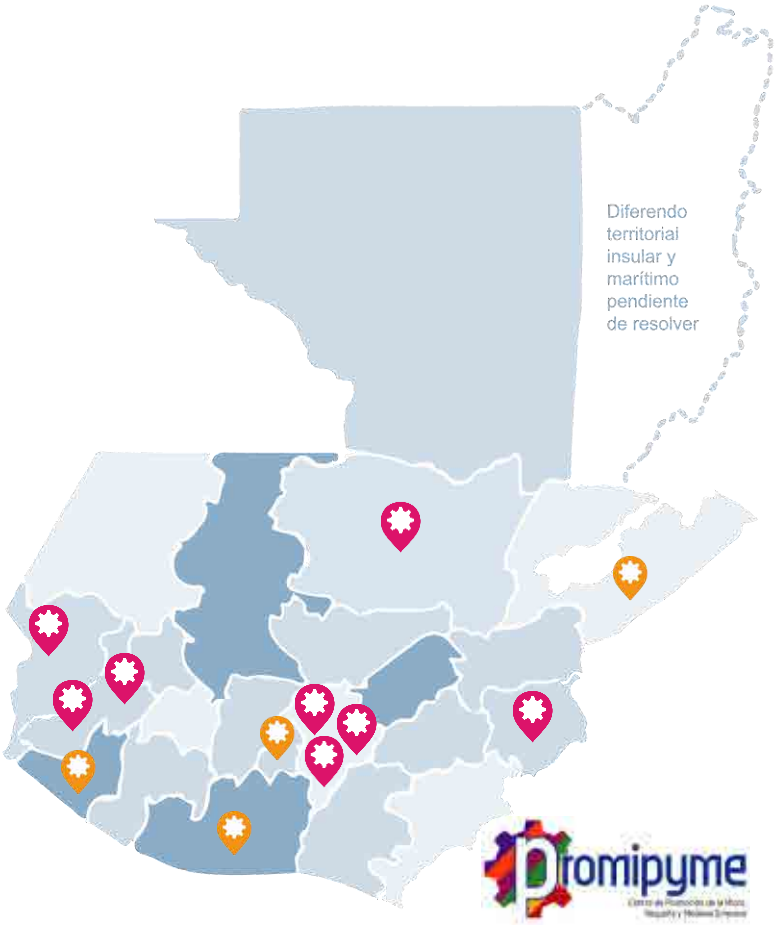
Asociación Red Nacional de Grupos Gestores

Región Chiquimula

Centro Universitario de Oriente

Región Alta Verapaz

Asociación Red Nacional de Grupos Gestores



b. Identificación de necesidades por cada territorio

Chiquimula

De acuerdo con el Sistema Nacional de Información Mipyme publicado por la OCSE MIPYME en 2017 Chiquimula cuenta con 15,950 empresas de las cuales únicamente 8,387 se encuentran registradas y activas, el resto 6,768 se encuentran sin movimiento o con omisos, este alto porcentaje del 42.4% evidencia la necesidad de contar con programas de apoyo en materia de desarrollo empresarial de carácter permanente. Su actividad económica se basa fundamentalmente en productos de exportación tradicional y para consumo interno. Los productos agrícolas más importantes son el maíz, arroz, frijol, papa, café, cacao, banano y frutas de clima cálido. Además, el sub-sector ganadería tiene una participación considerablemente importante. En lo que respecta a la producción artesanal, ésta es muy variada, sobresaliendo los productos de cerámicas, jarcia, cuero, palma entre otros.

Chiquimula tiene una población estimada de 390,000 habitantes de los cuales únicamente 795 son profesionales, un 74% se encuentra el área rural, su clasificación por género es de 48% hombres y 52% mujeres así mismo tiene una población maya estimada en 17% siendo la etnia predominante la Chortí. Esto destaca la importancia del desarrollo de capacidades técnicas y metodológicas.

Sacatepéquez

De acuerdo con el Sistema Nacional de Información Mipyme publicado por la OCSE MIPYME en 2017 Sacatepéquez cuenta con 25,533 empresas de las cuales únicamente 13,574 se encuentran registradas y activas, el resto 10,495 se encuentran sin movimiento o con omisos, este alto porcentaje del 41.1% evidencia la necesidad de contar con programas de apoyo en materia de desarrollo empresarial y emprendedor idealmente de forma permanente.

Sus principales actividades económicas se basan en turismo y agricultura. Sobresale el café de muy buena calidad, la caña de azúcar, trigo, maíz, frijol, hortalizas de zonas templadas, como el cultivo de zanahoria, ejote y arvejas; entre las frutas se pueden mencionar el durazno, pera, manzana y aguacate; actualmente la producción de flores ha estado creciendo de forma sostenida. Así mismo hay crianza de ganados vacuno y caballar. En cuanto a las artesanías populares, es uno de los departamentos más importantes, pues se elaboran tejidos típicos como lo muestra la gran cantidad de trajes típicos, cerámica, cestería, entre otros.

Cuenta con una población estimada de 325,000 habitantes de los cuales 17.1% se encuentran en el área rural y tiene un estimado de 1,464 profesionales, lo que evidencia la necesidad de desarrollar capacidades en la localidad. Su clasificación por género está conformada por un 49.2% de hombres y un 50.8% de mujeres, así mismo tiene una alta proporción de población maya con un estimado de 40%, y un índice de analfabetismo del 11.4%

Quetzaltenango

De acuerdo con el Sistema Nacional de Información Mipyme publicado por la OCSE MIPYME en 2017 Quetzaltenango cuenta con 46,598 empresas de las cuales únicamente 20,719 se encuentran registradas y activas, el resto 20,433 se encuentran sin movimiento o con omisos, este alto porcentaje del 43.8% cabe destacar que siendo Quetzaltenango la segunda ciudad más importante de Guatemala, es un municipio con gran concentración de comercio artesanal e industrial que favorece el crecimiento y desarrollo de nuevos negocios. Los aspectos comerciales, de servicios, educativos (a nivel primario, secundario y universitario), sociales, de instancias políticas, gubernativas y culturales, entre otras, atraen a muchas personas de lugares cercanos y otros departamentos, por lo que Quetzaltenango se convierte en una ciudad que concentra el comercio y los servicios en el occidente del país. La ciudad tiene además de una gran variedad de restaurantes, centros comerciales, plazas, hoteles y tiendas. Dentro de sus cultivos destacan: café, maíz, fruta, palma africana, ajonjolí, arroz y hule. Es una zona ganadera, industrial y de gran actividad comercial propicia para cualquier intervención de desarrollo empresarial.

Cuenta con una población estimada de 820,00 habitantes de los cuales 48.3% se encuentran en el área rural y tiene un estimado de 5,446 el número más alto después de la ciudad de Guatemala. Su clasificación por género está conformada por un 48%

de hombres y un 52% de mujeres, así mismo tiene una alta proporción de población maya con un estimado de 51.7%, y un índice de analfabetismo del 16.4%

Alta Verapaz

De acuerdo con el Sistema Nacional de Información Mipyme publicado por la OCSE MIPYME en 2017 Alta Verapaz cuenta con 28,877 empresas de las cuales únicamente 11,699 se encuentran registradas y activas, el resto 16,027 se encuentran sin movimiento o con omisos, este alto porcentaje del 55.5% uno de los más altos en el país, denota la evidente necesidad de contar con programas de apoyo y desarrollo empresarial de forma permanente. En el departamento del Alta Verapaz, existe la producción de gran variedad de frutas, pero son solo algunas las que se exportan, como el aguacate, naranja, piña, cardamomo y el caco para la fabricación de chocolate. En Alta Verapaz, se cosecha maíz, frijol, arroz, azúcar, café, té y el cacao. El chile pimiento y cardamomo, su industria tiene un carácter artesanal con sectores desarrollados como el textil y forestal. Algunos de los recursos energéticos del departamento son el petróleo y la minería de plomo y zinc. Es un territorio propicio para cualquier intervención de desarrollo empresarial.

Cuenta con una población estimada de 1,256,486 habitantes de los cuales 76.9% se encuentran en el área rural y cuenta con estimado de 1,151 profesionales lo que evidencia la necesidad de desarrollar capacidades locales. Su clasificación por género está conformada por un 49.8% de hombres y un 50.2% de mujeres, así mismo tiene una alta proporción de población maya con un estimado de 89.7%, y un porcentaje de población urbana del 23.1%

Izabal

De acuerdo con el Sistema Nacional de Información Mipyme publicado por la OCSE MIPYME en 2017 Izabal cuenta con 15,881 empresas de las cuales únicamente 8,758 se encuentran registradas y activas, el resto 6,643 se encuentran sin movimiento o con omisos, este alto porcentaje del 41.8% evidencia la necesidad de contar con programas de apoyo y desarrollo empresarial de forma permanente. Izabal es uno de los departamentos que ofrece mayor riqueza al país, por la fertilidad de su suelo, los recursos minerales, accesibilidad por las vías de comunicación, los puertos marítimos y alternativos dentro del sector turístico. Este departamento es eminentemente agrícola y su principal producto de exportación es el banano, aunque sus cultivos se han diversificado y actualmente producen arroz, maíz y las frutas propias del lugar

cálido; y la explotación del subsuelo para la extracción de minerales. Se localizan en Izabal, los puertos Santo Tomás y Puerto Barrios, que tienen la capacidad de atracar barcos de gran calado en sus muelles, constituyéndose en puntos esenciales de intercambio internacional en el Océano Atlántico

Cuenta con una población estimada de 1,256,486 habitantes de los cuales 76.9% se encuentran en el área rural y un número de profesionales estimado en 480. Su clasificación por género está conformada por un 49.4% de hombres y un 50.6% de mujeres, así mismo tiene una alta proporción de población garífuna.

Huehuetenango

De acuerdo con el Sistema Nacional de Información Mipyme publicado por la OCSE MIPYME en 2017 Huehuetenango cuenta con 27,787 empresas de las cuales únicamente 11,614 se encuentran registradas y activas, el resto 14,545 se encuentran sin movimiento o con omisos, este alto porcentaje del 52.34% uno de los más altos en el país, evidencia la necesidad de contar con programas de apoyo y desarrollo empresarial de forma permanente. En el departamento del Huehuetenango, la economía del departamento se basa en la agricultura, actividad a la que se dedica más del 70% de la PEA. La segunda actividad en importancia es la de servicios (8%), seguida por el comercio (7%), construcción (5%) e industria (4%). A la administración pública y la enseñanza se dedican, en conjunto, el 3%. Si bien la participación de las mujeres en la PEA es notoriamente menor que la de los hombres, se encuentra más diversificada, aunque la actividad agrícola es también en la que labora el mayor porcentaje de mujeres, respecto al resto de actividades.

Cuenta con una población estimada de 1,173,977 habitantes de los cuales 70.4% se encuentran en el área rural y un estimado de 1,628 profesionales. Su clasificación por género está conformada por un 47.2% de hombres y un 52.8% de mujeres, así mismo tiene una alta proporción de población maya con un estimado de 35%

Retalhuleu

De acuerdo con el Sistema Nacional de Información Mipyme publicado por la OCSE MIPYME en 2017 Retalhuleu cuenta con 12,126 empresas de las cuales únicamente 6,755 se encuentran registradas y activas, el resto 4,801 se encuentran sin movimiento o con omisos, este alto porcentaje del 39.6%, evidencia la necesidad de

contar con programas de apoyo para escalar empresas a través de innovación, por el tamaño y alcance de estas. El departamento de Retalhuleu es uno de los más importantes de la República por su riqueza natural, su agricultura, industria, comercio y magnificas vías de comunicación. Por ser un departamento eminentemente agrícola e industrial, concurren temporalmente trabajadores migratorios que provienen del altiplano. La topografía del departamento es bastante quebrada, pues sus alturas varían entre los 614 metros sobre el nivel del mar en San Felipe, descendiendo paulatinamente hasta los 5 metros en Champerico a la orilla del mar, por lo que su clima en general es más cálido que templado. Por esta razón, es una zona fuerte de producción agrícola y ganadera, entre los cultivos de esta región, tenemos: maíz, fríjol, café, caña de azúcar, arroz, algodón, hule, palma africana, bosques diversos. Existen además varias haciendas ganaderas, así como la explotación y aprovechamientos de los recursos marítimos en el Puerto de Champerico, con las salinas y la pesca. En este lugar también se encuentra diversos tipos de industrias, entre las que sobresalen las fábricas de aceites esenciales, fábricas de hilados, ingenios azucareros, beneficios de café, fábricas de papel, fabricas procesadoras de caucho natural y mariscos.

Cuenta con una población estimada de 312,000 habitantes de los cuales 60.1% se encuentran en el área rural. Cuenta con aproximadamente 570 profesionales, lo que hace evidente la necesidad del desarrollo de capacidades locales. Su clasificación por género está conformada por un 49% de hombres y un 51% de mujeres, así mismo tiene una alta proporción de población maya con un estimado de 15.4%.

Zacapa

De acuerdo con el Sistema Nacional de Información Mipyme publicado por la OCSE MIPYME en 2017 Zacapa cuenta con 13,688 empresas de las cuales únicamente 7,118 se encuentran registradas y activas, el resto 5,974 se encuentran sin movimiento o con omisos, este alto porcentaje del 43.6%, evidencia la necesidad de contar con programas de apoyo para escalar empresas a través de innovación y el desarrollo de nuevos emprendedores. En el departamento de Zacapa Se han reportado sitios arqueológicos de grandes dimensiones, urbanizados y con estructuras constructivas propias de las culturas mesoamericanas, como juegos de pelota y otros que aportan a la promoción de turismo, así mismo En relación a la producción pecuaria, se dedican a la crianza de ganado vacuno y a la producción de queso y mantequilla de magnífica calidad que se elabora en Estanzuela. En lo que se refiere a la agricultura, aunque no en la misma forma de otros departamentos vecinos, también se cultiva maíz, frijol, yuca, tomate, banano, piña, melón, pimiento, sandía, uvas, así como tabaco.

Cuenta con una población estimada de 225,108 habitantes de los cuales 56.9% se encuentran en el área rural. Cuenta con un estimado de 596 profesionales lo que marca la necesidad de trabajar en el desarrollo de capacidades locales y su clasificación por género está conformada por un 47.8% de hombres y un 52.2% de mujeres, así mismo tiene una alta proporción de población maya con un estimado de 0.9%

Así mismo la producción industrial juega un rol importante en la economía de Zacapa, Existen minerales de plata, cobre, hierro, un poco de oro, pero especialmente están los famosos mármoles y piedras calcáreas. El cromo se encuentra en cantidades apreciables, el cual era exportado antiguamente. El mármol que se extrae, tanto blanco como jaspeado, es de superior calidad. También existen fincas que se dedican a la industria maderera que en su mayor parte se encuentra en vías de explotación.

San Marcos

De acuerdo con el Sistema Nacional de Información Mipyme publicado por la OCSE MIPYME en 2017 San Marcos cuenta con 28,141 empresas de las cuales únicamente 12,639 se encuentran registradas y activas, el resto 13,937 se encuentran sin movimiento o con omisos, este alto porcentaje del 49.5 evidencia la necesidad de contar con programas de apoyo de carácter permanente para apoyar a las empresas en el desarrollo de nuevos productos y servicios a través de innovación y el desarrollo de nuevos emprendedores

c. Listado de resultados/productos mínimos esperados para cada territorio

Existen productos que van a variar de acuerdo con el territorio en dónde se ejecuten los programas, por ejemplo, los estudios de potencial productivo incluidos en el Programa de Apoyo al Emprendimiento los cuales estarán tomando en cuenta las potencialidades económicas que tiene cada territorio

A continuación, se presenta el detalle de todos los productos de los 3 contratos más importantes que estará ejecutando el componente 3 Servicios de Desarrollo Empresarial en sectores y territorios priorizados

PROGRAMA APOYO AL EMPRENDIMIENTO
Producto 1: Documento que contenga la planificación y desarrollo de la Etapa 1 y 2 del Programa de Apoyo al Emprendimiento.

a) Documento que contenga la planificación de todas las actividades a realizar en la Ejecución del PAE las cuales se encuentran contenidas en el presente documento, incluyendo la calendarización propuesta para la entrega de Productos esperados.

b) Documento que contenga la descripción de la metodología a utilizar en la Formación de Consultores Acompañantes, la cual deberá comprendedor los contenidos mínimos de: Contexto Emprendedor, Características del Emprendedor, ¿Qué es y como ejecutar un Proyecto Acompañante?, Metodologías clave para la formación de emprendedores, Plan de Trabajo como Consultor Acompañante.

c) Documento que contenga la descripción de la metodología a utilizar en el desarrollo del "PAE" en su fase de formación de Emprendedores" y su estrategia de implementación, incluyendo la metodología para la generación de ideas y modelos de negocios, Prototipado y Formación Técnica en temáticas

específicas como: Industria TIC, Industria de turismo, Industria forestal y muebles, Industria creativas y culturales.

d) Documento que contenga la metodología de evaluación y selección para cada una de las fases del Programa-Concurso, que servirá de filtro para que solo los mejores emprendimientos participantes puedan ser aprobados y continuar en las siguientes fases hasta llegar a la final del mismo.

e) Plataforma Educativa adaptada para Emprendedores, con sus respectivos manuales de operación, que permita:
   - Autenticación e inscripciones masivas seguras. (Mínimo 2,000 estudiantes (emprendedores) y 150 usuarios docentes (para consultores acompañantes))
   - Diseño personalizable, con interfaz fácil de usar, accesible y de código abierto con diseño adecuado para computadoras de escritorio y móviles.
   - Soporta creación masiva de cursos en lotes, con el resguardo y restauración de los mismos cuando sea necesario.
   - Tablero con opción a personalización para mostrar las fases del programa que se desee.
   - Con Herramientas colaborativas para llevas a cabo, foros, wikis, glosarios, biblioteca en línea.
   - Opción a creación de Calendario Académico para fechas de entrega de asignaciones, evaluaciones, reuniones y talleres virtuales, creación de hojas de ruta.
   - Editor de texto simple que permita añadir contenido multimedia e imágenes. Que funcione en todos los navegadores de internet y otros dispositivos.
   - Espacio para visualizar el progreso de los participantes en el Programa de Apoyo al Emprendimiento.
   - Permite la gestión de permisos y roles de usuario.
   - Instale y deshabilite complementos y plugins desde adentro de una sola interfaz administrativa.
   - Con opción a generar reportes sobre la actividad y participación del sitio y de la fase en particular que se desea evaluar.
   - Flujograma de Puntuación.

f) Documento que contenga el contenido, diseño y diagramación de los manuales y materiales diseñados para los emprendedores y Consultores Acompañantes para todas las fases del "PAE", con base en la metodología propuesta.

g) Documento que contenta los modelos propuestos para Encuesta de Línea de Base. Los requisitos mínimos en este aspecto deberán ser: Información General y de Contacto, Nivel Académico, Situación Laboral Actual (que incluya información estimación de salarios promedio mensual, tiempo de empleo y desempleo), Emprendimientos pasados, presentes, y planificación a futuro, Emprendimiento actual, así como el sector al que pertenece, entre otros.

h) Documento que contenga resultados de pruebas de selección de Consultores Acompañantes (un mínimo de 50) y el respectivo informe de selección. También deberá incluir las hojas de vida e informe de validación de la misma de los seleccionados, informe de chequeo de referencias, así como copia de las cartas enviadas de formalización de participación de los mismos con la firma o correo que compruebe de recibido.

i) Documento que contenga el diagnóstico y selección de los emprendedores a participar en Fase 1 (750 participantes), deberá incluirse documentación que respalde los requisitos que se describen a continuación:
    - Requerimientos base para todas las fases del programa: Hombres y mujeres mayores de 18 años y de nacionalidad guatemalteca, Certificado de nivel primario, El emprendedor tiene la disponibilidad y compromiso de atender a los talleres de manera presencial mínimo 5 horas por semana, Disponibilidad para trabajar en su emprendimiento por lo menos 5 horas por semana adicionales a la asistencia de los talleres, Se dará prioridad a aquellos emprendedores que incluyan un enfoque social en su modelo de negocio, Saber utilizar las herramientas digitales como Internet, correo, redes sociales y paquetes de Office u otro similar.
    - Requisitos específicos para la Fase 1: El emprendedor posee una idea que está en la etapa temprana de desarrollo logrando varios avances

(de preferencia con ventas). Reconoce en sí mismo(a) y declara su interés de desarrollar y ejecutar las actividades de una empresa a nivel de ventas, producción, diseño o gestión.

j) Documento que contenga copia de los contratos realizados con los Consultores Acompañantes, firmados por ambas partes, llenando los requisitos necesarios acordes a la legislación guatemalteca, que incluyen cláusula de confidencialidad en el manejo y uso de la información de capacitación y de los Emprendedores participantes.

k) Informe detallado de la Etapa 2- Formación de Consultores Acompañantes, que incluya materiales, y documentación de la realización de los mismos, listados de asistencia originales en formato avalado por MINECO, fotografías de buena calidad tomadas bajo la normativa de visibilidad del Ministerio de Economía.

l) Documento que contenga estrategia de consolidación del ecosistema de emprendimiento local, buscando la Integración de Municipalidades, Mesas Municipales o departamentales de Desarrollo y Competitividad, y Actores locales del Municipio-Sede donde se ejecuta el PAE, con calendario de implementación tomando en cuenta que solo se tiene el plazo de ejecución de un ciclo para implementarlo.

MONTO PRODUCTO 1: $ 316,317.57 Q 2,322,179.01

PROGRAMA APOYO AL EMPRENDIMIENTO
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)

a) Documento que contenga el estudio de línea de base de los 750 emprendedores participantes en Fase 1 (inicio y finalización). Los requisitos mínimos en este aspecto deberán ser: Información General y de Contacto, Nivel Académico, Situación Laboral Actual (que incluya información estimación

de salarios promedio mensual, tiempo de empleo y desempleo), Emprendimientos pasados, presentes, y planificación a futuro, sus características, emprendimiento actual y sector al que pertenece. (Este formato ya debió ser autorizado en el Producto 1)

b) Documento que contenga el estudio de línea de base de 300 emprendedores que participaron en Fase 2 (inicio y finalización, que incluya el perfil de entrada del participante para la Fase 2, especificando: Información General y de Contacto, Nivel Académico, Situación Laboral Actual (que incluya información estimación de salarios promedio mensual, tiempo de empleo y desempleo) emprendimiento actual y sector al que pertenece. (Este formato ya debió ser autorizado en el Producto 1)

c) Informe narrativo de la formación de 750 Emprendedores en Fase 1 por 40 horas presenciales incluyendo fotografías profesionales, de alta resolución bajo las normas establecidas por el Comité Supervisor del PAE (Normativa de Visibilidad del Ministerio de Economía), listados de asistencia originales firmados por Emprendedores y Consultores Acompañantes originales en formato avalado por MINECO.

d) Informe narrativo de la formación de 300 Emprendedores en Fase 2 por 40 horas presenciales incluyendo fotografías profesionales y de alta resolución bajo las normas establecidas por el Comité Supervisor del PAE (Normativa de Visibilidad del Ministerio de Economía), listados de asistencia originales firmados por Emprendedores y Consultores Acompañantes originales en formato avalado por MINECO.

e) Informe de resultados de Supervisión de sedes del Programa de todas las visitas realizadas por consultores supervisores a las mismas, creadas con el formato autorizado por el Comité Supervisor del PAE.

f) Informe de materiales compartidos en la Plataforma Educativa para Emprendedores, así como nivel de interacción de los Consultores Acompañantes, deberá presentarse datos estadísticos de acceso y duración, funcionalidad, hallazgos, problemas presentados, soluciones realizadas.

g) Documento que contenga resultados de evaluación de 750 Emprendedores, con la respectiva justificación de los seleccionados para pasar a Fase 1, tomando como mínimo el Perfiles de Salida expuestos para dicha fase.

h) Resultados de evaluación de 300 Emprendedores de Fase 2, con la respectiva justificación de los seleccionados para pasar a la Fase 3, tomando como mínimo el Perfiles de Salida expuestos para dicha fase.

i) Informe de vinculación a emprendedores reprobados para pasar a las siguientes Fases del PAE.

MONTO PRODUCTO 2: $ 474,476.35 Q 3,483,268.52

PROGRAMA APOYO AL EMPRENDIMIENTO
Producto 3: Documento que contenga el Desarrollo de Actividades en la Etapa 3 – Fase 3 Proyecto Preliminar ante Panel Local de Emprendimiento.

a) Estudio de línea de base de los 150 emprendedores participantes, en el formato avalado por el Comité Supervisor del PAE, y quienes participan en Fase 3, incluyendo fotografías profesionales y de alta resolución bajo las normas establecidas por el Comité Supervisor del PAE (Normativa de Visibilidad del Ministerio de Economía), listados de asistencia originales firmados por Emprendedores y Consultores Acompañantes originales en formato avalado por MINECO.

b) Documento que contenga la estrategia de coordinación y logística del Panel Local de Emprendimiento, que incluya nombres, cartas de invitación, hojas de vida de las personas invitadas representantes de gobernación, alcaldía, academia y entidades del ecosistema de emprendimiento.

c) Informe detallado sobre la formación de 150 emprendedores en Fase 3 por 10 horas presenciales, así como detalles de la ejecución logística, incluyendo toma de fotografías profesionales y de alta resolución bajo las normas establecidas por el Comité Supervisor del PAE (Normativa de Visibilidad del Ministerio de Economía), listados de asistencia originales firmados por Emprendedores y Consultores Acompañantes originales en formato avalado por MINECO.

d) Informe de resultados de Supervisión de sedes del Programa de todas las visitas realizadas por consultores supervisores a las mismas, creadas con el formato autorizado por el Comité Supervisor del PAE.

e) Documento que contenga resultados de evaluación del Panel Local de Emprendimiento a 150 Emprendedores participantes en la Fase 3, con la respectiva justificación de los seleccionados para pasar a Etapa 4 – Final del Programa-Concurso tomando como mínimo el Perfiles de Salida que se describen a continuación:
   - Emprendimiento con Pitch validado por Consultores Acompañantes
   - El emprendimiento es capaz de hablar en sí mismo demuestra números concluyentes como:
     - Resultados del Testeo
     - Capacidad Productiva
     - Inversión necesaria
     - Proyecciones de ventas.
   - La presentación y emprendimiento han sido retroalimentados por el Panel Local de Emprendimiento.

f) Documento que contenga el análisis y estudio del Potencial Económico del Municipio- Sede, con los parámetros descritos a continuación:
   - Situación económica del municipio.
     - Índice de Competitividad local (Según Metodología elaborada por FUNDESA).
   - Estructura de micro pequeñas y medianas empresas
   - Reconocimiento de la existencia de los emprendimientos
   - Emprendimientos y su ubicación georreferenciada

- Desarrollo empresarial y potenciador del emprendimiento en el desarrollo territorial
- Situación general del entorno
    - Análisis del entorno natural.
    - Análisis del entorno político
    - Análisis del entorno económico
- Análisis del entorno sociocultural
- Productos y/o servicios estimados viables por municipio de sede del PAE.

g) Informe detallado de las Capacitaciones realizadas a Actores Locales, incluyendo la preparación del Panel Local de Emprendimiento realizadas por los Consultores Supervisores, el informe deberá contener fotografías profesionales de alta resolución bajo las normas establecidas por el Comité Supervisor del PAE (Normativa de Visibilidad del Ministerio de Economía), listados de asistencia originales firmados por Emprendedores y Consultores Acompañantes originales en formato avalado por MINECO.

MONTO PRODUCTO 3: $ 395,396.96 Q 2,902,723.77

PROGRAMA APOYO AL EMPRENDIMIENTO
Producto 4: Documento que contenga el Desarrollo de Actividades en la Etapa 4 Final de Programa Concurso.

a) Informe detallado Consolidación y Logística para la presentación de los emprendedores ante el Panel de Financiamiento e Inversión incluyendo copia del material impreso informativo para los integrantes del panel, invitaciones personalizadas enviadas.

b) Informe de la realización de talleres Intensivos a 75 Emprendedores en Etapa 4 Final de Programa-Concurso por 32 horas presenciales, incluyendo detalles de la ejecución logística de la capacitación, incluyendo fotografías profesionales, listados de asistencia originales firmados por Emprendedores y Consultores Acompañantes originales en formato avalado por MINECO.

c) Informe de Certificación de por lo menos 30 Consultores Acompañantes, tomando en cuenta los requisitos mínimos de:

- Haber participado en el proceso de formación como Consultor Acompañante.
- Realizó acompañamiento de los emprendedores en todas las fases del Programa de Apoyo al Emprendedor.
- Ser calificado por la firma consultora como aprobado.
- Entrega de informes profesionales.

d) Libro de memorias con todos los resultados alcanzados en el periodo de ejecución e impactos generado, que incluya una cronología de los emprendimientos destacados en el programa de emprendimiento (mínimo 75) con fotografías.

e) Video Profesional que incluya sesiones, eventos que se realicen en cada una de las sedes, así como narrativa de los setenta y cinco (75) emprendimientos destacados del PAE, el video deberá ser de buena calidad visual y edición creativa bajo las normas establecidas por el Comité Supervisor del PAE

f) Informe final consolidado de la consultoría, que incluya: resumen ejecutivo, evaluación de impacto, revisión de la información previa y verificación de los avances, uso de la plataforma, lecciones aprendidas, e información que se considere pertinente presentar a fin de medir el impacto por Municipio-Sede

MONTO PRODUCTO 4: $ 395,396.96 Q 2,902,723.77

Luego inicia de nuevo el ciclo de atención a emprendedores, replicando el proceso para obtener los productos 5, 6, 7 y 8

PROGRAMA APOYO A LA INNOVACIÓN
Producto 1

a) Cronograma de actividades detallado, incluyendo capacitaciones y actividades complementarias como coloquios, misiones, mentorías y asesorías.

b) Cronograma de actividades de formación de asesores, mentores y Diplomado en Innovación Institucional.

c) Cronograma de desarrollo de plataforma digital con fases y herramientas de toolkit.

d) Modelo de evaluación inicial y modelo de evaluación final para determinar el conocimiento adquirido de los actores beneficiados por el Programa.

e) 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. 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.

f) Propuesta organizacional del staff a colaborar en el proyecto y sus curriculums que detallen su experiencia en el tema.

g) Descripción de cada perfil de ingreso de los aspirantes para mentores, coaches en innovación y participantes en Diplomado de Innovación Institucional.

h) 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.

i) Programas de Seminario de Gestión de la Innovación, Diplomado avanzado de Gestión de la Innovación que involucra a PYMES de niveles intermedio y avanzado.

j) Análisis y Diseño de plataforma digital para gestión de contenidos digitales, de atención y procesamiento de información para la generación de reportes y programa de innovación; así como la planificación de reportes que ésta podrá generar.

k) 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.

MONTO PRODUCTO 1: $ 303,929.55 Q 2,231,235.00

PROGRAMA APOYO A LA INNOVACIÓN
Producto 2

a) 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.

b) Manual del mentor y formatos de apoyo que incluyan herramientas didácticas que especifiquen sus objetivos, ejemplo de aplicaciones, operatividad y casos a resolver.

c) 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.

d) Videos de conceptos relacionados al aprendizaje de la innovación que incluya expertos en el tema, nacionales e internacionales. Videos subsecuentes con hilo conductor lógico para un aprendizaje constructivista.

e) 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).

MONTO PRODUCTO 2: $ 202,619.70 Q 1,487,490.00

PROGRAMA APOYO A LA INNOVACIÓN
Producto 3

a) Evidencia en listados de asistencia, reporte de realización de Taller de diagnóstico de empresas según nivel de madurez.

b) 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 (core team) 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. *Para mayor detalle de qué contiene cada elemento descrito en este reporte, se debe consultar el segmento de -descripción por niveles- del Término de Referencia del Programa.

c) 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 (core team) 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. *Para mayor detalle de qué contiene cada elemento descrito en este reporte, se debe consultar el segmento de -descripción por niveles- del Término de Referencia del Programa.

d) 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 (Innovation Roadmap - 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*Para mayor detalle de qué contiene cada elemento descrito en este reporte, se debe consultar el segmento de -descripción por niveles- del Término de Referencia del Programa.

e) Evidencia en listados de asistencia, evidencia fotográfica y reporte de realización de Taller de formación inicial en un avance del 40% dentro del cronograma.

f) 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.

g) Evidencia en listados de asistencia, evidencia fotográfica y reporte de formación de mentores en un avance del 40% dentro del cronograma.

h) Evidencia en listados de asistencia, evidencia fotográfica y reporte de realización de Diplomado en Innovación Institucional en un avance del 40% dentro del cronograma.

i) 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.

j) 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.

k) Reporte intermedio de seguimiento en avances de las PYMES atendidas en su asesoría, con un avance del 40% a empresas de nivel inicial.

l) 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.

m) 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.

MONTO PRODUCTO 3: $ 405,239.41 Q 2,974,980.00

PROGRAMA APOYO A LA INNOVACIÓN
Producto 4

a) Evidencia en listados de asistencia, evidencia fotográfica y reporte de realización de Taller de formación inicial al 100%

b) Resultados de evaluaciones que los beneficiados realizan para demostrar su conocimiento adquirido después del Taller de formación inicial.

c) 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.

d) Resultados de evaluaciones que los beneficiados realizan para demostrar su conocimiento adquirido como asesores en innovación.

e) Evidencia en listados de asistencia, evidencia fotográfica y reporte de formación de mentores en un avance del 100% dentro del cronograma.

f) Resultados de evaluaciones que los beneficiados realizan para demostrar su conocimiento adquirido como asesores en innovación.

g) Evidencia en listados de asistencia, evidencia fotográfica y reporte de realización de Diplomado en Innovación Institucional en un avance del 100% dentro del cronograma.

h) Resultados de evaluaciones que los beneficiados realizan para demostrar su conocimiento adquirido en el Diplomado en Innovación Institucional.

i) Evidencia en listados de asistencia, evidencia fotográfica y reporte de realización de Seminario de Gestión de la Innovación en un avance del100% dentro del cronograma a empresas de nivel intermedio.

j) Resultados de evaluaciones que los beneficiados realizan para demostrar su conocimiento adquirido en el Seminario de Gestión de la Innovación

k) 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.

l) Resultados de evaluaciones que los beneficiados realizan para demostrar su conocimiento adquirido en el Diplomado Avanzado en Gestión de la Innovación

m) Reporte de las PYMES atendidas en su asesoría al culminar el 100% a empresas de nivel inicial.

n) Reporte de las PYMES atendidas en su asesoría y mentoría al culminar el 100% a empresas de nivel intermedio y avanzado.

o) 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.

MONTO PRODUCTO 4: $ 405,239.41 Q 2,974,980.00

PROGRAMA APOYO A LA INNOVACIÓN
Producto 5

a) 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.

b) Reporte de asistencias e impresiones de actores, así como logros finales de las misiones con impacto por cada una de las empresas.

c) 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.

d) Plan de coloquios con mentores y asesores que incluya agenda, actores a incluir, ponentes, logros alcanzados.

e) Metodología de realización de coloquios de mentores y asesores a utilizar. Así como el plan de comunicación para la realización de cada actividad.

f) Reporte de coloquios de mentores y asesores con conclusiones desarrolladas en cada uno.

g) Curriculums y hoja de vida de expositores o participantes en cada coloquio.

h) Reporte de cada sesión de transferencia de conocimiento de la plataforma y las herramientas digitales, así como el soporte técnico requerido.

i) 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.

MONTO PRODUCTO 5: $ 202,619.70 Q 1,487,490.00

PROGRAMA APOYO A LA INNOVACIÓN
Producto 6

a) 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.
b) Reporte de cada empresa que incluya los logros obtenidos e impacto generado de acuerdo a su nivel, el árbol de ideas, core team 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. *Para mayor detalle de qué contiene cada elemento descrito en este reporte, se debe consultar el segmento de -descripción por niveles- del Término de Referencia del Programa y que da seguimiento al Producto 2, donde se ubica el estado inicial y en el Producto 5, se presenta en forma de reporte final de cada empresa.

c) 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.

d) 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.

e) 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.

f) 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.

MONTO PRODUCTO 6: $ 506,549.26 Q 3,718,725.00

Producto 7: Documento que contenga la estrategia de implementación de metodología SBDC y grado de avance.

a. Estrategia de implementación de metodología SBDC 2018, cronograma anual de capacitaciones y presupuesto.

b. Informe de 5 talleres de capacitación realizados a los empresarios del centro.

c. Documento que contenga el diseño de la campaña de comunicación para el centro por tamaño de empresa (micro, pequeña y mediana)

d. Informe de 20 empresas asesoradas en el centro (incluye los diagnósticos aplicados a cada empresa)

e. Informe de capacitación interna realizada dentro del centro.

f. Informe de contrapartida ejecutada por parte de la institución con formato de PRONACOM

MONTO PRODUCTO 7: $ 269,532.33 Q 1,978,715.00

PROGRAMA APOYO A LA PRODUCTIVIDAD A TRAVÉS DE PROMIPYMES

Producto 8: Documento que contenga el desarrollo de la planificación de las actividades de apoyo a la productividad del sector Mipyme.

a. Informe de 10 talleres de capacitación realizados a los empresarios del centro.
b. Informe de 70 empresas asesoradas en el centro (incluye los diagnósticos aplicados a cada empresa)

c. Informe de 100 horas de asistencia técnica a empresarios del sector Mipyme del centro, desarrolladas con apoyo de expertos de asistencias técnicas desarrolladas en el centro con apoyo de expertos.

d. Informe de 4 intercambios empresariales realizados en el centro.

e. Informe de capacitación interna realizada dentro del centro.

f. Informe de contrapartida ejecutada por parte de la institución con formato de PRONACOM.

MONTO PRODUCTO 8: $ 449,220.54 Q 3,297,858.26

PROGRAMA APOYO A LA PRODUCTIVIDAD A TRAVÉS DE PROMIPYMES
Producto 9: Documento que contenga la memoria de labores con los resultados alcanzados durante la ejecución.

a. Informe de 10 talleres de capacitación realizados a los empresarios del centro.

b. Informe de 70 empresas asesoradas en el centro (incluye los diagnósticos aplicados a cada empresa)

c. Informe de 100 horas de asistencia técnica a empresarios del sector Mipyme del centro desarrolladas con apoyo de expertos de asistencias técnicas desarrolladas en el centro con apoyo de expertos.

d. Informe de 4 intercambios empresariales realizados en el centro.

e. Informe de capacitación interna realizada dentro del centro.
f. Informe de contrapartida ejecutada por parte de la institución con formato de PRONACOM.

g. Memoria de labores con todos los resultados alcanzados en el período de ejecución y el impacto económico generado

MONTO PRODUCTO 9: $ 179,688.22 Q 1,319,143.33

PRODUCTO	DESEMBOLSO		PORCENTAJE
	$	Q *	
PROGRAMA APOYO AL EMPRENDIMIENTO			
Producto 1	316,317.57	2,322,179.01	20%
Producto 2	474,476.35	3,483,268.52	30%
Producto 3	395,396.96	2,902,723.77	25%
Producto 4	395,396.96	2,902,723.77	25%
Subtotal	**1,581,587.85**	**11,610,895.06**	**100%**
PROGRAMA APOYO A LA INNOVACIÓN			
Producto 1	303,929.55	2,231,235.00	15%
Producto 2	202,619.70	1,487,490.00	10%
Producto 3	405,239.41	2,974,980.00	20%
Producto 4	405,239.41	2,974,980.00	20%
Producto 5	202,619.70	1,487,490.00	10%
Producto 6	506,549.26	3,718,725.00	25%
Subtotal	**2,026,197.03**	**14,874,899.98**	**100%**
PROGRAMA APOYO A LA PRODUCTIVIDAD A TRAVÉS DE PROMIPYMES			
Producto 7	269,532.33	1,978,715.00	30%
Producto 8	449,220.54	3,297,858.26	50%
Producto 9	179,688.22	1,319,143.33	20%
Subtotal	**898,411.08**	**6,595,716.59**	**100%**

TOTAL	4,506,195.96	33,081,511.63	

d. Perfiles de asesores o firmas consultoras según lo que aplique

Para el Programa de Apoyo al Emprendimiento establecido en el PEP como EDT #3.3 Proyectos de Emprendimiento Apoyados se han solicitado los siguientes perfiles para el equipo clave

Coordinador del proyecto

(1 persona):

- Profesional a nivel nacional o extranjero a nivel de licenciatura.
- Con maestría en temas relacionados al área de formulación y evaluación de proyectos, finanzas, administración de empresas, emprendimiento o áreas afines.
- De preferencia tener título o certificado en gestión de proyectos PMI o equivalente.
- Mínimo diez (10) años de experiencia profesional.
- Mínimo siete (7) años de experiencia en coordinación de programas para Desarrollo Empresarial, Pymes, Capacitación de Empresas o Programas de Emprendimiento, con impactos obtenidos.
- Mínimo cinco (5) años de experiencia en la planificación y ejecución de programas o proyectos de preferencia con organismos internacionales o con la cooperación internacional.
- Preferentemente con (2) años de experiencia en ejecución de programas de carácter territorial en la región centroamericana.
- Idioma español nativo o Certificado de nivel avanzado de idioma español el cual puede ser: CELU-Avanzado, MCER Nivel C1, ACTFL nivel superior o su equivalente.

Consultor Senior:

(2 personas)

- Profesional a nivel nacional o extranjero a nivel de licenciatura.
- Con Maestría en Emprendimiento o Negocios con especialización en Emprendimiento o áreas afines.
- Certificado como Formador de Emprendedores, otorgado por Universidades, Centros de Emprendimiento o su equivalente (De preferencia)
- Mínimo diez (10) años de experiencia en desarrollo de capacidades de emprendimiento con potencial dinámico.
- Al menos 7 Proyectos Emprendedores que ha apoyado en su desarrollo, con éxito a nivel internacional.
- Experiencia de por lo menos tres (3) años en sectores como: industrias creativas y culturales, turismo, tecnologías de la información y comunicación, manufactura ligera, forestal y muebles.
- Idioma español nativo o Certificado de nivel avanzado de idioma español el cual puede ser: CELU-Avanzado, MCER Nivel C1, ACTFL nivel superior o su equivalente.

Consultores Supervisores

(3 personas)

- Profesional a nivel nacional o extranjero a nivel de licenciatura
- Con Maestría en Emprendimiento o Negocios con especialización en Emprendimiento o áreas afines.
- Mínimo cinco (5) años de experiencia en desarrollo de capacidades de emprendimiento con potencial dinámico.
- Como mínimo 3 Proyectos Emprendedores a los que ha apoyado en su desarrollo, con éxito a nivel internacional.
- Experiencia en sectores como: industrias creativas y culturales, turismo, tecnologías de la información y comunicación, manufactura ligera, forestal y muebles.
- Idioma español nativo o Certificado de nivel avanzado de idioma español el cual puede ser: CELU-Avanzado, MCER Nivel C1, ACTFL nivel superior o su equivalente.

Para el programa de Productividad a través de Promipymes establecido en el PEP como EDT #3.4 Empresas capacitadas bajo Programa de Fomento a la Productividad (Small Business Developent Center -SBDC-) se han solicitado los siguientes perfiles

Director del Promipyme (coordinador del proyecto):

- Profesional a nivel nacional o extranjero en las carreras de las ciencias económicas (Economía, Administración de empresas o auditoría), ingenierías o carrera afín.
- Con maestría en temas relacionados al área de formulación y evaluación de proyectos, finanzas, economía o administración de empresas.
- Mínimo diez (10) años de experiencia profesional.
- Mínimo cinco (5) años de experiencia, en la coordinación de programas del sector de las micro, pequeñas y medianas empresas.
- Mínimo cinco (5) años de experiencia en la planificación o ejecución de programas o proyectos, de preferencia con organismos internacionales o con la cooperación internacional
- Contar con Diplomado en Administración de Unidades de Promoción de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (SBDC).
- Preferentemente con dos (2) años de experiencia en la implementación de la metodológica SBDC en el país.

Además del coordinador del proyecto, el equipo deberá estar conformado como mínimo por tres (3) asesores empresariales. Los asesores deberán poseer al menos el perfil descrito a continuación:

Asesor Empresarial Senior Uno

- Profesional a nivel nacional o extranjero en las carreras de las ciencias económicas (Economía, Administración de Empresas, Mercadeo o Auditoría), ingenierías o carrera afín.
- De preferencia con maestría en temas relacionados al área de formulación y evaluación de proyectos, financiera, economía o administración de empresas.
- Contar con Diplomado en Administración de Unidades de Promoción de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (SBDC).
- Mínimo cinco (5) años de experiencia profesional.
- Mínimo dos (2) años de experiencia en servicios de desarrollo empresarial al sector Mipyme en el territorio en dónde opera la institución.

Asesor Empresarial Senior Dos

- Profesional a nivel nacional o extranjero en las carreras de las ciencias económicas (Economía, Administración de Empresas, Mercadeo o Auditoría), ingenierías o carrera afín.
- De preferencia con maestría en temas relacionados al área de formulación y evaluación de proyectos, financiera, economía o administración de empresas.
- Mínimo cinco (5) años de experiencia profesional.
- Mínimo dos (2) años de experiencia en servicios de desarrollo empresarial al sector Mipyme en el territorio en dónde opera la institución.

Asesor Empresarial Junior

- Pensum cerrado en las carreras de las ciencias económicas (Economía, Administración de Empresas, Mercadeo o Auditoría), ingenierías o carrera afín.
- Mínimo dos (2) años de experiencia profesional.
- De preferencia (1) año de experiencia en servicios de desarrollo empresarial al sector Mipyme en el territorio en dónde opera la institución.

e. Cuadro de evaluación de las consultorías/asesorías a realizar

Evaluación Programa de Apoyo a la Productividad a través de Promipymes

Evaluación Total

Descripción del Sub-criterio de evaluación	Puntos
Organización, Metodología y Cronograma Propuesto	30
Personal Clave	70
Punteo Máximo	100

1. Organización, metodología y cronograma propuestos:

Descripción de Sub criterios de Evaluación	Puntos asignados
i) Propuesta del modelo administrativo y de organización del trabajo.	50
- La propuesta técnica incluye una estructura administrativa acorde a los alcances de la consultoría	8
- Se detalla el equipo técnico y de apoyo por cada consultor para cubrir las especialidades descritas en el cuadro del numeral 7 de los Términos de Referencia	34
- Se detalla cómo se abordarán las diferentes fases de la consultoría	8
ii) Detalle de la metodología propuesta	30
- La metodología propuesta plantea de forma adecuada y detallada, que la obtención de los productos permitirá alcanzar los objetivos propuestos para la consultoría	30

iii) Cronograma de Trabajo	20
El cronograma de trabajo define una adecuada programación de tareas y su interrelación	14
El cronograma de trabajo es consistente con el enfoque técnico y la metodología propuesta	6
Punteo Máximo	100
Factor Multiplicación	30%
Total sobre 30 puntos	

2. Personal Clave

PERSONAL CLAVE	PUNTOS
Director Promipyme (coordinador general del proyecto)	30
Asesor Empresarial Senior Uno	15
Asesor Empresarial Senior Dos	15
Asesor Empresarial Junior	10
Punteo Máximo Factor Multiplicación Total sobre 70 puntos	100 70%

2.1 Director Promipyme (Coordinador general del proyecto)

Cuenta con Diplomado en Administración de Unidades de Promoción de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa SI NO

Director Promipyme (Coordinador General del Proyecto)	Ponderación sobre 100 Puntos
Nombre del Consultor Propuesto	
Escolaridad	30
Doctorado en temas relacionados al área de formulación y evaluación de proyectos, finanzas, economía o administración de empresas	30
Maestría en temas relacionados al área de formulación y evaluación de proyectos, finanzas, economía o administración de empresas	25
Experiencia	70
Experiencia profesional	20
Experiencia profesional superior a los 12 años	20
Experiencia profesional de 10 a 12 años	15

Experiencia en la coordinación de programas del sector de las micro, pequeñas y medianas empresas.	**20**
Experiencia igual o superior a 7 años en la coordinación de programas del sector de las micro, pequeñas y medianas empresas	20
Experiencia de 5 y menor a 7 años en la coordinación de programas del sector de las micro, pequeñas y medianas empresas	15
Experiencia en la planificación o ejecución de programas de preferencia con organismos internacionales o de cooperación internacional	**20**
Experiencia igual o superior a 7 años en la planificación o ejecución de programas de preferencia con organismos internacionales o de cooperación internacional	20
Experiencia de 5 y menor a 7 años en la planificación o ejecución de programas de preferencia con organismos internacionales o de cooperación internacional	15
Experiencia en la implementación de la Metodología Small Business Development Centers (SBDC)	**10**
Experiencia superior a los 3 años en la implementación de la metodología SBDC en el país	10
Experiencia mayor de 2 y menor de 3 años en la implementación de la metodología SBDC en el país	5
Punteo Máximo	**100**
Factor Multiplicación	**30%**
Total sobre 30 puntos	

2.2 Asesor Empresarial Senior Uno

Cuenta con Diplomado en Administración de Unidades de Promoción de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (solo aplica para el asesor 1) SI NO

Asesor Empresarial Senior Uno	Ponderación sobre 100 Puntos
Nombre del Consultor Propuesto	
Escolaridad	**40**

Maestría en temas relacionados al área de formulación y evaluación de proyectos, finanzas, economía o administración de empresas	40
Profesional a nivel nacional o extranjero en las carreras de las ciencias económicas (Economía, Administración de empresas o auditoría), ingenierías o carrera afín.	30
Experiencia Profesional	30
Experiencia profesional superior a 7 años en preparación de análisis, evaluación de proyectos y programas de apoyo al sector Mipyme.	30
Experiencia profesional de 5 a 7 años en preparación de análisis, evaluación de proyectos y programas de apoyo al sector Mipyme.	25
Experiencia en Servicios de Desarrollo Empresarial en el sector Mipyme en el territorio	30
Experiencia profesional 4 años en adelante en programas de apoyo al Servicios de Desarrollo Empresarial en el sector Mipyme en el territorio	30
Experiencia profesional de 2 a 4 años en programas de apoyo al Servicios de Desarrollo Empresarial en el sector Mipyme en el territorio	25
Punteo Máximo	100
Factor Multiplicación	15%
Total sobre 15 puntos	

1.3 Asesor Empresarial Senior Dos

Asesor Empresarial Senior Uno	Ponderación sobre 100 Puntos
Nombre del Consultor Propuesto	
Escolaridad	40
Maestría en temas relacionados al área de formulación y evaluación de proyectos, finanzas, economía o administración de empresas	40
Profesional a nivel nacional o extranjero en las carreras de las ciencias económicas (Economía,	30

Administración de empresas o auditoría), ingenierías o carrera afín.	
Experiencia Profesional	**30**
Experiencia profesional superior a 7 años en preparación de análisis, evaluación de proyectos y programas de apoyo al sector Mipyme.	30
Experiencia profesional de 5 a 7 años en preparación de análisis, evaluación de proyectos y programas de apoyo al sector Mipyme.	25
Experiencia en Servicios de Desarrollo Empresarial en el sector Mipyme en el territorio	**30**
Experiencia profesional 4 años en adelante en programas de apoyo al Servicios de Desarrollo Empresarial en el sector Mipyme en el territorio	30
Experiencia profesional de 2 a 4 años en programas de apoyo al Servicios de Desarrollo Empresarial en el sector Mipyme en el territorio	25
Punteo Máximo	**100**
Factor Multiplicación	**15%**
Total sobre 15 puntos	

1.4 Asesor Empresarial Junior

Asesor Empresarial Junior	Ponderación sobre 100 Puntos
Nombre del Consultor Propuesto	
Escolaridad	**30**
Pensum cerrado en las carreras de las ciencias económicas (Economía, Administración de Empresas, Mercadeo o Auditoría), ingenierías o carrera afín.	30
Experiencia Profesional en área de demanda	**50**
Experiencia profesional de más de 4 años	50
Experiencia profesional de 2 a 4 años	40
Experiencia en Servicios de Desarrollo Empresarial	**20**
Experiencia en Servicios de Desarrollo Empresarial de 2 o más años	20
Experiencia en Servicios de Desarrollo Empresarial de 1 a 2 años	15
Punteo Máximo	**100**

Factor Multiplicación	10%
Total sobre 10 puntos	

Cuadro de Evaluación del Programa de Apoyo a la Innovación

Evaluación Total

Descripción del Sub-criterio de evaluación	Puntos
Organización, Metodología y Cronograma Propuesto	30
Personal Clave	70
Punteo Máximo	100

1. Organización, metodología y cronograma propuestos:

Descripción de Sub criterios de Evaluación	Puntos asignados
i) Propuesta del modelo administrativo y de organización del trabajo.	50
- La propuesta técnica incluye una estructura administrativa acorde a los alcances de la consultoría	8
- Se detalla el equipo técnico y de apoyo para las especialidades descritas en los Términos de Referencia	34
- Se detalla cómo se abordarán las diferentes fases de la consultoría	8
ii) Detalle de la metodología propuesta	30
- La metodología propuesta plantea de forma adecuada y detallada, que la obtención de los productos permitirá alcanzar los objetivos propuestos para la consultoría	30
iii) Cronograma de Trabajo	20
El cronograma de trabajo define una adecuada programación de tareas y su interrelación	14

El cronograma de trabajo es consistente con el enfoque técnico y la metodología propuesta	6
Punteo Máximo	100
Factor Multiplicación	30%
Total sobre 30 puntos	

2. Personal Clave

PERSONAL CLAVE	PUNTOS
Coordinador general del proyecto	40
Responsable de programa de formación base y diagnósticos	20
Responsable de programa intermedio, avanzado y mentores	20
Responsable de atención para formación de asesores y Diplomado de Innovación Institucional	20
Punteo Máximo Factor Multiplicación Total sobre 70 puntos	100 70%

2.1 Coordinador general del proyecto

Coordinador General del Proyecto	Ponderación sobre 100 Puntos
Nombre del Consultor Propuesto	
Escolaridad	30
Preferentemente doctorado en temas relacionados a la innovación	5
Maestría en temas relacionados a la innovación. La licenciatura deberá ser en las áreas de Ciencias de Ingeniería, Económico-Administrativas o Ciencias Sociales	20
Cursos y certificaciones en temas relacionados a la innovación y/o formado o certificado en metodología en administración de proyectos	5
Experiencia	70
Experiencia profesional en la implementación de programas de fomento a la innovación que involucren a pequeñas y medianas empresas	30
Igual o superior a 12 años	30
10 años y menor a 12 años	20

Coordinador General del Proyecto	Ponderación sobre 100 Puntos
Experiencia profesional en servicios de asesoría y capacitación en innovación y/o gestión de proyectos afines a la base teórica del programa.	15
Igual o superior a 12 años	15
10 años y menor a 12 años	10
Experiencia en la planificación y ejecución de programas o proyectos de preferencia con organismos internacionales o con la cooperación internacional	10
Igual o superior a 7 años	10
5 años y menor a 7 años	7
Coordinación de proyectos de desarrollo de capacidades relacionadas a la innovación con más de 50 empresas participantes	10
8 o más proyectos	8
De 5 a 7 proyectos	5
Experiencia de los proyectos a nivel latinoamericano	2
Preferentemente con experiencia en mentoría a empresas internacionales.	5
Igual o superior a 5 años	5
3 años y menor a 5 años	3
Punteo Máximo	100
Factor Multiplicación	40%
Total sobre 40 puntos	

2.2 Responsable de programa de formación base y diagnósticos

Responsable de programa de formación base y diagnósticos	Ponderación sobre 100 Puntos
Nombre del Consultor Propuesto	
Escolaridad	40
Preferentemente Doctorado en temas relacionados a la Innovación	30
Maestría en temas relacionados a la innovación. La licenciatura deberá ser en las carreras de ciencias de ingeniería, económico – administrativas o ciencias sociales.	20

Cursos y certificaciones en los temas que dan sustento al enfoque o base teórica del programa.	10
Experiencia Profesional	60
Experiencia profesional en la implementación de programas de fomento a la innovación que involucren a pequeñas y medianas empresas	30
Igual o superior a 7 años	30
5 años y menor a 7 años	20
Experiencia profesional en servicios de asesoría y capacitación en innovación y/o gestión de proyectos afines a la base teórica del programa	30
Igual o superior a 7 años	25
5 años y menor a 7 años	20
Preferentemente con experiencia a nivel latinoamericano de los proyectos	5
Punteo Máximo	100
Factor Multiplicación	20%
Total sobre 20 puntos	

2.3 Responsable de programa intermedio, avanzado y mentores

Responsable de programa intermedio, avanzado y mentores	Ponderación sobre 100 Puntos
Nombre del Consultor Propuesto	
Escolaridad	40
Preferentemente doctorado relacionado con la consultoría	30
Maestría y/o especialización en temas relacionados con finanzas, administración, estrategia de negocios o gestión de la innovación. La licenciatura deberá ser en las áreas de Ciencias de Ingeniería, Económico-Administrativas o Ciencias Sociales	20
Cursos y certificaciones en temas relacionados a la innovación	10
Experiencia Profesional	60
Experiencia profesional en servicios de consultoría asesoría y capacitación en innovación, gestión de proyectos y otras áreas afines, a empresas pequeñas y medianas a nivel internacional	20
Igual o superior a 7 años	15
5 años y menor a 7 años	10

Preferentemente con experiencia a nivel latinoamericano	5
Experiencia profesional en mentoría de empresas que participan en mercados internacionales.	**20**
Igual o superior a 7 años	20
5 años y menor a 7 años	15
Experiencia en procesos de obtención de capital, internacionalización y negociaciones corporativas	**20**
Experiencia en procesos	15
A nivel latinoamericano	5
Punteo Máximo	**100**
Factor Multiplicación	**20%**
Total sobre 20 puntos	

2.4 Responsable de atención para formación de asesores y Diplomado de Innovación Institucional

Responsable de atención para formación de asesores y Diplomado de Innovación Institucional	Ponderación sobre 100 Puntos
Nombre del Consultor Propuesto	
Escolaridad	**40**
Preferentemente doctorado relacionado a las finanzas, administración de negocios o gestión de la innovación	30
Maestría y/o especialización en temas relacionados con finanzas, administración de negocios, o gestión de la innovación. La licenciatura deberá ser en las carreras de ciencias de ingeniería, económico – administrativas o ciencias sociales.	20
Cursos y certificaciones en temas relacionados a la innovación	10
Experiencia Profesional	**60**
Experiencia profesional en servicios de asesoría y capacitación en temas de innovación, gestión de proyectos y/u otras áreas afines, a organizaciones no lucrativas (educación, gobierno, asociaciones empresariales)	**30**
Igual o superior a 7 años	25
5 años y menor a 7 años	20
Preferentemente experiencia a nivel latinoamericano	5

Experiencia profesional en consultorías, asesorías y capacitación en temas relacionados a la innovación.	30
Igual o superior a 7 años	30
5 años y menor a 7 años	25
Punteo Máximo	100
Factor Multiplicación	20%
Total sobre 20 puntos	

Cuadro de Evaluación Programa de Apoyo al Emprendimiento

Evaluación Total

Descripción del Sub-criterio de evaluación	Puntos
Organización, Metodología y Cronograma Propuesto	30
Personal Clave	70
Punteo Máximo	100

3. Organización, metodología y cronograma propuestos:

Descripción de Sub criterios de Evaluación	Puntos asignados
i) Propuesta del modelo administrativo y de organización del trabajo.	50
- La propuesta técnica incluye una estructura administrativa acorde a los alcances de la consultoría	8
- Se detalla el equipo técnico y de apoyo por cada consultor para cubrir las especialidades descritas en el cuadro del numeral 7 de los Términos de Referencia	34
- Se detalla cómo se abordarán las diferentes fases de la consultoría	8
ii) Detalle de la metodología propuesta	30
- La metodología propuesta plantea de forma adecuada y detallada, que la obtención de los productos permitirá alcanzar los objetivos propuestos para la consultoría	30

iii) Cronograma de Trabajo	20
El cronograma de trabajo define una adecuada planificación y programación de tareas y su interrelación	14
El cronograma de trabajo es consistente con el enfoque técnico y la metodología propuesta	6
Punteo Máximo	100
Factor Multiplicación	30%
Total sobre 30 puntos	

4. Personal Clave

PERSONAL CLAVE	PUNTOS
Coordinador del proyecto	45
Consultor Senior (2)	35
Consultor Supervisor (3)	20
Punteo Máximo Factor Multiplicación Total sobre 70 puntos	100 70%

2.2 Coordinador del proyecto

Habla idioma español nativo o Certificado de nivel avanzado de idioma español el cual puede ser: CELU-Avanzado, MCER Nivel C1 , ACTFL nivel superior o su equivalente

SI NO

Coordinador del Proyecto	Ponderación sobre 100 Puntos
Nombre del Consultor Propuesto	
Escolaridad (Sumatoria)	30
Preferentemente con doctorado en temas relacionados al área de formulación y evaluación de proyectos, finanzas, economía, administración de empresas o emprendimiento	5
Maestría en temas relacionados al área de formulación y evaluación de proyectos, finanzas, administración de empresas, emprendimiento o áreas afines	20
Título o certificado en gestión de proyectos PMI o equivalente	5
Experiencia	70

Experiencia profesional en general	10
Experiencia profesional superior a los 12 años	10
Experiencia profesional de 10 a 12 años	5
Experiencia en coordinación de programas para Desarrollo Empresarial, Pymes, Capacitación de Empresas o Programas de Emprendimiento, con impacto obtenido. (criterio de cumplimiento obligatorio)	25
Igual o superior a 9 años	25
7 años y menor a 9 años	20
Experiencia en la planificación y ejecución de programas o proyectos, de preferencia con organismos internacionales o de cooperación internacional. (criterio de cumplimiento obligatorio)	25
Igual o superior a 7 años	25
5 años y menor a 7 años	20
Preferentemente con 2 o más años de experiencia en ejecución de programas de carácter territorial en la región centroamericana	10
Si tiene la experiecnia requerida en este criterio	10
No tiene la experiencia requerida e este criterio	0
Punteo Máximo	100
Factor Multiplicación	45%
Total sobre 45 puntos	

2.3 Consultor Senior

Habla idioma español nativo o Certificado de nivel avanzado de idioma español el cual puede ser: CELU-Avanzado, MCER Nivel C1 , ACTFL nivel superior o su equivalente

SI NO

Consultor Senior (2 Consultores)	Ponderación sobre 100 Puntos
Nombre del Consultor Propuesto	
Escolaridad (Sumaotoria)	30

Preferentemente con título de Doctorado en temática relacionada con el Emprendimiento.	5
Maestria en Emprendimiento o Negocios ó áreas a fines.	20
Certificado como Formador de Emprendedores, otorgado por Universidades, Centros de Emprendimiento o su equivalente	5
Experiencia	**70**
Experiencia Profesional en desarrollo de capacidades de emprendimiento con potencial dinámico (criterio de cumplimiento obligatorio)	**15**
Igual o superior a 12 años	15
10 años y menor a 12 años	10
Experiencia en apoyo del desarrollo de Proyectos Emprendedores, con éxito a nivel internacional (criterio de cumplimiento obligatorio)	**40**
10 o más proyectos	40
De 7 a 9 proyectos	30
Experiencia en temas administrativos o técnicos en sectores como: industrias creativas y culturales, turismo, tecnologías de la información y comunicación, manufactura ligera, forestal y muebles (criterio de cumplimiento obligatorio)	**15**
Experiencia de igual o mayor a 5 años	15
Experiencia de 3 y menor de 5 años	10
Punteo Máximo	**100**
Factor Multiplicación	**35%**
Total sobre 35 puntos	

2.4 Consultor Supervisor

Habla idioma español nativo o Certificado de nivel avanzado de idioma español el cual puede ser: CELU-Avanzado, MCER Nivel C1 , ACTFL nivel superior o su equivalente

SI NO

Consultor Supervisor (3 consultores)	Ponderación sobre 100 Puntos
Nombre del Consultor Propuesto	
Escolaridad (Sumatoria)	**30**

Preferentemente doctorado en temas relacionados con el Emprendimiento o Negocios.	10
Maestría con especialización en Emprendimiento o Negocios o áreas afines.	20
Experiencia	**70**
Experiencia Profesional en desarrollo de capacidades de emprendimiento con potencial dinámico. (criterio de cumplimiento obligatorio)	**30**
Igual o superior a 7 años	30
5 años y menor a 7 años	20
Experiencia en proyectos emprendedores a los que ha apoyado en su desarrollo, con éxito a nivel internacional. (criterio de cumplimiento obligatorio)	**25**
6 o más proyectos	25
Entre 3 y 5 proyectos	20
Experiencia en temas administrativos o técnicos en sectores como: industrias creativas y culturales, turismo, tecnologías de la información y comunicación, manufactura ligera, forestal y muebles (criterio de cumplimiento obligatorio)	**15**
Experiencia de igual o mayor a 5 años	15
Experiencia de 3 y menor de 5 años	10
Punteo Máximo	**100**
Factor Multiplicación	**20%**
Total sobre 20 puntos	

A continuación, se adjunta los informes de evaluación por las ternas nombradas correspondientemente para cada proceso, estos informes se adjuntan en formato PDF para resguardar su integridad pues ya cuentan con NOB del BID

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): 18561

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

LIC. JORGE AUGUSTO MENEN
SECRETARIO DE JUNTA DIRECTIVA

Revisó: _____ Secretario (a) de la Junta Directiva

COLEGIO DE ABOGADOS SECRETARÍA GUATEMALA, C. A.

Confrontó: _____ Fecha: 22/02/2017
Gerente General

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. 10
Titulado:

"Documento que contenga la asesoría legal prestada al componente tres que integra el Programa de Apoyo a Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva"

Impreso en: 107
Cantidad en hojas

Si
Indicar si se adjunta en CD

Fecha de entrega del producto: 25.10.2017

Revisión Técnica 1 Hugo Gómez

Nombre y Firma

Revisión Técnica 2

Nombre y Firma

Aprobación del Producto:

Firma y sello:

José Eduardo Suriano Bueso
DIRECTOR EJECUTIVO
Programa Nacional de Competitividad
MINISTERIO DE ECONOMIA

"Documento que contenga la asesoría legal prestada al componente tres que integra el 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 Suñaco Baeza
DIRECTOR EJECUTIVO
Programa Nacional de Competitividad
MINISTERIO DE ECONOMIA

INDICE DE ACTIVIDADES

Documento que contenga la asesoría legal prestada al componente tres que integra el Programa de Apoyo a Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva"

- ✓ Asesoría legal relacionada con los proyectos del Componente tres que integra el Programa de Apoyo a Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva.
- ✓ Asesoría jurídica prestada al Director del Programa y la Unidad Ejecutora del Programa.
- ✓ Participación en reuniones del Comité Ejecutivo de Pronacom, elaboración y revisión de las actas respectivas.

ALCANCE DE LOS SERVICIOS:

- ✓ **Asesoría legal relacionada con los proyectos del Componente tres que integra el 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 jurídica prestada al Director del Programa y 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 10 **"Documento que contenga la asesoría legal prestada al componente tres que integra el Programa de Apoyo a Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva"** A continuación se presenta la asesoría legal prestada al componente tres de los proyectos a realizarse dentro de los mismos, garantizándose que los mismos se realicen acorde a las Políticas de Adquisiciones del Banco Interamericano de Desarrollo y las leyes de Guatemala. 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 10

De conformidad con lo dispuesto en los términos de referencia, se procede a presentar los resultados del producto número 10, siendo estos:

Asesoría legal relacionada con los proyectos del Componente tres que integra el Programa de Apoyo a Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva.

A. ASESORÍA LEGAL PRESTADA AL COMPONENTE TRES, EN CUANTO A NEGOCIACIÓN DE CONTRATO, ELABORIACIÓN DE ACTA DE NEGOCIACIÓN Y DE CONTRATO, AL PROGRAMA DE APOYO A LA INNOVACIÓN DEL PROGRAMA DE APOYO A INVERSIONES ESTRATÉGICAS Y TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA.

ACTA NÚMERO 39-2017 (TREINTA Y NUEVE GUIÓN DOS MIL DIECISIETE) REUNIÓN DE NEGOCIACIÓN DE CONTRATO CONSULTORÍA "PROGRAMA DE APOYO A LA INNOVACIÓN". En la ciudad de Guatemala, departamento de Guatemala, siendo las ocho horas (08:00) del día miércoles cuatro (04) de octubre 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 cuatro 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 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, 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 contenidas 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 **JOSE LUIS ELEJALDE HERNANI,** de cuarenta y siete años de edad, casado, español, Ingeniero, con domicilio en España, me identifico con el Pasaporte número PAD novecientos dos mil ciento ochenta y tres (PAD902183) emitido por el Reino de España, señalo como lugar para recibir citaciones, notificaciones o emplazamientos en catorce avenida dieciocho guión treinta y siete zona trece de la Ciudad de Guatemala, del departamento de Guatemala, comparezco en representación del Consorcio conformado por las entidades FUNDACIÓN TECNALIA RESEARCH & INNOVATION - IKEI RESEARCH & CONSULTANCY S.A. en mi calidad de representante legal común del Consorcio, extremo que acredito con CONTRATO DE CONSORCIO ENTRE

FUNDACIÓN TECNALIA RESEARCH & INNOVATION - IKEI RESEARCH & CONSULTANCY S.A. otorgado el quince de septiembre de dos mil diecisiete, por JOSE LUIS ELEJALDE HERNANI Representante Legal de FUNDACIÓN TECNALIA RESEARCH & INNOVATION, de nombre comercial TECNALIA RESEARCH & INNOVATION y TIMOTEO PÉREZ, Representante Legal de IKEI RESEARCH & CONSULTANCY S.A., con firmas debidamente legalizadas por el Notario del Ilustre Colegio del País Vasco, Jaime Fernández Ostolaza, en Bilbao, Vizcaya (España) y Apostilla, otorgada por JOSE MARIA FERNANDEZ HERNANDEZ, subdelegado del Distrito Notarial de Bilbao (Colegio Notarial del País Vasco), en calidad de Decano accidental, en Bilbao, el día veintidós de septiembre de dos mil diecisiete y primer testimonio de la escritura pública número diez (10), autorizada en la ciudad de Guatemala, el día veintiocho de septiembre del año dos mil diecisiete, por la notaria AIDA GABRIELA TRUJILLO HERRERA, la cual contiene Acta de Protocolación de Poder Especial con Representación otorgado por la entidad FUNDACIÓN TECNALIA RESEARCH & INNOVATION a favor de JOSE LUIS ELEJALDE HERNANI, de fecha catorce de febrero del año dos mil trece, otorgado en el municipio de Bilbao, España, ante el notario Juan Benguria Cortabitarte, inscrito en el Registro Electrónico de Poderes, del Archivo General de Protocolos del Organismo Judicial, a la inscripción número uno (1) del poder cuatrocientos diecisiete mil cuatrocientos catorce guión E (417414-E), en los que constan que estoy debidamente autorizado para el presente acto. Ambos comparecientes manifestamos: a) que para los efectos de la presente acta, en lo sucesivo, convenimos en denominarnos, al primero "PRONACOM" y al segundo "EL CONSULTOR" respectivamente; b) ser de los datos de identificación personal consignados, hallarnos 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 **CONSULTORÍA "PROGRAMA DE APOYO A LA INNOVACIÓN". 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 establecida en los términos de referencia y el proyecto de contrato. 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" a "El CONSULTOR" de la aprobación del contrato. "El CONSULTOR" entregará, dentro del plazo establecido los productos entregables a "PRONACOM", 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 a"El 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 a partir del día de la fecha efectiva de la notificación de "PRONACOM" a "El CONSULTOR" de la aprobación del contrato al treinta y uno de diciembre de dos mil dieciocho. 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 Adjudicación del Contrato, de las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo GN-2350-7; inciso veintiocho puntos seis (28.6) del inciso D Negociaciones y Adjudicación, de la sección dos Instrucciones a 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 ***Catorce millones ochocientos setenta y cuatro mil ochocientos ochenta y nueve quetzales con noventa y ocho centavos de quetzal (Q.14,874,889.98)*** **SEXTO: Obligaciones de PRONACOM.** El Programa Nacional de Competitividad –PRONACOM, de la forma que se establece en esta acta, prestará la colaboración correspondiente a "El CONSULTOR" para que éste ejecute el objeto de esta negociación y vigilará el cumplimiento de cada una de las condiciones de esta negociación. **SÉPTIMO: 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 las 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 OBJECIÓN correspondiente. En caso de contradicciones entre el texto del acta y la documentación mencionada, se aplicará la prevalencia que indica el contrato. Los comparecientes 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. Las partes acordamos los términos y las condiciones establecidas en todos los documentos ya antes mencionados cuya versión negociada se adjunta a la presenta acta. "El CONSULTOR" comunicó a "PRONACOM" que ha optado como moneda de pago el Quetzal o Dólares de los Estados Unidos de América al tipo de cambio vigente publicado por el Banco Central de Guatemala en la fecha de pago correspondiente. 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 las cartas 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 diez 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.

CONTRATO PARA SERVICIOS DE CONSULTORÍA
Suma Global

Nombre del Proyecto Programa de Apoyo a las Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva

Préstamo No. BID 1734/OC-GU

Contrato No. BID1734/OC-GU-FC-012-2017

Entre

MINISTERIO DE ECONOMÍA

Y

FUNDACIÓN TECNALIA RESEARCH & INNOVATION

IKEI RESEARCH & CONSULTANCY S.A.

Fecha: Octubre 2017

Contrato No. BID1734/OC-GU-FC-012-2017

Consultoría "Programa de Apoyo a la Innovación"

ESTE CONTRATO es celebrado en la ciudad de Guatemala, departamento de Guatemala, el día XXX de dos mil diecisiete,

Entre:

El Ministerio de Economía a través del ***Programa Nacional de Competitividad***, en adelante "El Cliente" o "PRONACOM" representado por **JOSÉ FERNANDO SURIANO BUEZO**, de treinta y cuatro 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 "PRONACOM", unidad ejecutora del Ministerio de Economía, en lo sucesivo denominado "El Contratante", 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; 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, oficina trescientos dos, de la ciudad de Guatemala, departamento de Guatemala, encontrándome facultado para la firma del presente contrato de conformidad con la Resolución de Delegación de Firma número xxxx (00000000) de fecha XXXXX de dos mil diecisiete del Ministerio de Economía, entidad con número de Cuentadancia número Mdos guión nueve guión tres (M2-9-3).

Y CONSORCIO **FUNDACIÓN TECNALIA RESEARCH & INNOVATION - IKEI RESEARCH & CONSULTANCY S.A.,** representado por **JOSE LUIS ELEJALDE HERNANI,** de cuarenta y siete años de edad, casado, español, Ingeniero, con domicilio en España, me identifico con el Pasaporte número PAD novecientos dos mil ciento ochenta y tres (PAD902183) emitido por el Reino de España, señalo como lugar para recibir citaciones, notificaciones o emplazamientos en catorce avenida dieciocho guión treinta y siete zona trece de la Ciudad de Guatemala, del departamento de Guatemala, comparezco en representación del Consorcio conformado por las entidades FUNDACIÓN TECNALIA RESEARCH & INNOVATION - IKEI RESEARCH & CONSULTANCY S.A. en mi calidad de representante legal común del Consorcio, extremo

que acredito con CONTRATO DE CONSORCIO ENTRE FUNDACIÓN TECNALIA RESEARCH & INNOVATION - IKEI RESEARCH & CONSULTANCY S.A. otorgado el quince de septiembre de dos mil diecisiete, por JOSÉ LUIS ELEJALDE HERNANI Representante Legal de FUNDACIÓN TECNALIA RESEARCH & INNOVATION, de nombre comercial TECNALIA RESEARCH & INNOVATION y TIMOTEO PÉREZ, Representante Legal de IKEI RESEARCH & CONSULTANCY S.A., con firmas debidamente legalizadas por el Notario del Ilustre Colegio del País Vasco, Jaime Fernández Ostolaza, en Bilbao, Vizcaya (España) y Apostilla, otorgada por JOSE MARIA FERNANDEZ HERNANDEZ, subdelegado del Distrito Notarial de Bilbao (Colegio Notarial del País Vasco), en calidad de Decano accidental, en Bilbao, el día veintidós de septiembre de dos mil diecisiete y primer testimonio de la escritura pública número diez (10), autorizada en la ciudad de Guatemala, el día veintiocho de septiembre del año dos mil diecisiete, por la notaria AIDA GABRIELA TRUJILLO HERRERA, la cual contiene Acta de Protocolación de Poder Especial con Representación otorgado por la entidad FUNDACIÓN TECNALIA RESEARCH & INNOVATION a favor de JOSE LUIS ELEJALDE HERNANI, de fecha catorce de febrero del año dos mil trece, otorgado en el municipio de Bilbao, España, ante el notario Juan Benguria Cortabitarte, inscrito en el Registro Electrónico de Poderes, del Archivo General de Protocolos del Organismo Judicial, a la inscripción número uno (1) del poder cuatrocientos diecisiete mil cuatrocientos catorce guión E (417414-E), en los que constan que estoy debidamente autorizado para el presente acto. En lo sucesivo denominado "El Consultor". Ambos aseguramos hallarnos en el libre ejercicio de nuestros derechos civiles y las representaciones legales que por este acto ejercitamos son suficientes de conformidad con la ley para la celebración del presente Contrato.

POR CUANTO

a) PRONACOM ha solicitado al Consultor que preste ciertos servicios de consultoría según se define en este Contrato (referidos en adelante, los "Servicios");

b) El Consultor, habiendo manifestado a PRONACOM que cuenta con las capacidades profesionales, experiencia y recursos técnicos, ha acordado prestar los Servicios de acuerdo con los términos y condiciones que se indican en este Contrato. Celebrándose para el efecto por el Consultor un CONTRATO DE CONSORCIO ENTRE FUNDACIÓN TECNALIA RESEARCH & INNOVATION - IKEI RESEARCH & CONSULTANCY S.A. otorgado el quince de septiembre de dos mil diecisiete, por JOSÉ LUIS ELEJALDE HERNANI Representante Legal de FUNDACIÓN TECNALIA RESEARCH & INNOVATION, de nombre comercial TECNALIA RESEARCH & INNOVATION y TIMOTEO PÉREZ, Representante Legal de IKEI RESEARCH & CONSULTANCY S.A., con firmas debidamente legalizadas por el Notario del Ilustre Colegio del País Vasco, Jaime Fernández Ostolaza, en Bilbao, Vizcaya (España) y Apostilla, otorgada por JOSE MARIA FERNANDEZ HERNANDEZ, subdelegado del Distrito Notarial de Bilbao (Colegio Notarial del País Vasco), en calidad de Decano accidental, en Bilbao, el día veintidós de septiembre de dos mil diecisiete; quienes son responsables mancomunada y solidariamente por la totalidad de los servicios a desempeñar ante el contratante. PRONACOM ha aceptado la prestación de los servicios de consultoría según se definen en este contrato en virtud de la No Objeción número CID/CGU-2578/2017 de fecha once de octubre de dos mil diecisiete. La partida presupuestaria a ser afecta será la siguiente: dos mil diecisiete guión once millones ciento treinta mil once guión ciento ocho guión cero cero guión doce guión cero cero guión cero cero cero guión cero

uno guión ciento ochenta y nueve guión cero ciento uno guión cincuenta y dos guión cero cuatrocientos dos guión cero ciento once (2017-11130011-108-00-12-00-000-01-189-0101-52-0402-0111), con número de Cuentadancia número Mdos guión nueve guión tres (M2-9-3).

c) PRONACOM ha recibido un préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo para cubrir el costo de los Servicios y se propone aplicar una porción del producto de este préstamo para pagos elegibles en virtud de este Contrato, entendiéndose que (i) los pagos por el Banco se harán solo a solicitud del Cliente y mediante aprobación del Banco; (ii) dichos pagos estarán sujetos, en todos los aspectos, a los términos y condiciones del contrato de préstamo, incluidas las prohibiciones de desembolso de la cuenta de préstamo para propósitos de cualquier pago a personas o entidades, o para la importación de bienes, si dicho pago o importación, hasta donde el Banco tenga conocimiento, está prohibido por la decisión del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas tomada en virtud del Capítulo VII de la Carta de las Naciones Unidas; y (iii) ninguna Parte, diferente del Cliente, podrá derivar ningún derecho del contrato de préstamo ni podrá reclamar el producto del préstamo;

d) COHECHO: Yo **JOSE LUIS ELEJALDE HERNANI**, en la calidad con que comparezco, 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 de Guatemala, Código Penal. Adicionalmente, conozco las normas jurídicas que facultan a la autoridad superior de la entidad afectada, para aplicar las sanciones administrativas que pudieren corresponder, incluyendo la inhabilitación en el sistema GUATECOMPRAS.

e) La modalidad del presente contrato es de carácter multianual, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo doscientos treinta y ocho (238) último párrafo de la Constitución Política de la República de Guatemala, el artículo quince segundo párrafo de la Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto ciento uno guión noventa y siete (101-97) del Congreso de la República de Guatemala, y artículo noventa y dos de la Ley del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado para el Ejercicio Fiscal dos mil diecisiete y opinión jurídica de Asesoría Jurídica, del Ministerio de Economía número trescientos ochenta y uno guión dos mil dieciséis (381-2016), de fecha veinticuatro de octubre de dos mil dieciséis; para el efecto se encuentran programadas las asignaciones necesarias en los presupuestos correspondientes hasta su terminación de acuerdo a la No Objeción número CID/CGU-2578/2017 de fecha once de octubre de dos mil diecisiete. Los pagos derivados para la presente consultoría se harán con cargo a la partida presupuestaria número dos mil diecisiete guión once millones ciento treinta mil once guión ciento ocho guión cero cero guión doce guión cero cero guión cero cero cero guión cero uno guión ciento ochenta y nueve guión cero ciento uno guión cincuenta y dos guión cero cuatrocientos dos guión cero ciento once (2017-11130011-108-00-12-00-000-01-189-0101-52-0402-0111), del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado para el ejercicio fiscal dos mil diecisiete y la partida presupuestaria que en el futuro le corresponda para el ejercicio fiscal dos mil dieciocho.

POR CONSIGUIENTE, las Partes acuerdan lo siguiente:

1. Los siguientes documentos adjuntos se considerarán que forman parte integral de este Contrato:

   a) Las Condiciones Generales de Contrato (incluido el Anexo 1 "Política del Banco – Fraude y Corrupción y Prácticas Prohibidas);

   b) Las Condiciones Especiales de Contrato;

   c) Apéndices:

   Apéndice A: Términos de Referencia

   Apéndice B: Expertos Clave

   Apéndice C: Estimación de Costo de Remuneración

   Apéndice D: Acta de Negociación

   En caso de no concordancia entre los documentos, prevalecerá el siguiente orden de precedencia: las Condiciones Especiales de Contrato; las Condiciones Generales de Contrato, incluido el Anexo 1; Apéndice A; Apéndice B; Apéndice C y Apéndice D. Cualquier referencia a este Contrato incluirá, donde el contexto lo permita, una referencia a sus Apéndices.

Los derechos y obligaciones mutuas del Cliente y del Consultor serán las que se estipulan en este Contrato, en particular:

a) el Consultor prestará los Servicios de acuerdo con las disposiciones del Contrato; y

b) el Cliente efectuará los pagos al Consultor de acuerdo con las disposiciones del Contrato.

EN TESTIMONIO DE LO CUAL, las Partes han causado que este Contrato sea firmado en sus respectivos nombres en la fecha escrita al comienzo.

POR Y EN NOMBRE DEL MINISTERIO DE ECONOMÍA:

_____

JOSÉ FERNANDO SURIANO BUEZO
DIRECTOR EJECUTIVO PRONACOM

EN REPRESENTACIÓN DE:

FUNDACIÓN TECNALIA RESEARCH & INNOVATION:

_____

JOSE LUIS ELEJALDE HERNANI
MANDATARIO ESPECIAL CON REPRESENTACIÓN Y REPRESENTANTE LEGAL COMÚN DEL CONSORCIO

EN REPRESENTACIÓN DE:

IKEI RESEARCH & CONSULTANCY S.A.:

_____

JOSE LUIS ELEJALDE HERNANI
REPRESENTANTE LEGAL COMÚN DEL CONSORCIO

II. Condiciones Generales de Contrato – Suma Global

A. Disposiciones Generales

1. Definiciones

1.1 Salvo que el contexto exija otra cosa, los siguientes términos tendrán los significados que se indican a continuación:

(a) "Asociación en Participación, Consorcio o Asociación (APCA)" significa una asociación con o sin personería jurídica distinta de la de sus integrantes, de más de una entidad, donde un integrante tiene la autoridad para realizar todos los negocios para y en nombre de cualesquiera y todos los integrantes de la APCA, y donde los integrantes del APCA son responsables conjunta y solidariamente para con el Cliente por la ejecución del Contrato.

(b) "Banco" significa el Banco Interamericano de Desarrollo

(c) "CEC" significa las Condiciones Especiales de Contrato por las cuales el CGC podrá ser modificado o adicionado pero no reemplazado.

(d) "CGC" significa estas Condiciones Generales de Contrato.

(e) "Cliente" significa la Agencia Ejecutora que suscriba el Contrato con el Consultor por concepto de los Servicios.

(f) "Consultor" significa una firma o entidad de consultoría profesional legalmente establecida seleccionada por el Cliente para prestar los Servicios de acuerdo con el Contrato firmado.

(g) "Contrato" significa el contrato legalmente obligatoria suscrito entre el Cliente y el Consultor y el cual incluye todos los documentos que se indican en el parágrafo 1 del Formato del Contrato (las Condiciones Generales (CGC), las Condiciones Especiales (CEC) y los Apéndices.

(h) "Día" significa un día laboral salvo indicación al contrario.

(i) "Expertos" significa, colectivamente, Expertos Clave, Expertos No Clave o cualquier otro personal del Consultor. Un Subconsultor o integrantes de la APCA asignados por el Consultor para prestar los Servicios o cualquier parte de los mismos de acuerdo con el Contrato.

(j) "Experto Clave" significa un profesional individual cuyas competencias, calificaciones, conocimiento y experiencia son esenciales para la prestación de los Servicios según el Contrato y cuya Hoja de Vida (CV) fue tomada en cuenta en la evaluación técnica de la Propuesta del Consultor.

(k) "Experto No Clave" significa un profesional individual proporcionado por el Consultor o su subconsultor para prestar los Servicios o cualquier parte de los mismos según el Contrato.

(l) "Fecha Efectiva" significa la fecha en que este Contrato entre en vigor de acuerdo con la Cláusula CGC 11.

(m) "Gobierno" significa el gobierno del país del Cliente.

(n) "Ley Aplicable" significa las leyes y cualesquiera otras disposiciones que tengan fuerza de ley en el país del Gobierno o en el país que se especifique en las **Condiciones Especiales del Contrato** (CEC) y que de cuando en cuando puedan dictarse y estar en vigencia.

(o) "Moneda Extranjera" significa cualquier moneda diferente de la Moneda del país del Cliente.

(p) "Moneda nacional" significa la Moneda del país del Cliente.

(q) "Parte" significa el Cliente o el Consultor, según sea el caso, y "Partes" significa ambos.

(r) "Políticas Aplicables" significa las Políticas de Selección y Contratación de Servicios de Consultoría financiados por el BID.

(s) "Prestatario" significa el Gobierno, agencia del Gobierno u otra entidad que suscriba el contrato de préstamo con el Banco.

(t) "Servicios" significa el trabajo a realizar el Consultor de acuerdo con este Contrato, según se describe en el Apéndice a adjunto.

(u) "Subconsultores" significa una entidad con la que el Consultor subcontrate alguna parte de los Servicios siendo exclusivamente responsable por la ejecución del Contrato.

(v) "Tercero" significa cualquier persona o entidad, excepto el Gobierno, el Cliente, el Consultor o un Subconsultor.

2. Relaciones entre las Partes

2.1 Nada de lo que aquí se incluye se interpretará como que se establece una relación de señor y servidor ni de principal y agente entre el Cliente y el Consultor. Sujeto a este Contrato, el Consultor se encarga completamente de los Experto y Subconsultores, si corresponde, que presten los Servicios y será totalmente responsable por los Servicios que ellos presten en su nombre de acuerdo con este Contrato.

3. Ley que Rige el Contrato

3.1 Este Contrato, su significado e interpretación y la relación entre las Partes se regirá por la Ley Aplicable.

4. Idioma

4.1 Este Contrato se ha firmado en el idioma señalado en las **CEC**, por el que se regirán obligatoriamente todos los asuntos relacionados con el mismo o con su significado o interpretación.

5. Encabezados

5.1 Los encabezados no limitarán, alterarán o afectarán el significado de ese Contrato.

6. Comunicaciones

6.1 Toda comunicación que deba o pueda cursarse o darse en virtud de este Contrato se hará por escrito en el idioma que se indica en la Cláusula CGC 4. Toda notificación, solicitud o consentimiento se considerará dado o hecho cuando el mismo sea entregado personalmente a un representante autorizado de la Parte a la que se dirige la comunicación, o cuando sea enviado a esa parte a la dirección que se indica en las **CEC**.

6.2 Una Parte podrá cambiar su dirección de notificaciones mediante información escrita a la otra Parte sobre dicho cambio de la dirección que se indica en las **CEC**.

7. Lugar

7.1 Los Servicios se prestarán en los lugares indicados en el Apéndice A y cuando no esté indicado en dónde habrá de cumplirse una tarea especifica, se cumplirá en el lugar que el Contratante apruebe, ya sea en el país del Gobierno o en otro lugar.

8. Autoridad del Integrante a Cargo

8.1 En caso de que el Consultor sea una APCA, los integrantes autorizan al integrante que se indica en las CEC para que actúe en su nombre y representación en el ejercicio de todos los derechos y obligaciones del Consultor para con el Cliente de acuerdo con este Contrato, incluido sin limitación, recibir instrucciones y pagos del Cliente.

9. Representantes Autorizados

9.1 Toda medida que se deba o pueda adoptar, y cualquier documento que el Cliente o el Consultor deba o pueda expedir de acuerdo con este Contrato podrá tomarse o expedirse por los funcionarios que se indican en las **CEC.**

10. Prácticas Prohibidas

10.1 El Banco exige cumplimiento con su política con respecto a las Prácticas Prohibidas que se indican en el **Anexo 1** de las CGC.

a. Comisiones y Honorarios

10.2 El Cliente exige al Consultor revelar todas las comisiones, gratificaciones u honorarios que puedan haberse pagado o que se vayan a pagar a los agentes o a cualquier otra parte con respecto al proceso de selección o ejecución del Contrato. Esta información deberá incluir al menos el nombre y la dirección del agente o de la otra parte, el monto y la moneda y el propósito de la comisión, gratificación u honorario. La falta en revelar dichas comisiones, gratificaciones u honorarios podrá resultar en la terminación y/o sanciones por parte del Banco.

B. Iniciación, Ejecución, Modificación y Terminación del Contrato

11. Entrada en Vigor del Contrato

11.1 Este Contrato entrará en vigor en la fecha (la "Fecha Efectiva") de la notificación del Cliente al Consultor con instrucciones a éste para que comience la prestación de los Servicios. Esta notificación confirmará que se han cumplido las condiciones de puesta en vigor que figuran en las CEC.

12. Terminación del Contrato por no Entrada en Vigor

12.1 Si este Contrato no ha entrado en vigor dentro del periodo siguiente a la firma del mismo que se indica en las **CEC**, cualquiera de las Partes podrá, mediante aviso de no menos de 22 días a la otra parte, declarar este Contrato nulo e inválido, y en caso de tal declaración por cualquiera de las partes, ninguna de las partes podrá reclamar contra la otra parte con respecto a lo mismo.

13. Iniciación de los Servicios

13.1 El Consultor deberá confirmar la disponibilidad de Expertos Clave y comenzará a prestar los Servicios no más tarde que el número de días siguientes a la fecha Efectiva que se indica en las **CEC**.

14. Vencimiento del Contrato

14.1 Salvo terminación anticipada de acuerdo con la Cláusula CGC 19, este Contrato vencerá al final del periodo siguiente a la fecha Efectiva que se indica en las **CEC**.

15. Acuerdo Total

15.1 Este Contrato contiene todos los convenios, estipulaciones y disposiciones acordados por las Partes. Ningún agente o representante de ninguna de las Partes está autorizado para hacer, y las Partes no estarán obligadas ni serán responsables por ninguna declaración, afirmación, promesa o acuerdo que no se contemple aquí.

16. Modificaciones o Variaciones

16.1 Toda modificación o variación a los términos y condiciones de este Contrato, incluida cualquier modificación o variación del alcance de los Servicios, solo podrá hacerse mediante acuerdo escrito entre las Partes. Sin embargo, cada una de las Partes considerará debidamente cualquier propuesta de modificación o variación que haga la otra Parte.

16.2 En casos de modificaciones o variaciones sustanciales, se requerirá el previo consentimiento escrito del Banco.

17. Fuerza Mayor

a. Definición

17.1 Para los propósitos de este Contrato, "Fuerza Mayor" significa un evento fuera del control razonable de una Parte y que no sea previsible, sea inevitable y haga el cumplimiento de las obligaciones de una Parte imposibles o tan imprácticas como se considere razonablemente según las circunstancias, y sujeto a dichos requisitos, incluyen, más no se limitan a guerra, motines, disturbios civiles, terremoto, incendio, explosión u otras condiciones climáticas adversas, huelgas, cierres u otra acción de la industria, confiscación o cualquier otra acción por parte de agencias del Gobierno.

17.2 Fuerza Mayor no incluirá (i) ningún evento que sea ocasionado por negligencia o acción intencional de una Parte o de los Expertos, Subconsultores o agentes o empleados de esa Parte, ni (ii) ningún evento que una parte diligente podría haber previsto de manera razonable tanto para tener en cuenta en el momento de la Conclusión de este Contrato, como para evitar o superar el desempeño y cumplimiento de sus obligaciones según este Contrato.

17.3 Fuerza Mayor no incluirá insuficiencia de fondos ni incumplimiento en hacer ningún pago requerido según este Contrato.

b. Ninguna violación del Contrato

17.4 El incumplimiento de una de las Partes de cualquiera de sus obligaciones no será considerada una violación o incumplimiento según este Contrato, en la medida que dicha incapacidad surja de un evento de Fuerza Mayor, siempre y cuando la Parte afectada por dicho evento haya tomado todas las precauciones razonables, debido cuidado y medidas alternativas razonables, todo con el objetivo de cumplir con los términos y condiciones de este Contrato.

c. Medidas a Tomar

17.5 Una Parte afectada por un evento de Fuerza Mayor continuará cumpliendo con sus obligaciones según el Contrato en la medida que ello sea razonablemente práctico, y tomará todas las medidas razonables para minimizar las consecuencias de cualquier evento de Fuerza Mayor.

17.6 Una Parte afectada por un evento de Fuerza Mayor deberá notificar a la otra Parte dicho evento tan pronto como sea posible, y en cualquier caso, no después de 14 días calendario siguientes al suceso, suministrará las pruebas de la naturaleza y causa de dicho evento, e igualmente dará aviso escrito de la restauración de las condiciones normales tan pronto como le sea posible.

17.7 Cualquier periodo dentro del cual una Parte, según este Contrato, termine cualquier acción o tarea, será prorrogado por un periodo igual al tiempo durante el cual esa Parte no haya podido realizar tal acción como resultado de la Fuerza Mayor.

17.8 Durante el periodo de su incapacidad en prestar los Servicios como resultado de un evento de Fuerza Mayor, el Consultor, por instrucciones del Cliente deberá:

(a) desmovilizarse, en cuyo caso, se reembolsará al Consultor por concepto de costos adicionales en que razonable y necesariamente haya incurrido, y si así lo exige el Cliente, en reactivar los Servicios; o

(b) continuar con los Servicios en la medida razonablemente posible, en cuyo caso, se continuará pagando al Consultor de acuerdo con los términos y condiciones de este Contrato y se le reembolsaran los costos en que razonable necesariamente haya incurrido.

17.9 En caso de desacuerdo entre las Partes en cuanto a la existencia o alcance de la Fuerza Mayor, el asunto será transado de acuerdo con las Cláusulas CGC 44 y 45.

18. Suspensión

18.1 Mediante notificación escrita de suspensión al Consultor, el Cliente podrá suspender todos los pagos bajo este Contrato si el Consultor no cumple con cualquiera de sus obligaciones bajo el mismo, incluida la prestación de los Servicios, siempre y cuando dicha notificación de suspensión (i) especifique la naturaleza del incumplimiento, y (ii) solicite al Consultor remediar dicho incumplimiento dentro de un periodo que no exceda 30 días calendario siguientes a que éste reciba dicha notificación.

19. Terminación

19.1 Este Contrato podrá ser terminado por cualquiera de las partes de acuerdo con las disposiciones que se contemplan a continuación:

a. Por el Cliente

19.1.1. El Cliente podrá terminar este Contrato en caso de que suceda cualquiera de los eventos que se indican en los parágrafos (a) a (f) de esta Cláusula. En tal caso, el Cliente deberá dar al Consultor aviso escrito con al menos 30 días de antelación en caso de los eventos referidos en los literales (a) a (d); aviso escrito con al menos 60 días calendario de antelación en caso del evento referido en el literal (e); y aviso escrito con al menos 5 días calendario en caso del evento referido en el literal (f):

(a) Si el Consultor no subsana un incumplimiento de sus obligaciones según se indica en una notificación de suspensión de acuerdo con la Cláusula CGC 18;

(b) Si el Consultor queda (o, si el Consultor consiste de más de una entidad, si alguno de sus miembros queda) insolvente o en quiebra, o celebra acuerdos con sus

acreedores para el alivio de deudas, o si aprovecha alguna ley en beneficio de deudores o si entra en liquidación o custodia, bien sea obligatoria o voluntaria;

(c) Si el Consultor incumple con cualquier decisión final que se llegue como resultado de una acción de arbitramento de acuerdo con la Cláusula CGC 45.1;

(d) Si, como resultado de un evento de Fuerza Mayor, el Consultor no puede cumplir con una porción material de los Servicios por un periodo no menor de 60 días calendario;

(e) Si el Cliente, a su exclusiva discreción y por cualquier motive, decide terminar este Contrato;

(f) Si el Consultor no confirma disponibilidad de los Expertos Clave de acuerdo con la Cláusula CGC 13.

19.1.2. Además, si el Cliente establece que el Consultor ha cometido prácticas corruptas, fraudulentas, colusorias, coercitivas u obstructivas para realizar o ejecutar el Contrato, entonces el Cliente, mediante notificación escrita con 14 días de antelación al Consultor, podrá terminar la contratación del Consultor bajo ese Contrato.

b. Por el Consultor

19.1.3. El Consultor podrá terminar este Contrato mediante notificación escrita al Cliente con no menos de 30 días calendario, en caso de que suceda alguno de los eventos señalados en los parágrafos (a) a (d) de esta Cláusula.

(a) Si el Cliente no paga alguna suma adeudada al Consultor de acuerdo con este Contrato y que no sea objeto de discrepancia de acuerdo con las Cláusulas CGC 45.1 dentro de 45 días calendario siguientes a que reciba la notificación escrita del Consultor de que dicho pago está vencido.

(b) Si como resultado del evento de Fuerza Mayor, el Consultor no puede proporcionar una porción material de los Servicios por un periodo no menor de 60 días calendario.

(c) Si el Cliente no cumple con alguna decisión final como resultado del arbitramento de acuerdo con la Cláusula CGC 45.1.

(d) Si el Cliente comete una violación material de sus obligaciones conforme a este Contrato y no ha subsanado la misma dentro de 45 días (o un periodo más largo que el Consultor haya aprobado por escrito) luego de que el Cliente reciba notificación del Consultor donde indique dicha violación.

c. Cesación de Derechos y Obligaciones

19.1.4. Una vez termine este Contrato de acuerdo con las Cláusulas CGC 12 o CGC 19 del mismo, o cuando venza este Contrato de acuerdo con la Cláusula CGC 14, cesarán todos los derechos y obligaciones de las Partes, (excepto) (i) los derechos y obligaciones que puedan haberse causado en la fecha de terminación o expiración, (ii) la obligación de confidencialidad que se indica en la Cláusula CGC 22, (iii) la obligación del Consultor de permitir inspección, copa y auditoria de sus cuentas y registros según se indica en la Cláusula CGC 25, y (iv) cualquier derecho que una Parte pueda tener según la Ley Aplicable.

d. Cesación de Servicios

19.1.5. Mediante terminación de este Contrato por notificación de cualquiera de las Partes a la otra, conforme a las Cláusulas CGC 19a o CGC 19b, el Consultor, inmediatamente despache o reciba dicha notificación, deberá tomar todas las medidas necesarias para cerrar los Servicios en forma pronta y ordenada y hará todo lo que esté a su alcance por mantener a un mínimo los gastos para este propósito. Con respecto a documentos elaborados por el Consultor y equipo y materiales entregados por el Cliente, el Consultor, procederá según se estipula, respectivamente, por las Cláusulas CGC 27 o CGC 28.

e. Pago a la Terminación

19.1.6. Cuando termine este Contrato, el Cliente deberá hacer los siguientes pagos al Consultor:

(a) pago por concepto de servicios prestados a satisfacción antes de la fecha efectiva de la terminación; y

(b) en el caso de terminación de acuerdo con los parágrafos (d) y (e) de la Cláusula CGC 19.1.1, el reembolso de cualquier costo razonable incidental a la terminación pronta y ordenada de este Contrato, incluido el costo de viaje de regreso de los Expertos.

C. Obligaciones del Consultor

20. General

a. Estándar de Cumplimiento

20.1 El Consultor prestará los Servicios y los desempeñará con toda la debida diligencia, eficiencia y economía, de acuerdo con normas y prácticas profesionales generalmente aceptables, y observará prácticas de gestión sólidas y empleará una tecnología apropiada y equipo, maquinaria, materiales y métodos seguros y efectivos. Con respecto a cualquier asunto relacionado con este Contrato o los servicios, el Consultor actuará siempre como un asesor leal al Cliente y apoyará y protegerá en todo momento los intereses legítimos del Cliente en tratos con terceros.

20.2 El Consultor empleará y suministrará los Expertos y Subcontratistas con experiencia que se requieran para la prestación de los Servicios.

20.3 El Consultor podrá subcontratar parte de los Servicios hasta un grado y con los Expertos Clave y subcontratistas que el Cliente apruebe previamente. No obstante dicha aprobación, el Consultor conservará la plena responsabilidad de los Servicios.

b. Ley Aplicable a los Servicios

20.4 El Consultor prestará los Servicios de acuerdo con el Contrato y la Ley Aplicable y tomará todas las medidas prácticas para garantizar que cualquiera de sus Expertos y subconsultores cumplan con la Ley Aplicable.

20.5 Durante la ejecución del Contrato, el Consultor deberá cumplir con las leyes sobre prohibición de importación de bienes y servicios en el país del Cliente cuando

(a) como materia de ley o normas oficiales, el país del prestatario prohíba relaciones comerciales con ese país; o

(b) por un acto de cumplimiento con una decisión del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas tomada según el Capítulo VII de la Carta de las Naciones Unidas, el País del Prestatario prohíba la importación de bienes de ese país o pagos a cualquier país, persona o entidad en ese país.

20.6 El Cliente notificará por escrito al Consultor las costumbres habituales relevantes, y el Consultor, luego de dicha notificación, deberá respetar dichas costumbres.

21. Conflicto de Interés

21.1 El Consultor deberá mantener los intereses del Cliente como de suprema importancia, sin ninguna consideración por trabajos futuros, y evitará estrictamente conflicto con otros trabajos o con sus intereses corporativos.

a. El Consultor no sacará provecho de Comisiones, Descuentos, etc.

21.1.1. El pago del Consultor de acuerdo con CGC F (Cláusulas CGC 38 a 42) constituirá el único pago del Consultor en relación con este Contrato, y sujeto a la Cláusula de CGC 21.1.3, el Consultor no aceptará para su provecho, ninguna comisión, descuento o pago similar en relación con las actividades según este Contrato, ni en el cumplimiento de sus obligaciones bajo el mismo, y el Consultor hará todo lo que esté a su alcance por garantizar que los Subconsultores, así como los Expertos y los agentes de cualquiera de ellos, igualmente no reciban ningún dicho pago adicional.

21.1.2. Además, si el Consultor, como parte de los Servicios, es responsable de asesorar al Cliente sobre la adquisición de bienes, trabajos o servicios, el Consultor deberá cumplir con las Políticas Aplicables del Banco y en todo momento ejercerá dicha responsabilidad en los mejores intereses del Cliente. Cualquier descuento o comisión que el Consultor obtenga en ejercicio de dicha responsabilidad será por cuenta del Cliente.

b. El Consultor y sus afiliadas no se podrán ocupar en ciertas actividades

21.1.3. El Consultor acuerda que, durante la vigencia de este Contrato y luego de su terminación, él y cualquier entidad afiliada al mismo, así como cualquier Subconsultor y cualquier afiliada a éste, será descalificado de proveer bienes, trabajo o servicios que no sean de consultoría, que resulten de o que tengan relación directa con los Servicios del Consultor para la preparación o ejecución del proyecto, salvo las **CEC** indiquen otra cosa.

c. Prohibición de Actividades Conflictivas

21.1.4. El Consultor no se podrá ocupar, y hará que sus Expertos y sus Subconsultores no se ocupen, bien sea directa o indirectamente, en ninguna actividad comercial o profesional que pueda entrar en conflicto con las actividades que le sean asignadas según este Contrato.

d. Estricto deber de Divulgar actividades Conflictivas

21.1.5. El Consultor tiene una obligación y garantizará que sus Expertos y Subconsultores tengan la obligación de revelar cualquier situación de conflicto real o potencial que tenga impacto en su capacidad de servir en los mejores intereses de su Cliente, o que razonablemente pueda percibirse como que tenga este efecto. El no revelar dichas

situaciones podrá llevar a la descalificación del Consultor o a la terminación de su Contrato.

22. Confidencialidad

22.1 Salvo con el previo consentimiento escrito del Cliente, el Consultor y los Expertos no podrán comunicar a ninguna persona o entidad ninguna información confidencial que adquiera en el curso de los Servicios, ni el Consultor y los Expertos podrán hacer públicas las recomendaciones formuladas en el curso de, o como resultado de los Servicios.

23. Responsabilidad del Consultor

23.1 Sujeto a las disposiciones adicionales a que haya lugar señaladas en las **CEC**, la responsabilidad del Consultor conforme a este Contrato serán según lo contemplen la Ley Aplicable.

24. Seguros a ser tomados por el Consultor

24.1 El Consultor (i) deberá tomar y mantener, y hará que los Subconsultores tomen y mantengan por su cuenta (o por cuenta de los Subconsultores, según corresponda) pero de acuerdo con los términos y condiciones que apruebe el Cliente, pólizas de seguro contra los riesgos y para los amparos que se especifiquen en las **CEC,** y (ii) a solicitud del Cliente, deberá entregar evidencia de que se ha tomado y mantenido dicho seguro y de que se han pagado las respectivas primas. El Consultor garantizará que se haya tomado dicho seguro antes de iniciar los Servicios según se indica en la Cláusula CGC 13.

25. Contabilidad, Inspección y Auditoria

25.1 El Consultor deberá mantener y hará todo lo que esté a su alcance por hacer que sus Subconsultores mantengan cuentas y registros fieles y sistemáticos, y en la forma y detalle que identifiquen claramente las variaciones de tiempo y costos.

25.2 El Consultor permitirá y hará que sus Subconsultores permitan al Banco y/o a las personas que el Banco nombre, inspeccionar el Lugar y/o las cuentas y registros relacionados con el cumplimiento del Contrato y la presentación de la Propuesta para la prestación de los Servicios, y hará que dichas cuentas y registros sean auditados por auditores nombrados por el Banco, si así lo solicita el Banco. Se solicita atención del Consultor a la Cláusula CGC 10 la cual contempla, entre otras cosas, que acciones cuya intención sea impedir materialmente el ejercicio de los derechos de inspección y auditoria del Banco de acuerdo con esta Cláusula CGC25.2 constituye una práctica prohibida sujeto a terminación del Contrato (así como a una decisión de no elegibilidad de acuerdo con los procedimientos vigentes de sanciones del Banco)

26. Obligaciones para producir Reportes

26.1 El Consultor entregará al Cliente los informes y documentos que se indican en el **Apéndice A**, en la forma, números y dentro de los plazos que se indique en dicho **Apéndice**.

27. Derechos de propiedad del Cliente en Reportes y Registros

27.1 Salvo que las **CEC** dispongan otra cosa, todos los informes y datos relevantes e información tales como mapas, diagramas, planos, bases de datos, otros documentos y software, registros/archivos de soporte o material recopilado o elaborado por el Consultor en el curso de los Servicios serán confidenciales y serán y quedarán de propiedad absoluta del Cliente. A más tardar cuando este Contrato venza o termine, el Consultor deberá entregar al Cliente todos dichos documentos, junto con un inventario detallado de los mismos. El Consultor podrá

conservar una copia de dichos documentos, datos y/o software pero no los podrá utilizar para propósitos que no tengan relación con este Contrato sin la previa aprobación escrita del Cliente.

27.2 Si para propósitos de desarrollo de los planos, dibujos, especificaciones, diseños, bases de datos, otros documentos y software son necesarios o indicados contratos de licencia entre el Consultor y terceros, el Consultor deberá obtener la previa aprobación escrita del Cliente en dichos contratos y el Cliente podrá, a su discreción, exigir la recuperación de los gastos relacionados con el desarrollo del/los respectivo(s) programa(s). En las **CEC** se especificarán otras restricciones acerca del futuro uso de estos documentos y software a que hubiere lugar.

28. Equipo, Vehículos y Materiales

28.1 El equipo, vehículos y materiales que el Cliente ponga a disposición del Consultor, total o parcialmente con recursos suministrados por el Cliente serán de propiedad del Cliente y serán identificados como tales. Cuando este Contrato termine o expire, el Consultor pondrá a disposición del Cliente un inventario de dicho equipo, vehículos y materiales y dispondrá de tal equipo, vehículos y materiales de acuerdo con instrucciones del Cliente. Mientras que dicho equipo, vehículos y materiales estén en poder del Consultor, y salvo instrucciones al contrario por parte del Cliente, los asegurará a cargo del Cliente por un monto equivalente a su valor de reemplazo total.

28.2 Todo equipo o materiales que el Consultor o sus Expertos ingresen al país del Cliente para ser utilizados bien sea para el proyecto o para uso personal serán de propiedad del Consultor o de los Expertos, según corresponda.

D. Expertos y Subconsultores del Consultor

29. Descripción de Expertos Clave

29.1 En el **Apéndice B** se describen los cargos, las funciones y calificaciones mínimas de los Expertos Clave del Consultor, así como el tiempo estimado durante el que se prestarán los Servicios.

30. Reemplazo de Expertos Clave

30.1 Salvo según el Cliente acuerde otra cosa por escrito, no se harán cambios en los Expertos Clave.

30.2 No obstante lo anterior, la sustitución de Expertos Clave durante la ejecución del Contrato podrá considerarse únicamente con base en la solicitud escrita del Consultor y debido a circunstancias fuera del control razonable del Consultor, incluida, más no limitada a la muerte o incapacidad física de este. En tal caso, el Consultor deberá proveer de inmediato como reemplazo, a una persona de calificaciones y experiencia equivalentes o mejores y por la misma tarifa de remuneración.

31. Remoción de Expertos o Subconsultores

31.1 Si el Cliente encuentra que alguno de los Expertos o el Subconsultor ha cometido una falta grave o ha sido acusado de haber una acción criminal, o si el Cliente determina que el Experto o Subconsultor del Cliente ha estado implicado en prácticas corruptas, fraudulentas, colusorias u obstructivas durante la prestación de los Servicios, a solicitud escrita del Cliente, el Consultor deberá proveer un reemplazo.

31.2 En caso de que el Cliente encuentre que alguno de los Expertos Clave, Expertos No Clave o Subconsultores es incompetente o incapaz de cumplir con los deberes que les hayan sido asignados, indicando las bases para ello, el Cliente podrá solicitar al Consultor que provea un reemplazo.

31.3 Todo reemplazo de los Expertos o Subconsultores removidos deberá poseer mejores calificaciones y experiencia y deberá ser aceptable al Cliente.

31.4 El Consultor deberá asumir los costos que resulten o que sean incidentales a la remoción y/o reemplazo de dichos Expertos.

E. Obligaciones del Cliente

32. Asistencia y Exenciones

32.1 Salvo que las **CEC** indiquen otra cosa, el Cliente hará todo lo que posible con el fin de lograr que el Gobierno o sus agencias:

(a) Otorgue al Consultor los permisos de trabajo y demás documentos necesarios para que pueda prestar los Servicios.

(b) Facilite prontamente a los Expertos, y si corresponde, a sus familiares a cargo elegibles, la provisión de visas de entrada y salida, permisos de residencia, autorizaciones de cambio de moneda y demás documentos requeridos para su permanencia en el país del Cliente durante el tiempo que dure la prestación de los Servicios.

(c) Facilite el pronto despacho de aduana de todos los bienes que se requieran para la prestación de los Servicios y de los efectos personales de los Expertos y de sus familiares a cargo elegibles.

(d) Imparta a los funcionarios, agentes y representantes del Gobierno todas las instrucciones necesarias o pertinentes para la pronta y eficaz ejecución de los Servicios.

(e) Exima al Consultor y a los Expertos y a los Subconsultores que emplee el Consultor por concepto de los Servicios de cualquier requisito de registro o de obtención de cualquier permiso para ejercer su profesión o para establecerse bien sea en forma independiente o como entidad corporativa de acuerdo con la Ley Aplicable del país del Cliente.

(f) Autorice, conforme a la Ley Aplicable, al Consultor, cualquier Subconsultor y a los Expertos de cualquiera de ellos el privilegio de ingresar al país del Cliente, sumas razonables de moneda extranjera para propósitos de los Servicios o para uso personal de los Expertos, así como de retirar de dicho país las sumas que los Expertos puedan haber devengado allí por concepto de la prestación de los Servicios.

(g) Proporcione al Consultor cualquier otra asistencia según se indique en las **CEC**.

33. Acceso a los Sitios del Proyecto

33.1 El Cliente garantiza que el Consultor tendrá acceso libre y gratuito al sitio del proyecto con respecto al cual se requiera acceso para la prestación de los Servicios. El Cliente será responsable por los daños que el mencionado acceso pueda ocasionar al sitio del proyecto o a cualquier bien del mismo, e indemnizará al Consultor y a cada uno de los Expertos con respecto a la responsabilidad de cualquier dicho daño, salvo que el mismo sea causado por falta voluntaria o negligencia del Consultor o de cualquiera de los Subconsultores o los Expertos de cualquiera de ellos.

34. Cambio en la Ley Aplicable relacionada con Impuestos y Derechos

34.1 Si con posterioridad a la fecha de este Contrato se produce algún cambio en la Ley Aplicable en país del Cliente con respecto a impuestos y derechos que aumente o reduzca el costo incurrido por el Consultor en la prestación de los Servicios, entonces la remuneración y gastos

reembolsables que de otra forma serían pagaderos al Consultor bajo este Contrato será aumentada o reducida de conformidad mediante acuerdo entre las Partes, y se harán los correspondientes ajustes a los montos máximos que se indican Cláusula CGC 38.1.

35. Servicios, Instalaciones y Bienes del Cliente

35.1 El Cliente facilitará al Consultor y a los Expertos, para los fines de los Servicios y libres de todo cargo, los servicios, instalaciones y bienes que se indican en el los Términos de Referencia (**Apéndice A)** en el momento y en la forma que se especifican allí.

36. Personal de la Contraparte

36.1 El Cliente pondrá a disposición del Consultor sin costo alguno el personal profesional y de apoyo de la Contraparte, a ser nombrado por el Cliente con la asesoría del Consultor, si así se dispone en el **Apéndice A**.

36.2 El personal profesional y de apoyo de la Contraparte, excluido el personal de coordinación del Cliente, trabajará bajo la dirección exclusiva del Consultor. En caso de que algún integrante del personal de la Contraparte no cumpla satisfactoriamente con alguna parte del trabajo que el Consultor encomiende a dicha parte y acorde con el cargo que ocupe dicho integrante, el Consultor podrá solicitar el reemplazo de dicho integrante y el Cliente no podrá negarse sin razón, a tomar las medidas pertinentes frente a tal petición.

37. Obligación de Pago

37.1 En consideración de los Servicios que el Consultor preste de acuerdo con este Contrato, el Cliente efectuará dichos pagos al Consultor en la forma que se contempla en las CGC siguientes.

F. Pagos al Consultor

38. Precio del Contrato

38.1 El Precio del Contrato es fijo y es el que se contempla en las **CEC**.

38.2 Todo cambio al Precio del Contrato que se indique en la Cláusula 38.1 puede hacerse sólo si las Partes han acordado el alcance revisado de los Servicios de acuerdo con la Cláusula CGC 16 y han modificado por escrito los Términos de Referencia en el **Apéndice A**.

39. Impuestos and Derechos

39.1 El Consultor, los Subconsultores y los Expertos son responsables por atender todas las obligaciones fiscales que surjan del Contrato, salvo que las **CEC** indiquen otra cosa.

39.2 Como excepción a lo anterior y según se indica en las **CEC,** todos los impuestos indirectos identificables (detallados y finalizados en las Negociaciones del Contrato) serán reembolsados al Consultor o pagados por el Cliente en nombre del Consultor.

40. Moneda de Pago

40.1 Todo pago bajo este Contrato se hará en la(s) moneda(s) que se indican en el mismo, salvo que las CEC indiquen otra cosa.

41. Modo de Facturación y Pago

41.1 Los pagos totales bajo este Contrato no podrán exceder el Precio del Contrato que se indica en la Cláusula CGC 38.1.

41.2 Los pagos bajo este Contrato se harán en pagos de suma global contra los entregables que se indican en el **Apéndice A**. Los pagos se harán de acuerdo con el cronograma de pagos que figura en las **CEC.**

41.2.1. *Pago Anticipado:* Salvo que las **CEC** indiquen otra cosa, un anticipo se hará contra una garantía bancaria de pago anticipado aceptable al Cliente por una suma (o sumas) y en la moneda (o monedas) que se indica en las **CEC**. Dicha garantía (i) será válida hasta que el pago anticipado sea compensado completamente, y (ii) será en la forma que el Cliente haya aprobado por escrito. Los anticipos serán compensados por el Cliente en porciones iguales contra los pagos de suma global que se indican en las CEC hasta que dichos pagos anticipados sean compensados en su totalidad.

41.2.2. *Pagos de Suma Global.* El Cliente pagará al Consultor dentro de sesenta (60) siguientes a que el Cliente reciba los entregables y la facture por concepto del respectivo pago de suma global. El pago podrá retenerse si el Cliente no aprueba el/los entregable(s) como satisfactorios, en cuyo caso, el Cliente deberá enviar comentarios al Consultor dentro del mismo periodo de sesenta (60) días, luego de lo cual, el Consultor deberá hacer las correcciones necesarias y subsiguientemente se repetirá el proceso.

41.2.3. *Pago Final* El pago final que se dispone en esta Cláusula se hará solamente después de que el Consultor haya entregado el informe definitivo y una factura final, identificada como tal, y aprobada a satisfacción del Cliente. Se considerará que los Servicios han sido terminados y finalmente aceptados por el Cliente. El último pago de la suma global se considerará aprobado para pago por parte del Cliente dentro de noventa (90) días calendario luego de que éste reciba el informe final, salvo que dentro de dicho periodo de noventa (90) días, el Cliente de aviso escrito al Consultor donde especifique las deficiencias en los Servicios. Luego de lo cual, el Consultor hará las correcciones necesarias y subsiguientemente se repetirá el proceso. Todos los pagos bajo este Contrato se harán a las cuentas del Consultor que se indican en las **CEC**.

41.2.4. Excepto el pago final según 41.2.3 anterior, los pagos no constituyen aceptación de los Servicios ni eximen al Consultor de ninguna de sus obligaciones en virtud de este Contrato.

42. Intereses sobre Pagos en Mora

42.1 Si el Cliente ha demorado los pagos más de quince (15) días después de la fecha de vencimiento que se indica en la Cláusula CGC 41.2.2, se pagarán intereses al Consultor sobre cualquier monto adeudado y no pagado en dicha fecha de vencimiento por cada día de mora, a la tasa anual que se indica en las **CEC**.

G. Equidad y Buena Fe

43. Buena Fe

43.1 Las Partes se comprometen a actuar de buena en cuanto a los derechos de ambas Partes en virtud de este Contrato y a adoptar todas las medidas razonables para garantizar el cumplimento con los objetivos del mismo.

H. Resolución de Conflictos

44. Conciliación Amigable

44.1 Las Partes buscarán resolver cualquier conflicto en forma amigable mediante consultas mutuas.

44.2 Si alguna de las Partes objeta a alguna acción o inacción de la otra Parte, la Parte que objeta podrá radicar una Notificación de Discrepancia escrita a la otra Parte, donde haga un resumen detallado de la base de la discrepancia. La Parte que reciba la Notificación la considerará y responderá por escrito dentro de catorce (14) días siguientes al recibo. Si esa Parte no responde dentro de catorce (14) días, o si la controversia no puede arreglarse en forma amigable dentro de catorce (14) días siguientes a la respuesta de esa Parte, se aplicará la Cláusula CGC 45.1.

45. Resolución de Conflictos

45.1 Toda controversia entre las Partes relativa a cuestiones que surjan o que tengan relación con este Contrato que no pueda arreglarse en forma amigable podrá ser referida a adjudicación/arbitramento por cualquiera de las Partes de acuerdo con lo dispuesto en las **CEC**.

I. Elegibilidad

46. Elegibilidad

46.1 Los Consultores y sus Subcontratistas cumplen con los criterios de elegibilidad en los siguientes casos:

(a) **Una persona natural** se considera nacional de un país miembro del Banco si cumple con cualquiera de los siguientes requisitos:

(i) si es ciudadano de un país miembro; o

(ii) si ha establecido su domicilio en un país miembro como residente *"bona fide"* y está legalmente facultado para trabajar en el país de domicilio.

(b) **A Una persona jurídica** se considera que tiene la nacionalidad de un país miembro si cumple con los dos siguientes requisitos:

(i) si está legalmente constituida o incorporada de acuerdo con las leyes de un país miembro del Banco; y

(ii) si más del cincuenta por ciento (50%) del capital de la firma es de propiedad de personas o firmas de países miembro del Banco.

46.2 Todos los integrantes de una APCA y todos los Subcontratistas deberán cumplir con los criterios de nacionalidad que se indican arriba.

46.3 En caso de que el Contrato de Servicios de Consultoría incluya el suministro de bienes y servicios afines, todos dichos bienes y servicios afines tendrán como origen cualquier país miembro del Banco. Los bienes tienen origen en un país miembro del Banco, si han sido concebidos, cultivados, cosechados o producidos en un país miembro del Banco. Un bien ha sido producido cuando mediante manufactura, procesamiento o ensamble resulta otro artículo comercialmente reconocido que se diferencie sustancialmente sus características básicas, función o propósito de utilidad de sus partes o componentes. Para un bien que conste de varios componentes que requieran ser interconectados (bien sea por el proveedor, el comprador o un tercero) para que sea operativo e independientemente de la complejidad de la interconexión, el Banco considera que dicho bien es elegible para financiar si el ensamble de los componentes tuvo lugar en un país miembro, independientemente del origen de los componentes. Cuando el bien sea un conjunto de varios bienes individuales que normalmente son empacados y vendidos comercialmente como una sola unidad, se considera que el bien se origina en el país donde el conjunto fue empacado y despachado al comprador. Para propósitos de origen, los bienes rotulados "hecho en la Unión Europea" serán elegibles sin necesidad de identificar el país

específico correspondiente de la Unión Europea. El origen de los materiales, partes o componentes de los bienes o la nacionalidad de la firma que produzca, ensamble, distribuya o venda los bienes no determina el origen de los mismos.

Anexo 1: Política del Banco – Fraude y Corrupción y Prácticas Prohibidas

Fraude y Corrupción

1.1 El Banco exige a todos los prestatarios (incluyendo los beneficiarios de donaciones), organismos ejecutores y organismos contratantes, al igual que a todas las firmas, entidades o personas Oferentes por participar o participando en proyectos financiados por el Banco incluyendo, entre otros, solicitantes, Oferentes, contratistas, consultores y concesionarios (incluyendo sus respectivos funcionarios, empleados y representantes), observar los más altos niveles éticos y denuncien al Banco todo acto sospechoso de fraude o corrupción del cual tenga conocimiento o sea informado, durante el proceso de selección y las negociaciones o la ejecución de un contrato. Los actos de fraude y corrupción están prohibidos. Fraude y corrupción comprenden actos de: (a) práctica corruptiva; (b) práctica fraudulenta; (c) práctica coercitiva; y (d) práctica colusoria. Las definiciones que se transcriben a continuación corresponden a los tipos más comunes de fraude y corrupción, pero no son exhaustivas. Por esta razón, el Banco también adoptará medidas en caso de hechos o denuncias similares relacionadas con supuestos actos de fraude y corrupción, aunque no estén especificados en la lista siguiente. El Banco aplicará en todos los casos los procedimientos establecidos en el párrafo (c) siguiente.

(a) El Banco define, para efectos de esta disposición, los términos que figuran a continuación:

(i) Una práctica corruptiva consiste en ofrecer, dar, recibir o solicitar, directa o indirectamente, algo de valor para influenciar indebidamente las acciones de otra parte;

(ii) Una práctica fraudulenta es cualquier acto u omisión, incluyendo la tergiversación de hechos y circunstancias, que deliberadamente o por negligencia grave, engañe, o intente engañar, a alguna parte para obtener un beneficio financiero o de otra índole o para evadir una obligación;

(iii) Una práctica coercitiva consiste en perjudicar o causar daño, o amenazar con perjudicar o causar daño, directa o indirectamente, a cualquier parte o a sus bienes para influenciar en forma indebida las acciones de una parte; y

(iv) Una práctica colusoria es un acuerdo entre dos o más partes realizado con la intención de alcanzar un propósito indebido, incluyendo influenciar en forma indebida las acciones de otra parte.

(b) Si el Banco comprueba que, de conformidad con los procedimientos administrativos del Banco, cualquier firma, entidad o persona actuando como Oferente o participando en un proyecto financiado por el Banco incluyendo, entre otros, prestatarios, Oferentes, proveedores, contratistas, subcontratistas, consultores y concesionarios, organismos ejecutores u organismos contratantes (incluyendo sus respectivos funcionarios, empleados y representantes) ha cometido un acto de fraude o corrupción, el Banco podrá:

(i) decidir no financiar ninguna propuesta de adjudicación de un contrato o de un contrato adjudicado para la adquisición de bienes, la contratación de obras o servicios de consultoría financiadas por el Banco;

(ii) suspender los desembolsos de la operación, si se determina, en cualquier etapa, que existe evidencia suficiente para comprobar el hallazgo de que un empleado, agencia o representante del Prestatario, el Organismo Ejecutor o el Organismo Contratante ha cometido un acto de fraude o corrupción;

(iii) cancelar y/o acelerar el pago de una parte del préstamo o de la donación relacionada inequívocamente con un contrato, cuando exista evidencia de que el representante del Prestatario, o Beneficiario de una donación, no ha tomado las medidas correctivas adecuadas en un plazo que el Banco considere razonable y de conformidad con las garantías de debido proceso establecidas en la legislación del país Prestatario;

(iv) emitir una amonestación en el formato de una carta formal de censura a la conducta de la firma, entidad o individuo;

(v) declarar a una persona, entidad o firma inelegible, en forma permanente o por determinado período de tiempo, para que se le adjudiquen o participen en contratos bajo proyectos financiados por el Banco, excepto bajo aquellas condiciones que el Banco considere ser apropiadas;

(vi) remitir el tema a las autoridades pertinentes encargadas de hacer cumplir las leyes; y/o

(vii) imponer otras sanciones que considere ser apropiadas bajo las circunstancias del caso, incluyendo la imposición de multas que representen para el Banco un reembolso de los costos vinculados con las investigaciones y actuaciones. Dichas sanciones podrán ser impuestas en forma adicional o en sustitución de otras sanciones.

(c) El Banco ha establecido un procedimiento administrativo para los casos de denuncias de fraude y corrupción dentro del proceso de adquisiciones o la ejecución de un contrato financiado por el Banco, el cual está disponible en el sitio virtual del Banco (www.iadb.org). Para tales propósitos cualquier denuncia deberá ser presentada a la Oficina de Integridad Institucional del Banco (OII) para la realización de la correspondiente investigación. Las denuncias podrán ser presentadas confidencial o anónimamente;

(d) Los pagos estarán expresamente condicionados a que la participación en el proceso de adquisiciones y las negociaciones o la ejecución de un contrato de quienes soliciten dichos pagos se haya llevado de acuerdo con las políticas del Banco aplicables en materia de fraude y corrupción que se describen en esta Cláusula, y

(e) La imposición de cualquier medida que sea tomada por el Banco de conformidad con las provisiones referidas en el literal b) de esta Cláusula podrá hacerse de forma pública o privada, de acuerdo con las políticas del Banco;

1.2 El Banco tendrá el derecho a exigir que en los contratos financiados con un préstamo o donación del Banco, se incluya una disposición que exija que los Oferentes, proveedores, contratistas, subcontratistas, consultores y concesionarios permitan al Banco revisar sus cuentas y registros y cualquier otros documentos relacionados con la presentación de propuestas y con el cumplimiento del contrato y someterlos a una auditoría por auditores designados por el Banco. Para estos efectos, el Banco tendrá el derecho a exigir que se incluya en contratos financiados con un préstamo del Banco una disposición que requiera que los Oferentes, proveedores, contratistas, subcontratistas, consultores y concesionarios: (i) conserven todos los documentos y registros relacionados con los proyectos financiados por el Banco por un período de tres (3) años luego de terminado el trabajo contemplado en el respectivo contrato; y (ii) entreguen todo documento necesario para la investigación de denuncias de fraude o corrupción, y pongan a disposición del Banco los empleados o agentes de los oferentes, proveedores, contratistas, subcontratistas, consultores y concesionarios que tengan conocimiento del proyecto financiado por el Banco para responder las consultas provenientes de personal del Banco o de cualquier investigador, agente, auditor o consultor apropiadamente designado para la revisión o auditoria de los documentos. Si el Oferente, proveedor, contratista, subcontratista, consultor o

concesionario incumple el requerimiento del Banco, o de cualquier otra forma obstaculiza la revisión del asunto por parte del Banco, el Banco, bajo su sola discreción, podrá tomar medidas apropiadas contra el Oferente, proveedor, contratista, subcontratista, consultor o concesionario.

1.3 Los Proponentes declaran y garantizan:

(a) que han leído y entendido la prohibición sobre actos de fraude y corrupción dispuesta por el Banco y se obligan a observar las normas pertinentes;

(b) que no han incurrido en ninguna infracción de las políticas sobre fraude y corrupción descritas en este documento;

(c) que no han tergiversado ni ocultado ningún hecho sustancial durante los procesos de adquisición o negociación del contrato o cumplimiento del contrato;

(d) que ninguno de sus directores, funcionarios o accionistas principales han sido declarados inelegibles para que se les adjudiquen contratos financiados por el Banco, ni han sido declarados culpables de delitos vinculados con fraude o corrupción;

(e) que ninguno de sus directores, funcionarios o accionistas principales han sido director, funcionario o accionista principal de ninguna otra compañía o entidad que haya sido declarada inelegible para que se le adjudiquen contratos financiados por el Banco o ha sido declarado culpable de un delito vinculado con fraude o corrupción;

(f) que han declarado todas las comisiones, honorarios de representantes, pagos por servicios de facilitación o acuerdos para compartir ingresos relacionados con el contrato o el contrato financiado por el Banco;

(g) que reconocen que el incumplimiento de cualquiera de estas garantías constituye el fundamento para la imposición por el Banco de cualquiera o de un conjunto de medidas que se describen en la Cláusula 1.1 (b).

III. Condiciones Especiales de Contrato

Número de Cláusula CGC	Modificaciones y Suplementos a las Cláusulas en las Condiciones Generales de Contrato
CEC 1.1(n) y CEC 3.1	El Contrato será interpretado de conformidad con las leyes de **Guatemala**
CEC 4.1	El Idioma es: ***Español***
CEC 6.1 y 6.2	Las direcciones son: **PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD** Dirección: **13ª. Calle 3-40 zona 10, Edificio Atlantis, 3º. Nivel, Ciudad de Guatemala** Teléfono: **(502) 2421 2464** E-mail: **rherrera@pronacom.org** Persona de contacto: **Ronald Herrera – Especialista en Adquisiciones** **FUNDACIÓN TECNALIA RESEARCH & INNOVATION - IKEI RESEARCH & CONSULTANCY S.A.** Dirección: Parque Científico y Tecnológico de Gipuzkoa, Mikeletegi Pasealekua 2. 20009 Donostia-San Sebastián, Guipúzcoa, España. Teléfono: 902760000 E-mail: oriol.munne@tecnalia.com Persona de contacto: Oriol Munne Caballero
CEC 8.1	El Integrante Principal en nombre del APCA es: FUNDACIÓN TECNALIA RESEARCH & INNOVATION
CEC 9.1	Los Representantes Autorizados son: Por el Cliente: **JOSÉ FERNANDO SURIANO BUEZO** Director Ejecutivo de PRONACOM Por el Consultor:

	JOSE LUIS ELEJALDE HERNANI Representante Legal Común del Consorcio FUNDACIÓN TECNALIA RESEARCH & INNOVATION - IKEI RESEARCH & CONSULTANCY S.A.
CEC 11.1	A partir de la fecha de notificación, que el acuerdo ministerial de aprobación de contrato ha sido emitido y firmado.
CEC 12.1	Terminación del Contrato por no entrada en vigor: El plazo será 2 meses
CEC 13.1	Iniciación de los Servicios: Los servicios de consultoría iniciarán: A partir de la fecha de notificación, que el acuerdo ministerial de aprobación de contrato ha sido emitido y firmado. La confirmación de la disponibilidad de los Expertos Clave para comenzar los Trabajos deberá presentarse al Cliente por escrito en forma de declaración escrita firmada por cada Experto Clave.
CEC 14.1	Vencimiento del Contrato: El Vencimiento del Contrato será: treinta y uno de diciembre de dos mil dieciocho. La modalidad del presente contrato es de carácter multianual, la iniciación del contrato será a partir de la Notificación del Acuerdo Ministerial de Aprobación del Contrato en el ejercicio fiscal 2017, finalizando el mismo en el ejercicio fiscal 2018, teniendo para el efecto programadas las asignaciones necesarias en los presupuestos correspondientes hasta su terminación, así como los análisis técnicos y jurídicos que sustentan la multianualidad.
CEC 21 (b)	El Cliente se reserva el derecho de determinar sobre base caso por caso si el Consultor debe ser descalificado de suministrar bienes, obras o servicios que no sean de consultoría debido a un conflicto de la naturaleza que se describe en la CGC 21.1.3 Sí ____ No **XXX**
CEC 23.1	*La siguiente limitación de la Responsabilidad del Consultor para con el Cliente puede estar sujeta a las negociaciones del Contrato:* *"Limitación de la Responsabilidad del Consultor para con el Cliente:* *(a) Salvo en casos de negligencia crasa o mala conducta intencional por parte*

	del Consultor o por parte de alguna persona o firma que actúe en nombre del Consultor para la prestación de los Servicios, con respecto a los daños y perjuicios que ocasione el Consultor a los bienes del Cliente, el Consultor será responsable para con el Cliente: *(i) por pérdidas o daños indirectos o eventuales; y* *(ii) por cualquier pérdida o daño directo que exceda una vez el valor total del Contrato;* *(b) Esta limitación de responsabilidad no podrá* *(i) afectar la responsabilidad del Consultor, a que hubiere lugar, por daño a Terceros causado por el Consultor o por cualquier persona o firma que actúe en nombre del Consultor durante la prestación de los Servicios;* *(ii) interpretarse como que se provee al Consultor alguna limitación o exclusión de responsabilidad que esté prohibida por la Ley Aplicable en el país del Cliente.*
CEC 24.1	El seguro contra los riesgos será el siguiente: (a) Seguro de responsabilidad profesional, con un amparo mínimo igual al monto del contrato. (b) Seguro de accidentes de trabajo con respecto a los Expertos y Subconsultores y equipo de apoyo, así como con respecto a dicho personal de la firma, el seguro de vida, salud, accidentes, viaje u otros seguros según sea apropiado.
CEC 27.1	No se aplican excepciones a la disposición
CEC 27.2	El Consultor no utilizará todos los documentos y software, resultado de la presente consultoría, para propósitos diferentes a este Contrato sin la previa aprobación escrita del Cliente.
CEC 32.1 de (a) a (e)	Los puntos indicados en la cláusula 32.1 de (a) a (e) será responsabilidad del consultor.
CEC 32.1(f)	Ninguna
CEC 38.1	El precio del Contrato es de ***Catorce millones ochocientos setenta y cuatro mil ochocientos ochenta y nueve quetzales con noventa y ocho centavos de quetzal (Q.14,874,889.98)*** el que 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 Adjudicación del Contrato, de las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores

<table>
<tr><td></td><td>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 a 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 según la legislación del país de El CONSULTOR.</td></tr>
<tr><td>CEC 39.1 y CEC 39.2</td><td>El Cliente pagará al Consultor, todos los impuestos identificables detallados y finalizados en las negociaciones del contrato, mismos que serán pagados por PRONACOM en nombre de El Consultor.</td></tr>
<tr><td>CEC 40.1</td><td>La moneda de pago será: Quetzales o dólares de los Estados Unidos de América al tipo de cambio vigente publicado por el Banco Central de Guatemala en la fecha de pago correspondiente.</td></tr>
<tr><td>CEC 41.2</td><td>Cronograma de pagos:
Los pagos se realizarán contra entrega de los productos específicos que se detallan en el siguiente cuadro:
<table>
<tr><th>No. de Pago</th><th>Producto</th><th>Porcentaje de Pago</th></tr>
<tr><td>1</td><td>Producto 1</td><td>15.00%</td></tr>
<tr><td>2</td><td>Producto 2</td><td>10.00%</td></tr>
<tr><td>3</td><td>Producto 3</td><td>20.00%</td></tr>
<tr><td>4</td><td>Producto 4</td><td>20.00%</td></tr>
<tr><td>5</td><td>Producto 5</td><td>10.00%</td></tr>
<tr><td>6</td><td>Producto 6</td><td>25.00%</td></tr>
<tr><td></td><td>Total</td><td>100%</td></tr>
</table>
El financiamiento del presente contrato se encuentra debidamente respaldado en el presupuesto vigente de ingresos y egresos del Estado para el ejercicio fiscal 2017, así mismo los fondos necesarios para su terminación, se encuentran debidamente provisionados dentro del presupuesto de ingresos y egresos para el ejercicio fiscal 2018.</td></tr>
<tr><td>CEC 41.2.1</td><td>No aplica</td></tr>
<tr><td>CEC 41.2.3</td><td>Las cuentas son:</td></tr>
</table>

	<table><tr><td>Nombre del Beneficiario</td><td>Fundacion Tecnalia Research & Innovation</td></tr><tr><td>Dirección de la Residencia del Beneficiario</td><td>Mikeletegi Pasealekua 2, Parque Tecnologico de Gipuzkoa, 20009 Donostia – San Sebastián (España)</td></tr><tr><td>Nombre de la Cuenta</td><td>Fundación Tecnalia Research & Innovation</td></tr><tr><td>Número de la cuenta corriente</td><td>0182 2346 13 0010857219</td></tr><tr><td>CLABE Interbancaria (Si Aplica)</td><td>ES59 0182 2346 1300 1085 7219</td></tr><tr><td>Nombre del Banco</td><td>BBVA</td></tr><tr><td>Dirección del Banco (Casa Matriz)</td><td>Plaza San Nicolás 4, 48005 Bilbao (España)</td></tr><tr><td>Código de Ruta del Banco (Swift)</td><td>BBVAESMMXXX</td></tr><tr><td>Correo electrónico beneficiario</td><td>borja.ernaldi@tecnalia.com</td></tr></table>
CEC 42.1	La tasa de interés es: cero punto cinco por ciento (0.5%) anual después de los sesenta días.
CEC 45.1	**SOLUCIÓN DE CONFLICTOS** **1. Solución amistosa**. Las Partes contratantes harán lo posible por resolver amistosamente cualquier diferencia que surja bajo el presente Contrato relacionado con éste, primeramente, a través d sus respectivos representantes legales. Cuando una de las Partes notifique a la otra de la existencia de una diferencia, la otra Parte responderá a las partes cuestiones formuladas dentro de una plazo no mayor de quince (15) días hábiles a partir de la notificación. Las Partes buscarán resolver sus diferencias, dentro de los quince (15) días hábiles siguientes de haber recibido la respuesta. **2. Conciliación.** Cuando las Partes deseen llegar a una composición amistosa respecto de una controversia que surja bajo el presente Contrato o relacionado con éste, mediante la conciliación; ésta tendrá lugar de conformidad con el Reglamento de Conciliación de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional que esté en vigor. Si las partes no se pusieren de acuerdo en nombrar el conciliador o conciliadores, dentro del plazo de un (1) mes desde que la Parte interesada presente a la otra su petición de ir a la conciliación, el Centro de Arbitraje y Conciliación de la Cámara de Comercio de Guatemala (EL CENAC) será quien nomine al o a los conciliadores de su lista de conciliadores. **3. Arbitraje.** Si las partes no optaren por la conciliación, o los representantes legales, o el conciliador o conciliadores, en su caso, no hubiera logrado resolver la disputa en un plazo de sesenta días calendario, las partes acuerdan que sea resuelta en forma exclusiva y definitiva por un **Arbitraje de Derecho**, cuando una de las partes notifique a la otra su deseo de obtener dicho arbitraje para tal disputa. Ese litigio, controversia o

	reclamo, resultante de este Contrato o relacionado con éste, su incumplimiento, resolución o nulidad, inclusive lo relativo a esta cláusula, se resolverá de conformidad con el Reglamento de la Comisión de las Naciones Unidad para el Derecho Mercantil Internacional, tal como se encuentre en vigor, a lo que las partes se someten. **3.1. Reglas del arbitraje**. El arbitraje se llevara a cabo de conformidad con las siguientes reglas: **a)** El lugar del arbitraje será la ciudad de Guatemala, República de Guatemala. **b)** El número de árbitros será de tres (3), uno de los cuales será designado por la Parte que inicia el arbitraje y el segundo por la otra Parte, dentro del transcurso de diez (10) días contados a partir del recibo de tal notificación, y el tercero de los cuales (quien presidirá el tribunal arbitral) será designado por dichos árbitros previamente designados, dentro del transcurso de diez (10) días contados a partir de la designación del segundo árbitro. **c)** Si una delas partes no nombrare al árbitro que le correspondiere nombrar dentro del período del diez (10) días estipulado en la presente cláusula, o si las dos árbitros no se pudieren poner de acuerdo con respecto al tercero, dentro del citado período de diez (10) días, tal árbitro será designado de conformidad con los procedimientos del Reglamento CNUDMI. Ningún árbitro será un empleado de, agente de, consultor o consejero a cualquier de las partes o de una filial de éstas o de una agencia gubernamental. **d)** Los procesos arbitrales se llevarán a cabo de conformidad con las reglas vigentes de arbitraje de la Comisión de las Naciones unidad para el Derecho Mercantil internacional (CNUDMI o por sus siglas en inglés "UNCITRAL"). **e)** El idioma que se utilizará en el proceso arbitral será el español. **f)** El tribunal arbitral emitirá su laudo por escrito. Cualquier laudo monetario del tribunal arbitral será denominado y pagadero en Dólares (o, conforme corresponda, en el equivalente en quetzales calculado en la fecha de pago utilizando la tasa de cambio o equivalencia a que se refiere este contrato). Las partes convienen que cualquier laudo del tribunal arbitral emitido de conformidad con lo estipulado en este contrato será considerado como "cosa juzgada" entre las partes y por ende, de cumplimiento obligatorio para ellas, salvo los remedios o recursos que tanto el propio reglamento CNUDMI establece y que se podrá hacer cumplir contra haberes de la parte pertinente, donde quiera que éstos se encontraren, que cualquier tribunal con fuero podrá resolver sobre la ejecución respecto a tal laudo arbitral.

IV. Apéndices

Apéndices A – Términos de Referencia

Apéndice B – Expertos Clave

Apéndice C – Desglose del Precio del Contrato

Apéndice D – Acta de Negociación

B. ASESORÍA LEGAL PRESTADA AL COMPONENTE TRES, EN CUANTO ELABORACIÓN DE ACTA DE NEGOCIACIÓN Y DE CONTRATO, AL PROGRAMA DE APOYO AL EMPREDIMIENTO –PAE- DEL PROGRAMA DE APOYO A INVERSIONES ESTRATÉGICAS Y TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA.

ACTA NÚMERO 39-2017 (TREINTA Y NUEVE GUIÓN DOS MIL DIECISIETE) REUNIÓN DE NEGOCIACIÓN DE CONTRATO CONSULTORÍA "PROGRAMA DE APOYO AL EMPRENDIMIENTO-PAE". En la ciudad de Guatemala, departamento de Guatemala, siendo las trece horas en punto (13:00) del día lunes dieciséis (16) de octubre 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 cuatro 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 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, 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 contenidas 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 **CESAR VALLE MONTALVO,** de cuarenta años de edad, casado, español, Ingeniero, con domicilio en la Ciudad de México, me identifico con el Pasaporte número XDA cuatrocientos noventa y ocho mil trescientos cuarenta y cuatro (XDA498344) emitido por el Consulado General de España en México, señalo como lugar para recibir citaciones, notificaciones o emplazamientos en catorce avenida dieciocho guión treinta y siete zona trece de la Ciudad de Guatemala, del departamento de Guatemala, comparezco en representación de las entidades: I) UNIVERSIDAD DE DEUSTO en mi calidad de MANDATARIO ESPECIAL CON REPRESENTACIÓN, extremo que acredito con primer testimonio de la escritura pública

número treinta y uno (31), autorizada en la ciudad de Guatemala, el día veintiuno de agosto del años dos mil diecisiete, por la notaria LUCRECIA MARTÍNEZ MIJANGOS DE VILLALTA, la cual contiene protocolización de Mandato Especial con Representación otorgado por la entidad IDOM CONSULTING, ENGINEERING, ARCHITECTURE, S.A.U. a favor de FRANCISCO DE BORJA LOPEZ ROCA, PABLO MENDIGUREN MUGICA y ANTONIO FERNANDEZ RODRIGUEZ, de fecha veintiuno de julio de dos mil diecisiete, otorgado en Bilbao, España, ante el notario ALFONSO BATALLA DE ANTONIO, inscrito en el Registro Electrónico de Poderes, del Archivo General de Protocolos del Organismo Judicial, a la inscripción número uno (1) del poder cuatrocientos catorce mil doscientos sesenta y ocho guion E (414268-E), y II) IDOM CONSULTING, ENGINEERING, ARCHITECTURE, S.A.U, en mi calidad de MANDATARIO ESPECIAL CON REPRESENTACIÓN, extremo que acredito con primer testimonio de la escritura pública número treinta y uno (31), autorizada en la ciudad de Guatemala, el día veintiuno de agosto del años dos mil diecisiete, por la notaria LUCRECIA MARTÍNEZ MIJANGOS DE VILLALTA, la cual contiene protocolización de Mandato Especial con Representación otorgado por la entidad IDOM CONSULTING, ENGINEERING, ARCHITECTURE, S.A.U. a favor de FRANCISCO DE BORJA LOPEZ ROCA, PABLO MENDIGUREN MUGICA y ANTONIO FERNANDEZ RODRIGUEZ, de fecha veintiuno de julio de dos mil diecisiete, otorgado en Bilbao, España, ante el notario ALFONSO BATALLA DE ANTONIO, inscrito en el Registro Electrónico de Poderes, del Archivo General de Protocolos del Organismo Judicial, a la inscripción número uno (1) del poder cuatrocientos catorce mil doscientos sesenta y ocho guion E (414268-E), documentos en los que constan que estoy debidamente autorizado para el presente acto. Ambos comparecientes manifestamos: a) que para los efectos de la presente acta, en lo sucesivo, convenimos en denominarnos, al primero "PRONACOM" y al segundo "EL CONSULTOR" respectivamente; b) ser de los datos de identificación personal consignados, hallarnos 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 **CONSULTORÍA "PROGRAMA DE APOYO**

AL EMPRENDIMIENTO-PAE". 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 establecida en los términos de referencia y el proyecto de contrato. 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" a "El CONSULTOR" de la aprobación del contrato. "El CONSULTOR" entregará, dentro del plazo establecido los productos entregables a "PRONACOM", 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 a"El 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 a partir del día de la fecha efectiva de la notificación de "PRONACOM" a "El CONSULTOR" de la aprobación del contrato al treinta y uno de diciembre de dos mil dieciocho, 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 Adjudicación del Contrato, de las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo GN-2350-7; inciso veintiocho puntos seis (28.6) del inciso D Negociaciones y Adjudicación, de la sección dos Instrucciones a 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 ***Once millones seiscientos diez mil ochocientos noventa y cinco quetzales con seis centavos de quetzal (Q.11,610,895.06).*** **SEXTO: Obligaciones de PRONACOM.** El Programa Nacional de Competitividad –PRONACOM, de la forma que se establece en esta acta, prestará la colaboración correspondiente a "El CONSULTOR" para que éste ejecute el objeto de esta negociación y vigilará el cumplimiento de cada una de las condiciones de esta negociación. **SÉPTIMO: 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 las 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 OBJECIÓN correspondiente. En caso de contradicciones entre el texto del acta y la documentación mencionada, se aplicará la prevalencia que indica el contrato. Los comparecientes 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 incluir en el proyecto de contrato, la cláusula de Cohecho de acuerdo con lo dispuesto por el Acuerdo Ministerial número 24-2010, del Ministerio de Finanzas Públicas de fecha veintidós de abril de dos mil diez; que la modalidad del presente contrato es de carácter multianual, de conformidad con el artículo doscientos treinta y ocho (238) último párrafo de la Constitución Política de la República de Guatemala, el artículo quince segundo párrafo de la Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto ciento uno guión noventa y siete (101-97) del Congreso de la República de Guatemala, y artículo noventa y dos de la Ley del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado para el Ejercicio Fiscal dos mil diecisiete, y que los miembros que integran el APCA, son solidariamente responsables,

mancomunada y solidariamente por la totalidad de los servicios a desempeñar ante el contratante, de conformidad con la condición 1.13 de las Condiciones Generales, de las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo GN-2350-7. Las partes acordamos los términos y las condiciones establecidas en todos los documentos ya antes mencionados cuya versión negociada se adjunta a la presenta acta. "El CONSULTOR" comunicó a "PRONACOM" que ha optado como moneda de pago el Quetzal o Dólares de los Estados Unidos de América al tipo de cambio vigente publicado por el Banco Central de Guatemala en la fecha de pago correspondiente. 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 las cartas 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 diez 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.

CONTRATO PARA SERVICIOS DE CONSULTORÍA
Suma Global

Nombre del Proyecto Programa de Apoyo a las Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva

Préstamo No. BID 1734/OC-GU

Contrato No. BID1734/OC-GU-FC-013-2017

Entre

MINISTERIO DE ECONOMÍA

Y

UNIVERSIDAD DE DEUSTO

IDOM CONSULTING, ENGINEERING, ARCHITECTURE, S.A.U.

Fecha: Octubre 2017

Contrato No. BID1734/OC-GU-FC-013-2017

Consultoría "Programa de Apoyo al Emprendimiento - PAE"

ESTE CONTRATO es celebrado en la ciudad de Guatemala, departamento de Guatemala, el día XXX de dos mil diecisiete,

Entre:

El Ministerio de Economía a través del ***Programa Nacional de Competitividad***, en adelante "El Cliente" o "PRONACOM" representado por **JOSÉ FERNANDO SURIANO BUEZO**, de treinta y cuatro 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 "PRONACOM", unidad ejecutora del Ministerio de Economía, en lo sucesivo denominado "El Contratante", 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; 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, oficina trescientos dos, de la ciudad de Guatemala, departamento de Guatemala, encontrándome facultado para la firma del presente contrato de conformidad con la Resolución de Delegación de Firma número xxxx (00000000) de fecha XXXXX de dos mil diecisiete del Ministerio de Economía, entidad con número de Cuentadancia número Mdos guión nueve guión tres (M2-9-3).

Y Asociación en Participación, Consorcio o Asociación, APCA

Por la otra parte **CESAR VALLE MONTALVO,** de cuarenta años de edad, casado, español, Ingeniero, con domicilio en la Ciudad de México, me identifico con el Pasaporte número XDA cuatrocientos noventa y ocho mil trescientos cuarenta y cuatro (XDA498344) emitido por el Consulado General de España en México, señalo como lugar para recibir citaciones, notificaciones o emplazamientos en catorce avenida dieciocho guión treinta y siete zona trece de la Ciudad de Guatemala, del departamento de Guatemala, comparezco en representación de las entidades: I) UNIVERSIDAD DE DEUSTO en mi calidad de MANDATARIO ESPECIAL CON REPRESENTACIÓN, extremo que acredito con primer testimonio de la

escritura pública número treinta y uno (31), autorizada en la ciudad de Guatemala, el dia veintiuno de agosto del años dos mil diecisiete, por la notaria LUCRECIA MARTÍNEZ MIJANGOS DE VILLALTA, la cual contiene protocolización de Mandato Especial con Representación otorgado por la entidad IDOM CONSULTING, ENGINEERING, ARCHITECTURE, S.A.U. a favor de FRANCISCO DE BORJA LOPEZ ROCA, PABLO MENDIGUREN MUGICA y ANTONIO FERNANDEZ RODRIGUEZ, de fecha veintiuno de julio de dos mil diecisiete, otorgado en Bilbao, España, ante el notario ALFONSO BATALLA DE ANTONIO, inscrito en el Registro Electrónico de Poderes, del Archivo General de Protocolos del Organismo Judicial, a la inscripción número uno (1) del poder cuatrocientos catorce mil doscientos sesenta y ocho guion E (414268-E), y II) IDOM CONSULTING, ENGINEERING, ARCHITECTURE, S.A.U, en mi calidad de MANDATARIO ESPECIAL CON REPRESENTACIÓN, extremo que acredito con primer testimonio de la escritura pública número treinta y uno (31), autorizada en la ciudad de Guatemala, el día veintiuno de agosto del años dos mil diecisiete, por la notaria LUCRECIA MARTÍNEZ MIJANGOS DE VILLALTA, la cual contiene protocolización de Mandato Especial con Representación otorgado por la entidad IDOM CONSULTING, ENGINEERING, ARCHITECTURE, S.A.U. a favor de FRANCISCO DE BORJA LOPEZ ROCA, PABLO MENDIGUREN MUGICA y ANTONIO FERNANDEZ RODRIGUEZ, de fecha veintiuno de julio de dos mil diecisiete, otorgado en Bilbao, España, ante el notario ALFONSO BATALLA DE ANTONIO, inscrito en el Registro Electrónico de Poderes, del Archivo General de Protocolos del Organismo Judicial, a la inscripción número uno (1) del poder cuatrocientos catorce mil doscientos sesenta y ocho guion E (414268-E), documentos en los que constan que estoy debidamente autorizado para el presente acto. Ambos aseguramos hallarnos en el libre ejercicio de nuestros derechos civiles y las representaciones legales que por este acto ejercitamos son suficientes de conformidad con la ley para la celebración del presente Contrato.

POR CUANTO

a) PRONACOM ha solicitado al Consultor que preste ciertos servicios de consultoría según se define en este Contrato (referidos en adelante, los "Servicios");

b) El Consultor, habiendo manifestado a PRONACOM que cuenta con las capacidades profesionales, experiencia y recursos técnicos, ha acordado prestar los Servicios de acuerdo con los términos y condiciones que se indican en este Contrato. Conformándose para el efecto por el Consultor un Contrato de Consorcio entre Fundac un Convenio de Asociación en Participación y Consorcio entre las entidades "AFH CONSULTORES Y ASOCIADOS", SOCIEDAD CIVIL; "RÍOS FERRER, GUILLEN-LLARENA, TREVIÑO Y RIVERA" SOCIEDAD CIVIL; Y "TECNICA Y PROYECTOS, S.A", de fecha cuatro de marzo de dos mil dieciséis, otorgado en la ciudad de Mexico, Mexico, y ratificado por medio de escritura número ciento diecinueve mil cuatrocientos treinta y tres, de fecha veintiocho de marzo de dos mil dieciséis, en la Ciudad de México, por el Notario Francisco Javier Arce Gargollo, Notario setenta y cuatro de la Ciudad de México, Convenio que fue Modificado por medio de documento privado con firma legalizada de fecha veintiuno de diciembre de dos mil dieciséis, otorgado en la Ciudad de México, México, ante los oficios de la Notaria guatemalteca SONIA ROSELYN VILLATORO MONTENEGRO, el que fue debidamente protocolizado, por medio de escritura pública número diez, en la ciudad de Guatemala, el día diez de febrero del año dos mil diecisiete por la notaria SONIA

ROSELYN VILLATORO MONTENEGRO; quienes son responsables mancomunada y solidariamente por la totalidad de los servicios a desempeñar ante el contratante. PRONACOM ha aceptado la prestación de los servicios de consultoría según se definen en este contrato en virtud de la No Objeción número _____.La partida presupuestaria a ser afecta será la siguiente: dos mil diecisiete guión once millones ciento treinta mil once guión ciento ocho guión cero cero guión doce guión cero cero guión cero cero cero guión cero uno guión ciento ochenta y nueve guión cero ciento uno guión cincuenta y dos guión cero cuatrocientos dos guión cero ciento once (2017-11130011-108-00-12-00-000-01-189-0101-52-0402-0111), con número de Cuentadancia número Mdos guión nueve guión tres (M2-9-3).

c) PRONACOM ha recibido un préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo para cubrir el costo de los Servicios y se propone aplicar una porción del producto de este préstamo para pagos elegibles en virtud de este Contrato, entendiéndose que (i) los pagos por el Banco se harán solo a solicitud del Cliente y mediante aprobación del Banco; (ii) dichos pagos estarán sujetos, en todos los aspectos, a los términos y condiciones del contrato de préstamo, incluidas las prohibiciones de desembolso de la cuenta de préstamo para propósitos de cualquier pago a personas o entidades, o para la importación de bienes, si dicho pago o importación, hasta donde el Banco tenga conocimiento, está prohibido por la decisión del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas tomada en virtud del Capitulo VII de la Carta de las Naciones Unidas; y (iii) ninguna Parte, diferente del Cliente, podrá derivar ningún derecho del contrato de préstamo ni podrá reclamar el producto del préstamo;

d) COHECHO: Yo **CESAR VALLE MONTALVO**, en la calidad con que comparezco, 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 de Guatemala, Código Penal. Adicionalmente, conozco las normas jurídicas que facultan a la autoridad superior de la entidad afectada, para aplicar las sanciones administrativas que pudieren corresponder, incluyendo la inhabilitación en el sistema GUATECOMPRAS.

e) La modalidad del presente contrato es de carácter multianual, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo doscientos treinta y ocho (238) último párrafo de la Constitución Política de la República de Guatemala, el artículo quince segundo párrafo de la Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto ciento uno guión noventa y siete (101-97) del Congreso de la República de Guatemala, y artículo noventa y dos de la Ley del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado para el Ejercicio Fiscal dos mil diecisiete y opinión jurídica de Asesoría Jurídica, del Ministerio de Economía número trescientos ochenta y uno guión dos mil dieciséis (381-2016), de fecha veinticuatro de octubre de dos mil dieciséis; para el efecto se encuentran programadas las asignaciones necesarias en los presupuestos correspondientes hasta su terminación de acuerdo a la No Objeción número _____Los pagos derivados para la presente consultoría se harán con cargo a la partida presupuestaria número dos mil diecisiete guión once millones ciento treinta mil once guión ciento ocho guión cero cero guión

doce guión cero cero guión cero cero cero guión cero uno guión ciento ochenta y nueve guión cero ciento uno guión cincuenta y dos guión cero cuatrocientos dos guión cero ciento once (2017-11130011-108-00-12-00-000-01-189-0101-52-0402-0111), del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado para el ejercicio fiscal dos mil diecisiete y la partida presupuestaria que en el futuro le corresponda para el ejercicio fiscal dos mil dieciocho.

POR CONSIGUIENTE, las Partes acuerdan lo siguiente:

1. Los siguientes documentos adjuntos se considerarán que forman parte integral de este Contrato:
   a) Las Condiciones Generales de Contrato (incluido el Anexo 1 "Política del Banco – Fraude y Corrupción y Prácticas Prohibidas);
   b) Las Condiciones Especiales de Contrato;
   c) Apéndices:

Apéndice A:	Términos de Referencia
Apéndice B:	Expertos Clave
Apéndice C:	Estimación de Costo de Remuneración
Apéndice D:	Acta de Negociación

En caso de no concordancia entre los documentos, prevalecerá el siguiente orden de precedencia: las Condiciones Especiales de Contrato; las Condiciones Generales de Contrato, incluido el Anexo 1; Apéndice A; Apéndice B; Apéndice C y Apéndice D. Cualquier referencia a este Contrato incluirá, donde el contexto lo permita, una referencia a sus Apéndices.

Los derechos y obligaciones mutuas del Cliente y del Consultor serán las que se estipulan en este Contrato, en particular:

a) el Consultor prestará los Servicios de acuerdo con las disposiciones del Contrato; y

b) el Cliente efectuará los pagos al Consultor de acuerdo con las disposiciones del Contrato.

EN TESTIMONIO DE LO CUAL, las Partes han causado que este Contrato sea firmado en sus respectivos nombres en la fecha escrita al comienzo.

POR Y EN NOMBRE DEL MINISTERIO DE ECONOMÍA:

JOSÉ FERNANDO SURIANO BUEZO
DIRECTOR EJECUTIVO PRONACOM

EN REPRESENTACIÓN DE:
UNIVERSIDAD DE DEUSTO

CESAR VALLE MONTALVO
MANDATARIO ESPECIAL CON REPRESENTACIÓN

EN REPRESENTACIÓN DE:

IDOM CONSULTING, ENGINEERING, ARCHITECTURE, S.A.U.

CESAR VALLE MONTALVO
MANDATARIO ESPECIAL CON REPRESENTACIÓN

II. Condiciones Generales de Contrato – Suma Global

A. Disposiciones Generales

1. Definiciones

1.1 Salvo que el contexto exija otra cosa, los siguientes términos tendrán los significados que se indican a continuación:

(a) "Asociación en Participación, Consorcio o Asociación (APCA)" significa una asociación con o sin personería jurídica distinta de la de sus integrantes, de más de una entidad, donde un integrante tiene la autoridad para realizar todos los negocios para y en nombre de cualesquiera y todos los integrantes de la APCA, y donde los integrantes del APCA son responsables conjunta y solidariamente para con el Cliente por la ejecución del Contrato.

(b) "Banco" significa el Banco Interamericano de Desarrollo

(c) "CEC" significa las Condiciones Especiales de Contrato por las cuales el CGC podrá ser modificado o adicionado pero no reemplazado.

(d) "CGC" significa estas Condiciones Generales de Contrato.

(e) "Cliente" significa la Agencia Ejecutora que suscriba el Contrato con el Consultor por concepto de los Servicios.

(f) "Consultor" significa una firma o entidad de consultoría profesional legalmente establecida seleccionada por el Cliente para prestar los Servicios de acuerdo con el Contrato firmado.

(g) "Contrato" significa el contrato legalmente obligatoria suscrito entre el Cliente y el Consultor y el cual incluye todos los documentos que se indican en el parágrafo 1 del Formato del Contrato (las Condiciones Generales (CGC), las Condiciones Especiales (CEC) y los Apéndices.

(h) "Día" significa un día laboral salvo indicación al contrario.

(i) "Expertos" significa, colectivamente, Expertos Clave, Expertos No Clave o cualquier otro personal del Consultor, Un Subconsultor o integrantes de la APCA asignados por el Consultor para prestar los Servicios o cualquier parte de los mismos de acuerdo con el Contrato.

(j) "Experto Clave" significa un profesional individual cuyas competencias, calificaciones, conocimiento y experiencia son esenciales para la prestación de los Servicios según el Contrato y cuya Hoja de Vida (CV) fue tomada en cuenta en la evaluación técnica de la Propuesta del Consultor.

(k) "Experto No Clave" significa un profesional individual proporcionado por el Consultor o su subconsultor para prestar los Servicios o cualquier parte de los mismos según el Contrato.

(l) "Fecha Efectiva" significa la fecha en que este Contrato entre en vigor de acuerdo con la Cláusula CGC 11.

(m) "Gobierno" significa el gobierno del país del Cliente.

(n) "Ley Aplicable" significa las leyes y cualesquiera otras disposiciones que tengan fuerza de ley en el país del Gobierno o en el país que se especifique en las **Condiciones Especiales del Contrato** (CEC) y que de cuando en cuando puedan dictarse y estar en vigencia.

(o) "Moneda Extranjera" significa cualquier moneda diferente de la Moneda del país del Cliente.

(p) "Moneda nacional" significa la Moneda del país del Cliente.

(q) "Parte" significa el Cliente o el Consultor, según sea el caso, y "Partes" significa ambos.

(r) "Políticas Aplicables" significa las Políticas de Selección y Contratación de Servicios de Consultoría financiados por el BID.

(s) "Prestatario" significa el Gobierno, agencia del Gobierno u otra entidad que suscriba el contrato de préstamo con el Banco.

(t) "Servicios" significa el trabajo a realizar el Consultor de acuerdo con este Contrato, según se describe en el Apéndice a adjunto.

(u) "Subconsultores" significa una entidad con la que el Consultor subcontrate alguna parte de los Servicios siendo exclusivamente responsable por la ejecución del Contrato.

(v) "Tercero" significa cualquier persona o entidad, excepto el Gobierno, el Cliente, el Consultor o un Subconsultor.

2. Relaciones entre las Partes

2.1 Nada de lo que aquí se incluye se interpretará como que se establece una relación de señor y servidor ni de principal y agente entre el Cliente y el Consultor. Sujeto a este Contrato, el Consultor se encarga completamente de los Experto y Subconsultores, si corresponde, que presten los Servicios y será totalmente responsable por los Servicios que ellos presten en su nombre de acuerdo con este Contrato.

3. Ley que Rige el Contrato

3.1 Este Contrato, su significado e interpretación y la relación entre las Partes se regirá por la Ley Aplicable.

4. Idioma

4.1 Este Contrato se ha firmado en el idioma señalado en las **CEC**, por el que se regirán obligatoriamente todos los asuntos relacionados con el mismo o con su significado o interpretación.

5. Encabezados

5.1 Los encabezados no limitarán, alterarán o afectarán el significado de ese Contrato.

6. Comunicaciones

6.1 Toda comunicación que deba o pueda cursarse o darse en virtud de este Contrato se hará por escrito en el idioma que se indica en la Cláusula CGC 4. Toda notificación, solicitud o consentimiento se considerará dado o hecho cuando el mismo sea entregado personalmente a un representante autorizado de la Parte a la que se dirige la comunicación, o cuando sea enviado a esa parte a la dirección que se indica en las **CEC**.

6.2 Una Parte podrá cambiar su dirección de notificaciones mediante información escrita a la otra Parte sobre dicho cambio de la dirección que se indica en las **CEC**.

7. Lugar

7.1 Los Servicios se prestarán en los lugares indicados en el Apéndice A y cuando no esté indicado en dónde habrá de cumplirse una tarea específica, se cumplirá en el lugar que el Contratante apruebe, ya sea en el país del Gobierno o en otro lugar.

8. Autoridad del Integrante a Cargo

8.1 En caso de que el Consultor sea una APCA, los integrantes autorizan al integrante que se indica en las CEC para que actúe en su nombre y representación en el ejercicio de todos los derechos y obligaciones del Consultor para con el Cliente de acuerdo con este Contrato, incluido sin limitación, recibir instrucciones y pagos del Cliente.

9. Representantes Autorizados

9.1 Toda medida que se deba o pueda adoptar, y cualquier documento que el Cliente o el Consultor deba o pueda expedir de acuerdo con este Contrato podrá tomarse o expedirse por los funcionarios que se indican en las **CEC.**

10. Prácticas Prohibidas

10.1 El Banco exige cumplimiento con su política con respecto a las Prácticas Prohibidas que se indican en el **Anexo 1** de las CGC.

a. Comisiones y Honorarios

10.2 El Cliente exige al Consultor revelar todas las comisiones, gratificaciones u honorarios que puedan haberse pagado o que se vayan a pagar a los agentes o a cualquier otra parte con respecto al proceso de selección o ejecución del Contrato. Esta información deberá incluir al menos el nombre y la dirección del agente o de la otra parte, el monto y la moneda y el propósito de la comisión, gratificación u honorario. La falta en revelar dichas comisiones, gratificaciones u honorarios podrá resultar en la terminación y/o sanciones por parte del Banco.

B. Iniciación, Ejecución, Modificación y Terminación del Contrato

11. Entrada en Vigor del Contrato

11.1 Este Contrato entrará en vigor en la fecha (la "Fecha Efectiva") de la notificación del Cliente al Consultor con instrucciones a éste para que comience la prestación de los Servicios. Esta notificación confirmará que se han cumplido las condiciones de puesta en vigor que figuran en las CEC.

12. Terminación del Contrato por no Entrada en Vigor

12.1 Si este Contrato no ha entrado en vigor dentro del periodo siguiente a la firma del mismo que se indica en las **CEC**, cualquiera de las Partes podrá, mediante aviso de no menos de 22 días a la otra parte, declarar este Contrato nulo e inválido, y en caso de tal declaración por cualquiera de las partes, ninguna de las partes podrá reclamar contra la otra parte con respecto a lo mismo.

13. Iniciación de los Servicios

13.1 El Consultor deberá confirmar la disponibilidad de Expertos Clave y comenzará a prestar los Servicios no más tarde que el número de días siguientes a la fecha Efectiva que se indica en las **CEC**.

14. Vencimiento del Contrato

14.1 Salvo terminación anticipada de acuerdo con la Cláusula CGC 19, este Contrato vencerá al final del periodo siguiente a la fecha Efectiva que se indica en las **CEC**.

15. Acuerdo Total

15.1 Este Contrato contiene todos los convenios, estipulaciones y disposiciones acordados por las Partes. Ningún agente o representante de ninguna de las Partes está autorizado para hacer, y las Partes no estarán obligadas ni serán responsables por ninguna declaración, afirmación, promesa o acuerdo que no se contemple aquí.

16. Modificaciones o Variaciones

16.1 Toda modificación o variación a los términos y condiciones de este Contrato, incluida cualquier modificación o variación del alcance de los Servicios, solo podrá hacerse mediante acuerdo escrito entre las Partes. Sin embargo, cada una de las Partes considerará debidamente cualquier propuesta de modificación o variación que haga la otra Parte.

16.2 En casos de modificaciones o variaciones sustanciales, se requerirá el previo consentimiento escrito del Banco.

17. Fuerza Mayor

a. Definición

17.1 Para los propósitos de este Contrato, "Fuerza Mayor" significa un evento fuera del control razonable de una Parte y que no sea previsible, sea inevitable y haga el cumplimiento de las obligaciones de una Parte imposibles o tan imprácticas como se considere razonablemente según las circunstancias, y sujeto a dichos requisitos, incluyen, más no se limitan a guerra, motines, disturbios civiles, terremoto, incendio, explosión u otras condiciones climáticas adversas, huelgas, cierres u otra acción de la industria, confiscación o cualquier otra acción por parte de agencias del Gobierno.

17.2 Fuerza Mayor no incluirá (i) ningún evento que sea ocasionado por negligencia o acción intencional de una Parte o de los Expertos, Subconsultores o agentes o empleados de esa Parte, ni (ii) ningún evento que una parte diligente podría haber previsto de manera razonable tanto para tener en cuenta en el momento de la Conclusión de este Contrato, como para evitar o superar el desempeño y cumplimiento de sus obligaciones según este Contrato.

17.3 Fuerza Mayor no incluirá insuficiencia de fondos ni incumplimiento en hacer ningún pago requerido según este Contrato.

b. Ninguna violación del Contrato

17.4 El incumplimiento de una de las Partes de cualquiera de sus obligaciones no será considerada una violación o incumplimiento según este Contrato, en la medida que dicha incapacidad surja de un evento de Fuerza Mayor, siempre y cuando la Parte afectada por dicho evento haya tomado todas las precauciones razonables, debido cuidado y medidas alternativas razonables, todo con el objetivo de cumplir con los términos y condiciones de este Contrato.

c. Medidas a Tomar

17.5 Una Parte afectada por un evento de Fuerza Mayor continuará cumpliendo con sus obligaciones según el Contrato en la medida que ello sea razonablemente práctico, y tomará todas las medidas razonables para minimizar las consecuencias de cualquier evento de Fuerza Mayor.

17.6 Una Parte afectada por un evento de Fuerza Mayor deberá notificar a la otra Parte dicho evento tan pronto como sea posible, y en cualquier caso, no después de 14 días calendario siguientes al suceso, suministrará las pruebas de la naturaleza y causa de dicho evento, e igualmente dará aviso escrito de la restauración de las condiciones normales tan pronto como le sea posible.

17.7 Cualquier periodo dentro del cual una Parte, según este Contrato, termine cualquier acción o tarea, será prorrogado por un periodo igual al tiempo durante el cual esa Parte no haya podido realizar tal acción como resultado de la Fuerza Mayor.

17.8 Durante el periodo de su incapacidad en prestar los Servicios como resultado de un evento de Fuerza Mayor, el Consultor, por instrucciones del Cliente deberá:

(a) desmovilizarse, en cuyo caso, se reembolsará al Consultor por concepto de costos adicionales en que razonable y necesariamente haya incurrido, y si así lo exige el Cliente, en reactivar los Servicios; o

(b) continuar con los Servicios en la medida razonablemente posible, en cuyo caso, se continuará pagando al Consultor de acuerdo con los términos y condiciones de este Contrato y se le reembolsaran los costos en que razonable necesariamente haya incurrido.

17.9 En caso de desacuerdo entre las Partes en cuanto a la existencia o alcance de la Fuerza Mayor, el asunto será transado de acuerdo con las Cláusulas CGC 44 y 45.

18. Suspensión

18.1 Mediante notificación escrita de suspensión al Consultor, el Cliente podrá suspender todos los pagos bajo este Contrato si el Consultor no cumple con cualquiera de sus obligaciones bajo el mismo, incluida la prestación de los Servicios, siempre y cuando dicha notificación de suspensión (i) especifique la naturaleza del incumplimiento, y (ii) solicite al Consultor remediar dicho incumplimiento dentro de un periodo que no exceda 30 días calendario siguientes a que éste reciba dicha notificación.

19. Terminación

19.1 Este Contrato podrá ser terminado por cualquiera de las partes de acuerdo con las disposiciones que se contemplan a continuación:

a. Por el Cliente

19.1.1. El Cliente podrá terminar este Contrato en caso de que suceda cualquiera de los eventos que se indican en los parágrafos (a) a (f) de esta Cláusula. En tal caso, el Cliente deberá dar al Consultor aviso escrito con al menos 30 días de antelación en caso de los eventos referidos en los literales (a) a (d); aviso escrito con al menos 60 días calendario de antelación en caso del evento referido en el literal (e); y aviso escrito con al menos 5 días calendario en caso del evento referido en el literal (f):

(a) Si el Consultor no subsana un incumplimiento de sus obligaciones según se indica en una notificación de suspensión de acuerdo con la Cláusula CGC 18;

(b) Si el Consultor queda (o, si el Consultor consiste de más de una entidad, si alguno de sus miembros queda) insolvente o en quiebra, o celebra acuerdos con sus

acreedores para el alivio de deudas, o si aprovecha alguna ley en beneficio de deudores o si entra en liquidación o custodia, bien sea obligatoria o voluntaria;

(c) Si el Consultor incumple con cualquier decisión final que se llegue como resultado de una acción de arbitramento de acuerdo con la Cláusula CGC 45.1;

(d) Si, como resultado de un evento de Fuerza Mayor, el Consultor no puede cumplir con una porción material de los Servicios por un periodo no menor de 60 días calendario;

(e) Si el Cliente, a su exclusiva discreción y por cualquier motive, decide terminar este Contrato;

(f) Si el Consultor no confirma disponibilidad de los Expertos Clave de acuerdo con la Cláusula CGC 13.

19.1.2. Además, si el Cliente establece que el Consultor ha cometido prácticas corruptas, fraudulentas, colusorias, coercitivas u obstructivas para realizar o ejecutar el Contrato, entonces el Cliente, mediante notificación escrita con 14 días de antelación al Consultor, podrá terminar la contratación del Consultor bajo ese Contrato.

b. Por el Consultor

19.1.3. El Consultor podrá terminar este Contrato mediante notificación escrita al Cliente con no menos de 30 días calendario, en caso de que suceda alguno de los eventos señalados en los parágrafos (a) a (d) de esta Cláusula.

(a) Si el Cliente no paga alguna suma adeudada al Consultor de acuerdo con este Contrato y que no sea objeto de discrepancia de acuerdo con las Cláusulas CGC 45.1 dentro de 45 días calendario siguientes a que reciba la notificación escrita del Consultor de que dicho pago está vencido.

(b) Si como resultado del evento de Fuerza Mayor, el Consultor no puede proporcionar una porción material de los Servicios por un periodo no menor de 60 días calendario.

(c) Si el Cliente no cumple con alguna decisión final como resultado del arbitramento de acuerdo con la Cláusula CGC 45.1.

(d) Si el Cliente comete una violación material de sus obligaciones conforme a este Contrato y no ha subsanado la misma dentro de 45 días (o un periodo más largo que el Consultor haya aprobado por escrito) luego de que el Cliente reciba notificación del Consultor donde indique dicha violación.

c. Cesación de Derechos y Obligaciones

19.1.4. Una vez termine este Contrato de acuerdo con las Cláusulas CGC 12 o CGC 19 del mismo, o cuando venza este Contrato de acuerdo con la Cláusula CGC 14, cesarán todos los derechos y obligaciones de las Partes, (excepto) (i) los derechos y obligaciones que puedan haberse causado en la fecha de terminación o expiración, (ii) la obligación de confidencialidad que se indica en la Cláusula CGC 22, (iii) la obligación del Consultor de permitir inspección, copa y auditoria de sus cuentas y registros según se indica en la Cláusula CGC 25, y (iv) cualquier derecho que una Parte pueda tener según la Ley Aplicable.

d. Cesación de Servicios

19.1.5. Mediante terminación de este Contrato por notificación de cualquiera de las Partes a la otra, conforme a las Cláusulas CGC 19a o CGC 19b, el Consultor, inmediatamente despache o reciba dicha notificación, deberá tomar todas las medidas necesarias para cerrar los Servicios en forma pronta y ordenada y hará todo lo que esté a su alcance por mantener a un mínimo los gastos para este propósito. Con respecto a documentos elaborados por el Consultor y equipo y materiales entregados por el Cliente, el Consultor, procederá según se estipula, respectivamente, por las Cláusulas CGC 27 o CGC 28.

e. Pago a la Terminación

19.1.6. Cuando termine este Contrato, el Cliente deberá hacer los siguientes pagos al Consultor:

(a) pago por concepto de servicios prestados a satisfacción antes de la fecha efectiva de la terminación; y

(b) en el caso de terminación de acuerdo con los parágrafos (d) y (e) de la Cláusula CGC 19.1.1, el reembolso de cualquier costo razonable incidental a la terminación pronta y ordenada de este Contrato, incluido el costo de viaje de regreso de los Expertos.

C. Obligaciones del Consultor

20. General

a. Estándar de Cumplimiento

20.1 El Consultor prestará los Servicios y los desempeñará con toda la debida diligencia, eficiencia y economía, de acuerdo con normas y prácticas profesionales generalmente aceptables, y observará prácticas de gestión sólidas y empleará una tecnología apropiada y equipo, maquinaria, materiales y métodos seguros y efectivos. Con respecto a cualquier asunto relacionado con este Contrato o los servicios, el Consultor actuará siempre como un asesor leal al Cliente y apoyará y protegerá en todo momento los intereses legítimos del Cliente en tratos con terceros.

20.2 El Consultor empleará y suministrará los Expertos y Subcontratistas con experiencia que se requieran para la prestación de los Servicios.

20.3 El Consultor podrá subcontratar parte de los Servicios hasta un grado y con los Expertos Clave y subcontratistas que el Cliente apruebe previamente. No obstante dicha aprobación, el Consultor conservará la plena responsabilidad de los Servicios.

b. Ley Aplicable a los Servicios

20.4 El Consultor prestará los Servicios de acuerdo con el Contrato y la Ley Aplicable y tomará todas las medidas prácticas para garantizar que cualquiera de sus Expertos y subconsultores cumplan con la Ley Aplicable.

20.5 Durante la ejecución del Contrato, el Consultor deberá cumplir con las leyes sobre prohibición de importación de bienes y servicios en el país del Cliente cuando

(a) como materia de ley o normas oficiales, el país del prestatario prohíba relaciones comerciales con ese país; o

(b) por un acto de cumplimiento con una decisión del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas tomada según el Capítulo VII de la Carta de las Naciones Unidas, el País del Prestatario prohíba la importación de bienes de ese país o pagos a cualquier país, persona o entidad en ese país.

20.6 El Cliente notificará por escrito al Consultor las costumbres habituales relevantes, y el Consultor, luego de dicha notificación, deberá respetar dichas costumbres.

21. Conflicto de Interés

21.1 El Consultor deberá mantener los intereses del Cliente como de suprema importancia, sin ninguna consideración por trabajos futuros, y evitará estrictamente conflicto con otros trabajos o con sus intereses corporativos.

a. El Consultor no sacará provecho de Comisiones, Descuentos, etc.

21.1.1. El pago del Consultor de acuerdo con CGC F (Cláusulas CGC 38 a 42) constituirá el único pago del Consultor en relación con este Contrato, y sujeto a la Cláusula de CGC 21.1.3, el Consultor no aceptará para su provecho, ninguna comisión, descuento o pago similar en relación con las actividades según este Contrato, ni en el cumplimiento de sus obligaciones bajo el mismo, y el Consultor hará todo lo que esté a su alcance por garantizar que los Subconsultores, así como los Expertos y los agentes de cualquiera de ellos, igualmente no reciban ningún dicho pago adicional.

21.1.2. Además, si el Consultor, como parte de los Servicios, es responsable de asesorar al Cliente sobre la adquisición de bienes, trabajos o servicios, el Consultor deberá cumplir con las Políticas Aplicables del Banco y en todo momento ejercerá dicha responsabilidad en los mejores intereses del Cliente. Cualquier descuento o comisión que el Consultor obtenga en ejercicio de dicha responsabilidad será por cuenta del Cliente.

b. El Consultor y sus afiliadas no se podrán ocupar en ciertas actividades

21.1.3. El Consultor acuerda que, durante la vigencia de este Contrato y luego de su terminación, él y cualquier entidad afiliada al mismo, así como cualquier Subconsultor y cualquier afiliada a éste, será descalificado de proveer bienes, trabajo o servicios que no sean de consultoría, que resulten de o que tengan relación directa con los Servicios del Consultor para la preparación o ejecución del proyecto, salvo las **CEC** indiquen otra cosa.

c. Prohibición de Actividades Conflictivas

21.1.4. El Consultor no se podrá ocupar, y hará que sus Expertos y sus Subconsultores no se ocupen, bien sea directa o indirectamente, en ninguna actividad comercial o profesional que pueda entrar en conflicto con las actividades que le sean asignadas según este Contrato.

d. Estricto deber de Divulgar actividades Conflictivas

21.1.5. El Consultor tiene una obligación y garantizará que sus Expertos y Subconsultores tengan la obligación de revelar cualquier situación de conflicto real o potencial que tenga impacto en su capacidad de servir en los mejores intereses de su Cliente, o que razonablemente pueda percibirse como que tenga este efecto. El no revelar dichas

situaciones podrá llevar a la descalificación del Consultor o a la terminación de su Contrato.

22. Confidencialidad

22.1 Salvo con el previo consentimiento escrito del Cliente, el Consultor y los Expertos no podrán comunicar a ninguna persona o entidad ninguna información confidencial que adquiera en el curso de los Servicios, ni el Consultor y los Expertos podrán hacer públicas las recomendaciones formuladas en el curso de, o como resultado de los Servicios.

23. Responsabilidad del Consultor

23.1 Sujeto a las disposiciones adicionales a que haya lugar señaladas en las **CEC**, la responsabilidad del Consultor conforme a este Contrato serán según lo contemplen la Ley Aplicable.

24. Seguros a ser tomados por el Consultor

24.1 El Consultor (i) deberá tomar y mantener, y hará que los Subconsultores tomen y mantengan por su cuenta (o por cuenta de los Subconsultores, según corresponda) pero de acuerdo con los términos y condiciones que apruebe el Cliente, pólizas de seguro contra los riesgos y para los amparos que se especifiquen en las **CEC**, y (ii) a solicitud del Cliente, deberá entregar evidencia de que se ha tomado y mantenido dicho seguro y de que se han pagado las respectivas primas. El Consultor garantizará que se haya tomado dicho seguro antes de iniciar los Servicios según se indica en la Cláusula CGC 13.

25. Contabilidad, Inspección y Auditoria

25.1 El Consultor deberá mantener y hará todo lo que esté a su alcance por hacer que sus Subconsultores mantengan cuentas y registros fieles y sistemáticos, y en la forma y detalle que identifiquen claramente las variaciones de tiempo y costos.

25.2 El Consultor permitirá y hará que sus Subconsultores permitan al Banco y/o a las personas que el Banco nombre, inspeccionar el Lugar y/o las cuentas y registros relacionados con el cumplimiento del Contrato y la presentación de la Propuesta para la prestación de los Servicios, y hará que dichas cuentas y registros sean auditados por auditores nombrados por el Banco, si así lo solicita el Banco. Se solicita atención del Consultor a la Cláusula CGC 10 la cual contempla, entre otras cosas, que acciones cuya intención sea impedir materialmente el ejercicio de los derechos de inspección y auditoria del Banco de acuerdo con esta Cláusula CGC25.2 constituye una práctica prohibida sujeto a terminación del Contrato (así como a una decisión de no elegibilidad de acuerdo con los procedimientos vigentes de sanciones del Banco)

26. Obligaciones para producir Reportes

26.1 El Consultor entregará al Cliente los informes y documentos que se indican en el **Apéndice A**, en la forma, números y dentro de los plazos que se indique en dicho **Apéndice**.

27. Derechos de propiedad del Cliente en Reportes y Registros

27.1 Salvo que las **CEC** dispongan otra cosa, todos los informes y datos relevantes e información tales como mapas, diagramas, planos, bases de datos, otros documentos y software, registros/archivos de soporte o material recopilado o elaborado por el Consultor en el curso de los Servicios serán confidenciales y serán y quedarán de propiedad absoluta del Cliente. A más tardar cuando este Contrato venza o termine, el Consultor deberá entregar al Cliente todos dichos documentos, junto con un inventario detallado de los mismos. El Consultor podrá

conservar una copia de dichos documentos, datos y/o software pero no los podrá utilizar para propósitos que no tengan relación con este Contrato sin la previa aprobación escrita del Cliente.

27.2 Si para propósitos de desarrollo de los planos, dibujos, especificaciones, diseños, bases de datos, otros documentos y software son necesarios o indicados contratos de licencia entre el Consultor y terceros, el Consultor deberá obtener la previa aprobación escrita del Cliente en dichos contratos y el Cliente podrá, a su discreción, exigir la recuperación de los gastos relacionados con el desarrollo del/los respectivo(s) programa(s). En las **CEC** se especificarán otras restricciones acerca del futuro uso de estos documentos y software a que hubiere lugar.

28. Equipo, Vehículos y Materiales

28.1 El equipo, vehículos y materiales que el Cliente ponga a disposición del Consultor, total o parcialmente con recursos suministrados por el Cliente serán de propiedad del Cliente y serán identificados como tales. Cuando este Contrato termine o expire, el Consultor pondrá a disposición del Cliente un inventario de dicho equipo, vehículos y materiales y dispondrá de tal equipo, vehículos y materiales de acuerdo con instrucciones del Cliente. Mientras que dicho equipo, vehículos y materiales estén en poder del Consultor, y salvo instrucciones al contrario por parte del Cliente, los asegurará a cargo del Cliente por un monto equivalente a su valor de reemplazo total.

28.2 Todo equipo o materiales que el Consultor o sus Expertos ingresen al país del Cliente para ser utilizados bien sea para el proyecto o para uso personal serán de propiedad del Consultor o de los Expertos, según corresponda.

D. Expertos y Subconsultores del Consultor

29. Descripción de Expertos Clave

29.1 En el **Apéndice B** se describen los cargos, las funciones y calificaciones mínimas de los Expertos Clave del Consultor, así como el tiempo estimado durante el que se prestarán los Servicios.

30. Reemplazo de Expertos Clave

30.1 Salvo según el Cliente acuerde otra cosa por escrito, no se harán cambios en los Expertos Clave.

30.2 No obstante lo anterior, la sustitución de Expertos Clave durante la ejecución del Contrato podrá considerarse únicamente con base en la solicitud escrita del Consultor y debido a circunstancias fuera del control razonable del Consultor, incluida, más no limitada a la muerte o incapacidad física de este. En tal caso, el Consultor deberá proveer de inmediato como reemplazo, a una persona de calificaciones y experiencia equivalentes o mejores y por la misma tarifa de remuneración.

31. Remoción de Expertos o Subconsultores

31.1 Si el Cliente encuentra que alguno de los Expertos o el Subconsultor ha cometido una falta grave o ha sido acusado de haber una acción criminal, o si el Cliente determina que el Experto o Subconsultor del Cliente ha estado implicado en prácticas corruptas, fraudulentas, colusorias u obstructivas durante la prestación de los Servicios, a solicitud escrita del Cliente, el Consultor deberá proveer un reemplazo.

31.2 En caso de que el Cliente encuentre que alguno de los Expertos Clave, Expertos No Clave o Subconsultores es incompetente o incapaz de cumplir con los deberes que les hayan sido asignados, indicando las bases para ello, el Cliente podrá solicitar al Consultor que provea un reemplazo.

31.3 Todo reemplazo de los Expertos o Subconsultores removidos deberá poseer mejores calificaciones y experiencia y deberá ser aceptable al Cliente.

31.4 El Consultor deberá asumir los costos que resulten o que sean incidentales a la remoción y/o reemplazo de dichos Expertos.

E. Obligaciones del Cliente

32. Asistencia y Exenciones

32.1 Salvo que las **CEC** indiquen otra cosa, el Cliente hará todo lo que posible con el fin de lograr que el Gobierno o sus agencias:

(a) Otorgue al Consultor los permisos de trabajo y demás documentos necesarios para que pueda prestar los Servicios.

(b) Facilite prontamente a los Expertos, y si corresponde, a sus familiares a cargo elegibles, la provisión de visas de entrada y salida, permisos de residencia, autorizaciones de cambio de moneda y demás documentos requeridos para su permanencia en el país del Cliente durante el tiempo que dure la prestación de los Servicios.

(c) Facilite el pronto despacho de aduana de todos los bienes que se requieran para la prestación de los Servicios y de los efectos personales de los Expertos y de sus familiares a cargo elegibles.

(d) Imparta a los funcionarios, agentes y representantes del Gobierno todas las instrucciones necesarias o pertinentes para la pronta y eficaz ejecución de los Servicios.

(e) Exima al Consultor y a los Expertos y a los Subconsultores que emplee el Consultor por concepto de los Servicios de cualquier requisito de registro o de obtención de cualquier permiso para ejercer su profesión o para establecerse bien sea en forma independiente o como entidad corporativa de acuerdo con la Ley Aplicable del país del Cliente.

(f) Autorice, conforme a la Ley Aplicable, al Consultor, cualquier Subconsultor y a los Expertos de cualquiera de ellos el privilegio de ingresar al país del Cliente, sumas razonables de moneda extranjera para propósitos de los Servicios o para uso personal de los Expertos, así como de retirar de dicho país las sumas que los Expertos puedan haber devengado allí por concepto de la prestación de los Servicios.

(g) Proporcione al Consultor cualquier otra asistencia según se indique en las **CEC**.

33. Acceso a los Sitios del Proyecto

33.1 El Cliente garantiza que el Consultor tendrá acceso libre y gratuito al sitio del proyecto con respecto al cual se requiera acceso para la prestación de los Servicios. El Cliente será responsable por los daños que el mencionado acceso pueda ocasionar al sitio del proyecto o a cualquier bien del mismo, e indemnizará al Consultor y a cada uno de los Expertos con respecto a la responsabilidad de cualquier dicho daño, salvo que el mismo sea causado por falta voluntaria o negligencia del Consultor o de cualquiera de los Subconsultores o los Expertos de cualquiera de ellos.

34. Cambio en la Ley Aplicable relacionada con Impuestos y Derechos

34.1 Si con posterioridad a la fecha de este Contrato se produce algún cambio en la Ley Aplicable en país del Cliente con respecto a impuestos y derechos que aumente o reduzca el costo incurrido por el Consultor en la prestación de los Servicios, entonces la remuneración y gastos

reembolsables que de otra forma serían pagaderos al Consultor bajo este Contrato será aumentada o reducida de conformidad mediante acuerdo entre las Partes, y se harán los correspondientes ajustes a los montos máximos que se indican Cláusula CGC 38.1.

35. Servicios, Instalaciones y Bienes del Cliente

35.1 El Cliente facilitará al Consultor y a los Expertos, para los fines de los Servicios y libres de todo cargo, los servicios, instalaciones y bienes que se indican en el los Términos de Referencia (**Apéndice A)** en el momento y en la forma que se especifican allí.

36. Personal de la Contraparte

36.1 El Cliente pondrá a disposición del Consultor sin costo alguno el personal profesional y de apoyo de la Contraparte, a ser nombrado por el Cliente con la asesoría del Consultor, si así se dispone en el **Apéndice A**.

36.2 El personal profesional y de apoyo de la Contraparte, excluido el personal de coordinación del Cliente, trabajará bajo la dirección exclusiva del Consultor. En caso de que algún integrante del personal de la Contraparte no cumpla satisfactoriamente con alguna parte del trabajo que el Consultor encomiende a dicha parte y acorde con el cargo que ocupe dicho integrante, el Consultor podrá solicitar el reemplazo de dicho integrante y el Cliente no podrá negarse sin razón, a tomar las medidas pertinentes frente a tal petición.

37. Obligación de Pago

37.1 En consideración de los Servicios que el Consultor preste de acuerdo con este Contrato, el Cliente efectuará dichos pagos al Consultor en la forma que se contempla en las CGC siguientes.

F. Pagos al Consultor

38. Precio del Contrato

38.1 El Precio del Contrato es fijo y es el que se contempla en las **CEC**.

38.2 Todo cambio al Precio del Contrato que se indique en la Cláusula 38.1 puede hacerse sólo si las Partes han acordado el alcance revisado de los Servicios de acuerdo con la Cláusula CGC 16 y han modificado por escrito los Términos de Referencia en el **Apéndice A**.

39. Impuestos and Derechos

39.1 El Consultor, los Subconsultores y los Expertos son responsables por atender todas las obligaciones fiscales que surjan del Contrato, salvo que las **CEC** indiquen otra cosa.

39.2 Como excepción a lo anterior y según se indica en las **CEC,** todos los impuestos indirectos identificables (detallados y finalizados en las Negociaciones del Contrato) serán reembolsados al Consultor o pagados por el Cliente en nombre del Consultor.

40. Moneda de Pago

40.1 Todo pago bajo este Contrato se hará en la(s) moneda(s) que se indican en el mismo, salvo que las CEC indiquen otra cosa.

41. Modo de Facturación y Pago

41.1 Los pagos totales bajo este Contrato no podrán exceder el Precio del Contrato que se indica en la Cláusula CGC 38.1.

41.2 Los pagos bajo este Contrato se harán en pagos de suma global contra los entregables que se indican en el **Apéndice A**. Los pagos se harán de acuerdo con el cronograma de pagos que figura en las **CEC.**

41.2.1. *Pago Anticipado:* Salvo que las **CEC** indiquen otra cosa, un anticipo se hará contra una garantía bancaria de pago anticipado aceptable al Cliente por una suma (o sumas) y en la moneda (o monedas) que se indica en las **CEC**. Dicha garantía (i) será válida hasta que el pago anticipado sea compensado completamente, y (ii) será en la forma que el Cliente haya aprobado por escrito. Los anticipos serán compensados por el Cliente en porciones iguales contra los pagos de suma global que se indican en las CEC hasta que dichos pagos anticipados sean compensados en su totalidad.

41.2.2. *Pagos de Suma Global.* El Cliente pagará al Consultor dentro de sesenta (60) siguientes a que el Cliente reciba los entregables y la facture por concepto del respectivo pago de suma global. El pago podrá retenerse si el Cliente no aprueba el/los entregable(s) como satisfactorios, en cuyo caso, el Cliente deberá enviar comentarios al Consultor dentro del mismo periodo de sesenta (60) días, luego de lo cual, el Consultor deberá hacer las correcciones necesarias y subsiguientemente se repetirá el proceso.

41.2.3. *Pago Final* El pago final que se dispone en esta Cláusula se hará solamente después de que el Consultor haya entregado el informe definitivo y una factura final, identificada como tal, y aprobada a satisfacción del Cliente. Se considerará que los Servicios han sido terminados y finalmente aceptados por el Cliente. El último pago de la suma global se considerará aprobado para pago por parte del Cliente dentro de noventa (90) días calendario luego de que éste reciba el informe final, salvo que dentro de dicho periodo de noventa (90) días, el Cliente de aviso escrito al Consultor donde especifique las deficiencias en los Servicios. Luego de lo cual, el Consultor hará las correcciones necesarias y subsiguientemente se repetirá el proceso. Todos los pagos bajo este Contrato se harán a las cuentas del Consultor que se indican en las **CEC**.

41.2.4. Excepto el pago final según 41.2.3 anterior, los pagos no constituyen aceptación de los Servicios ni eximen al Consultor de ninguna de sus obligaciones en virtud de este Contrato.

42. Intereses sobre Pagos en Mora

42.1 Si el Cliente ha demorado los pagos más de quince (15) días después de la fecha de vencimiento que se indica en la Cláusula CGC 41.2.2, se pagarán intereses al Consultor sobre cualquier monto adeudado y no pagado en dicha fecha de vencimiento por cada día de mora, a la tasa anual que se indica en las **CEC**.

G. Equidad y Buena Fe

43. Buena Fe

43.1 Las Partes se comprometen a actuar de buena en cuanto a los derechos de ambas Partes en virtud de este Contrato y a adoptar todas las medidas razonables para garantizar el cumplimento con los objetivos del mismo.

H. Resolución de Conflictos

44. Conciliación Amigable

44.1 Las Partes buscarán resolver cualquier conflicto en forma amigable mediante consultas mutuas.

44.2 Si alguna de las Partes objeta a alguna acción o inacción de la otra Parte, la Parte que objeta podrá radicar una Notificación de Discrepancia escrita a la otra Parte, donde haga un resumen detallado de la base de la discrepancia. La Parte que reciba la Notificación la considerará y responderá por escrito dentro de catorce (14) días siguientes al recibo. Si esa Parte no responde dentro de catorce (14) días, o si la controversia no puede arreglarse en forma amigable dentro de catorce (14) días siguientes a la respuesta de esa Parte, se aplicará la Cláusula CGC 45.1.

45. Resolución de Conflictos

45.1 Toda controversia entre las Partes relativa a cuestiones que surjan o que tengan relación con este Contrato que no pueda arreglarse en forma amigable podrá ser referida a adjudicación/arbitramento por cualquiera de las Partes de acuerdo con lo dispuesto en las **CEC**.

I. Elegibilidad

46. Elegibilidad

46.1 Los Consultores y sus Subcontratistas cumplen con los criterios de elegibilidad en los siguientes casos:

(a) **Una persona natural** se considera nacional de un país miembro del Banco si cumple con cualquiera de los siguientes requisitos:

(i) si es ciudadano de un país miembro; o

(ii) si ha establecido su domicilio en un país miembro como residente *"bona fide"* y está legalmente facultado para trabajar en el país de domicilio.

(b) **A Una persona jurídica** se considera que tiene la nacionalidad de un país miembro si cumple con los dos siguientes requisitos:

(i) si está legalmente constituida o incorporada de acuerdo con las leyes de un país miembro del Banco; y

(ii) si más del cincuenta por ciento (50%) del capital de la firma es de propiedad de personas o firmas de países miembro del Banco.

46.2 Todos los integrantes de una APCA y todos los Subcontratistas deberán cumplir con los criterios de nacionalidad que se indican arriba.

46.3 En caso de que el Contrato de Servicios de Consultoría incluya el suministro de bienes y servicios afines, todos dichos bienes y servicios afines tendrán como origen cualquier país miembro del Banco. Los bienes tienen origen en un país miembro del Banco, si han sido concebidos, cultivados, cosechados o producidos en un país miembro del Banco. Un bien ha sido producido cuando mediante manufactura, procesamiento o ensamble resulta otro artículo comercialmente reconocido que se diferencie sustancialmente sus características básicas, función o propósito de utilidad de sus partes o componentes. Para un bien que conste de varios componentes que requieran ser interconectados (bien sea por el proveedor, el comprador o un tercero) para que sea operativo e independientemente de la complejidad de la interconexión, el Banco considera que dicho bien es elegible para financiar si el ensamble de los componentes tuvo lugar en un país miembro, independientemente del origen de los componentes. Cuando el bien sea un conjunto de varios bienes individuales que normalmente son empacados y vendidos comercialmente como una sola unidad, se considera que el bien se origina en el país donde el conjunto fue empacado y despachado al comprador. Para propósitos de origen, los bienes rotulados "hecho en la Unión Europea" serán elegibles sin necesidad de identificar el país

específico correspondiente de la Unión Europea. El origen de los materiales, partes o componentes de los bienes o la nacionalidad de la firma que produzca, ensamble, distribuya o venda los bienes no determina el origen de los mismos.

Anexo 1: Política del Banco – Fraude y Corrupción y Prácticas Prohibidas

Fraude y Corrupción

[Cláusula exclusiva para contratos de préstamo firmados bajo la política GN-2350-7]

1.1 El Banco exige a todos los prestatarios (incluyendo los beneficiarios de donaciones), organismos ejecutores y organismos contratantes, al igual que a todas las firmas, entidades o personas Oferentes por participar o participando en proyectos financiados por el Banco incluyendo, entre otros, solicitantes, Oferentes, contratistas, consultores y concesionarios (incluyendo sus respectivos funcionarios, empleados y representantes), observar los más altos niveles éticos y denuncien al Banco todo acto sospechoso de fraude o corrupción del cual tenga conocimiento o sea informado, durante el proceso de selección y las negociaciones o la ejecución de un contrato. Los actos de fraude y corrupción están prohibidos. Fraude y corrupción comprenden actos de: (a) práctica corruptiva; (b) práctica fraudulenta; (c) práctica coercitiva; y (d) práctica colusoria. Las definiciones que se transcriben a continuación corresponden a los tipos más comunes de fraude y corrupción, pero no son exhaustivas. Por esta razón, el Banco también adoptará medidas en caso de hechos o denuncias similares relacionadas con supuestos actos de fraude y corrupción, aunque no estén especificados en la lista siguiente. El Banco aplicará en todos los casos los procedimientos establecidos en el párrafo (c) siguiente.

(a) El Banco define, para efectos de esta disposición, los términos que figuran a continuación:

(i) Una práctica corruptiva consiste en ofrecer, dar, recibir o solicitar, directa o indirectamente, algo de valor para influenciar indebidamente las acciones de otra parte;

(ii) Una práctica fraudulenta es cualquier acto u omisión, incluyendo la tergiversación de hechos y circunstancias, que deliberadamente o por negligencia grave, engañe, o intente engañar, a alguna parte para obtener un beneficio financiero o de otra índole o para evadir una obligación;

(iii) Una práctica coercitiva consiste en perjudicar o causar daño, o amenazar con perjudicar o causar daño, directa o indirectamente, a cualquier parte o a sus bienes para influenciar en forma indebida las acciones de una parte; y

(iv) Una práctica colusoria es un acuerdo entre dos o más partes realizado con la intención de alcanzar un propósito indebido, incluyendo influenciar en forma indebida las acciones de otra parte.

(b) Si el Banco comprueba que, de conformidad con los procedimientos administrativos del Banco, cualquier firma, entidad o persona actuando como Oferente o participando en un proyecto financiado por el Banco incluyendo, entre otros, prestatarios, Oferentes, proveedores, contratistas, subcontratistas, consultores y concesionarios, organismos ejecutores u organismos contratantes (incluyendo sus respectivos funcionarios, empleados y representantes) ha cometido un acto de fraude o corrupción, el Banco podrá:

(i) decidir no financiar ninguna propuesta de adjudicación de un contrato o de un contrato adjudicado para la adquisición de bienes, la contratación de obras o servicios de consultoría financiadas por el Banco;

(ii) suspender los desembolsos de la operación, si se determina, en cualquier etapa, que existe evidencia suficiente para comprobar el hallazgo de que un empleado, agencia o representante del Prestatario, el Organismo Ejecutor o el Organismo Contratante ha cometido un acto de fraude o corrupción;

(iii) cancelar y/o acelerar el pago de una parte del préstamo o de la donación relacionada inequívocamente con un contrato, cuando exista evidencia de que el representante del Prestatario, o Beneficiario de una donación, no ha tomado las medidas correctivas adecuadas en un plazo que el Banco considere razonable y de conformidad con las garantías de debido proceso establecidas en la legislación del país Prestatario;

(iv) emitir una amonestación en el formato de una carta formal de censura a la conducta de la firma, entidad o individuo;

(v) declarar a una persona, entidad o firma inelegible, en forma permanente o por determinado período de tiempo, para que se le adjudiquen o participen en contratos bajo proyectos financiados por el Banco, excepto bajo aquellas condiciones que el Banco considere ser apropiadas;

(vi) remitir el tema a las autoridades pertinentes encargadas de hacer cumplir las leyes; y/o

(vii) imponer otras sanciones que considere ser apropiadas bajo las circunstancias del caso, incluyendo la imposición de multas que representen para el Banco un reembolso de los costos vinculados con las investigaciones y actuaciones. Dichas sanciones podrán ser impuestas en forma adicional o en sustitución de otras sanciones.

(c) El Banco ha establecido un procedimiento administrativo para los casos de denuncias de fraude y corrupción dentro del proceso de adquisiciones o la ejecución de un contrato financiado por el Banco, el cual está disponible en el sitio virtual del Banco (www.iadb.org). Para tales propósitos cualquier denuncia deberá ser presentada a la Oficina de Integridad Institucional del Banco (OII) para la realización de la correspondiente investigación. Las denuncias podrán ser presentadas confidencial o anónimamente;

(d) Los pagos estarán expresamente condicionados a que la participación en el proceso de adquisiciones y las negociaciones o la ejecución de un contrato de quienes soliciten dichos pagos se haya llevado de acuerdo con las políticas del Banco aplicables en materia de fraude y corrupción que se describen en esta Cláusula, y

(e) La imposición de cualquier medida que sea tomada por el Banco de conformidad con las provisiones referidas en el literal b) de esta Cláusula podrá hacerse de forma pública o privada, de acuerdo con las políticas del Banco;

1.2 El Banco tendrá el derecho a exigir que en los contratos financiados con un préstamo o donación del Banco, se incluya una disposición que exija que los Oferentes, proveedores, contratistas, subcontratistas, consultores y concesionarios permitan al Banco revisar sus cuentas y registros y cualquier otros documentos relacionados con la presentación de propuestas y con el cumplimiento del contrato y someterlos a una auditoría por auditores designados por el Banco. Para estos efectos, el Banco tendrá el derecho a exigir que se incluya en contratos financiados con un préstamo del Banco una disposición que requiera que los Oferentes, proveedores, contratistas, subcontratistas, consultores y concesionarios: (i) conserven todos los documentos y registros relacionados con los proyectos financiados por el Banco por un período de tres (3) años luego de terminado el trabajo contemplado en el respectivo contrato; y (ii) entreguen todo documento necesario para la investigación de denuncias de fraude o corrupción, y pongan a disposición del Banco los empleados o agentes de los oferentes, proveedores, contratistas, subcontratistas, consultores y concesionarios que tengan conocimiento del proyecto financiado por el Banco para responder las consultas provenientes de personal del Banco o de cualquier investigador, agente, auditor o consultor apropiadamente designado para la revisión o auditoría de los documentos. Si el Oferente, proveedor, contratista, subcontratista, consultor o

concesionario incumple el requerimiento del Banco, o de cualquier otra forma obstaculiza la revisión del asunto por parte del Banco, el Banco, bajo su sola discreción, podrá tomar medidas apropiadas contra el Oferente, proveedor, contratista, subcontratista, consultor o concesionario.

1.3 Los Proponentes declaran y garantizan:

(a) que han leído y entendido la prohibición sobre actos de fraude y corrupción dispuesta por el Banco y se obligan a observar las normas pertinentes;

(b) que no han incurrido en ninguna infracción de las políticas sobre fraude y corrupción descritas en este documento;

(c) que no han tergiversado ni ocultado ningún hecho sustancial durante los procesos de adquisición o negociación del contrato o cumplimiento del contrato;

(d) que ninguno de sus directores, funcionarios o accionistas principales han sido declarados inelegibles para que se les adjudiquen contratos financiados por el Banco, ni han sido declarados culpables de delitos vinculados con fraude o corrupción;

(e) que ninguno de sus directores, funcionarios o accionistas principales han sido director, funcionario o accionista principal de ninguna otra compañía o entidad que haya sido declarada inelegible para que se le adjudiquen contratos financiados por el Banco o ha sido declarado culpable de un delito vinculado con fraude o corrupción;

(f) que han declarado todas las comisiones, honorarios de representantes, pagos por servicios de facilitación o acuerdos para compartir ingresos relacionados con el contrato o el contrato financiado por el Banco;

(g) que reconocen que el incumplimiento de cualquiera de estas garantías constituye el fundamento para la imposición por el Banco de cualquiera o de un conjunto de medidas que se describen en la Cláusula 1.1 (b).

O

1. Prácticas Prohibidas

[Cláusula exclusiva para contratos de préstamo firmados bajo la política GN-2350-9]

1.1. El Banco exige a todos los Prestatarios (incluyendo los beneficiarios de donaciones), organismos ejecutores y organismos contratantes, al igual que a todas las firmas, entidades o individuos oferentes por participar o participando en actividades financiadas por el Banco incluyendo, entre otros, solicitantes, oferentes, proveedores de bienes, contratistas, consultores, miembros del personal, subcontratistas, subconsultores, proveedores de servicios y concesionarios (incluidos sus respectivos funcionarios, empleados y representantes, ya sean sus atribuciones expresas o implícitas), observar los más altos niveles éticos y denuncien al Banco[1] todo acto sospechoso de constituir una Práctica Prohibida del cual tenga conocimiento o sea informado, durante el proceso de selección y las negociaciones o la ejecución de un contrato. Las Prácticas Prohibidas comprenden actos de: (i) prácticas corruptivas; (ii) prácticas fraudulentas; (iii) prácticas coercitivas; y (iv) prácticas colusorias y (v) prácticas obstructivas. El Banco ha establecido mecanismos para la denuncia de la supuesta comisión de Prácticas Prohibidas. Toda denuncia deberá ser remitida a la Oficina de Integridad Institucional (OII) del Banco para que se investigue debidamente. El Banco también ha adoptado procedimientos de sanción para la resolución

[1] En el sitio virtual del Banco (www.iadb.org/integrity) se facilita información sobre cómo denunciar la supuesta comisión de Prácticas Prohibidas, las normas aplicables al proceso de investigación y sanción y el convenio que rige el reconocimiento recíproco de sanciones entre instituciones financieras internacionales.

de casos y ha celebrado acuerdos con otras Instituciones Financieras Internacionales (IFI) a fin de dar un reconocimiento recíproco a las sanciones impuestas por sus respectivos órganos sancionadores.

(a) El Banco define, para efectos de esta disposición, los términos que figuran a continuación:

(i) Una práctica corruptiva consiste en ofrecer, dar, recibir o solicitar, directa o indirectamente, cualquier cosa de valor para influenciar indebidamente las acciones de otra parte;

(ii) Una práctica fraudulenta es cualquier acto u omisión, incluida la tergiversación de hechos y circunstancias, que deliberada o imprudentemente, engañen, o intenten engañar, a alguna parte para obtener un beneficio financiero o de otra naturaleza o para evadir una obligación;

(iii) Una práctica coercitiva consiste en perjudicar o causar daño, o amenazar con perjudicar o causar daño, directa o indirectamente, a cualquier parte o a sus bienes para influenciar indebidamente las acciones de una parte; y

(iv) Una práctica colusoria es un acuerdo entre dos o más partes realizado con la intención de alcanzar un propósito inapropiado, lo que incluye influenciar en forma inapropiada las acciones de otra parte; y

(v) Una práctica obstructiva consiste en:

a.a. destruir, falsificar, alterar u ocultar deliberadamente evidencia significativa para la investigación o realizar declaraciones falsas ante los investigadores con el fin de impedir materialmente una investigación del Grupo del Banco sobre denuncias de una práctica corrupta, fraudulenta, coercitiva o colusoria; y/o amenazar, hostigar o intimidar a cualquier parte para impedir que divulgue su conocimiento de asuntos que son importantes para la investigación o que prosiga la investigación, o

b.b. todo acto dirigido a impedir materialmente el ejercicio de inspección del Banco y los derechos de auditoría previstos en el párrafo 1.1 (e) de abajo.

(b) Si se determina que, de conformidad con los Procedimientos de sanciones del Banco, cualquier firma, entidad o individuo actuando como oferente o participando en una actividad financiada por el Banco incluidos, entre otros, solicitantes, oferentes, proveedores, contratistas, consultores, miembros del personal, subcontratistas, subconsultores, proveedores de bienes o servicios, concesionarios, Prestatarios (incluidos los Beneficiarios de donaciones), organismos ejecutores u organismos contratantes (incluyendo sus respectivos funcionarios, empleados y representantes, ya sean sus atribuciones expresas o implícitas) ha cometido una Práctica Prohibida en cualquier etapa de la adjudicación o ejecución de un contrato, el Banco podrá:

(i) no financiar ninguna propuesta de adjudicación de un contrato para la adquisición de bienes o servicios, la contratación de obras, o servicios de consultoría;

(ii) suspender los desembolsos de la operación, si se determina, en cualquier etapa, que un empleado, agencia o representante del Prestatario, el Organismo Ejecutor o el Organismo Contratante ha cometido una Práctica Prohibida;

(iii) declarar una contratación no elegible para financiamiento del Banco y cancelar y/o acelerar el pago de una parte del préstamo o de la donación relacionada inequívocamente con un contrato, cuando exista evidencia de que el representante del Prestatario, o Beneficiario de una donación, no ha tomado las medidas correctivas adecuadas (lo que incluye, entre otras cosas, la notificación adecuada al Banco tras tener conocimiento de la comisión de la Práctica Prohibida) en un plazo que el Banco considere razonable;

(iv) emitir una amonestación a la firma, entidad o individuo en el formato de una carta formal de censura por su conducta;

(v) declarar a una firma, entidad o individuo inelegible, en forma permanente o por determinado período de tiempo, para que (i) se le adjudiquen contratos o participe en actividades financiadas por el Banco, y (ii) sea designado[2] subconsultor, subcontratista o proveedor de bienes o servicios por otra firma elegible a la que se adjudique un contrato para ejecutar actividades financiadas por el Banco;

(vi) remitir el tema a las autoridades pertinentes encargadas de hacer cumplir las leyes; y/o;

(vii) imponer otras sanciones que considere apropiadas bajo las circunstancias del caso, incluyendo la imposición de multas que representen para el Banco un reembolso de los costos vinculados con las investigaciones y actuaciones. Dichas sanciones podrán ser impuestas en forma adicional o en sustitución de las sanciones arriba referidas.

(c) Lo dispuesto en los incisos (i) y (ii) del párrafo 1.1 (b) se aplicará también en casos en los que las partes hayan sido temporalmente declaradas inelegibles para la adjudicación de nuevos contratos en espera de que se adopte una decisión definitiva en un proceso de sanción, o cualquier otra resolución.

(d) La imposición de cualquier medida que sea tomada por el Banco de conformidad con las provisiones referidas anteriormente será de carácter público.

(e) Asimismo, cualquier firma, entidad o individuo actuando como oferente o participando en una actividad financiada por el Banco, incluidos, entre otros, solicitantes, oferentes, proveedores de bienes, contratistas, consultores, miembros del personal, subcontratistas, subconsultores, proveedores de servicios, concesionarios, Prestatarios (incluidos los beneficiarios de donaciones), organismos ejecutores o contratantes (incluidos sus respectivos funcionarios, empleados y representantes, ya sean sus atribuciones expresas o implícitas) podrá verse sujeto a sanción de conformidad con lo dispuesto en convenios suscritos por el Banco con otra Institución Financiera Internacional (IFI) concernientes al reconocimiento recíproco de decisiones de inhabilitación. A efectos de lo dispuesto en el presente párrafo, el término "sanción" incluye toda inhabilitación permanente, imposición de condiciones para la participación en futuros contratos o adopción pública de medidas en respuesta a una contravención del marco vigente de una Institución Financiera Internacional (IFI) aplicable a la resolución de denuncias de comisión de Prácticas Prohibidas.

(f) El Banco exige que los solicitantes, oferentes, proveedores de bienes y sus representantes, contratistas, consultores, miembros del personal, subcontratistas, subconsultores, proveedores de servicios y sus representantes, y concesionarios permitan al Banco revisar cualesquiera cuentas, registros y otros documentos relacionados con la presentación de propuestas y con el cumplimiento del contrato y someterlos a una auditoría por auditores designados por el Banco. Todo solicitante, oferente, proveedor de bienes y su representante, contratista, consultor, miembro del personal, subcontratista, subconsultor, proveedor de servicios y concesionario deberá prestar plena asistencia al Banco en su investigación. El Banco también requiere que solicitantes, oferentes, proveedores de bienes y sus representantes, contratistas, consultores,

[2] Un subconsultor, subcontratista o proveedor de bienes o servicios designado (se utilizan diferentes apelaciones dependiendo del documento de licitación) es aquel que cumple una de las siguientes condiciones: (i) ha sido incluido por el oferente en su oferta o solicitud de precalificación debido a que aporta experiencia y conocimientos específicos y esenciales que permiten al oferente cumplir con los requisitos de elegibilidad de la licitación; o (ii) ha sido designado por el Prestatario.

miembros del personal, subcontratistas, subconsultores, proveedores de servicios y concesionarios: (i) conserven todos los documentos y registros relacionados con actividades financiadas por el Banco por un período de siete (7) años luego de terminado el trabajo contemplado en el respectivo contrato; y (ii) entreguen todo documento necesario para la investigación de denuncias de comisión de Prácticas Prohibidas y (iii) aseguren que los empleados o agentes de los solicitantes, oferentes, proveedores de bienes y sus representantes, contratistas, consultores, subcontratistas, subconsultores, proveedores de servicios y concesionarios que tengan conocimiento de las actividades financiadas por el Banco estén disponibles para responder a las consultas relacionadas con la investigación provenientes de personal del Banco o de cualquier investigador, agente, auditor, o consultor apropiadamente designado. Si el solicitante, oferente, proveedor de bienes y su representante, contratista, consultor, miembro del personal, subcontratista, subconsultor proveedor de servicios o concesionario se niega a cooperar o incumple el requerimiento del Banco, o de cualquier otra forma obstaculiza la investigación por parte del Banco, el Banco, bajo su sola discreción, podrá tomar medidas apropiadas contra el solicitante, oferente, proveedor de bienes y su representante, contratista, consultor, miembro del personal, subcontratista, subconsultor, proveedor de servicios, o concesionario.

(g) Cuando un Prestatario adquiera bienes, servicios distintos de servicios de consultoría, obras o servicios de consultoría directamente de una agencia especializada, todas las disposiciones contempladas en el párrafo 1.1 y ss. relativas a sanciones y Prácticas Prohibidas se aplicarán íntegramente a los solicitantes, oferentes, proveedores de bienes y sus representantes, contratistas, consultores, miembros del personal, subcontratistas, subconsultores, proveedores de servicios, concesionarios (incluidos sus respectivos funcionarios, empleados y representantes, ya sean sus atribuciones expresas o implícitas), o cualquier otra entidad que haya suscrito contratos con dicha agencia especializada para la provisión de bienes, obras o servicios distintos de servicios de consultoría en conexión con actividades financiadas por el Banco. El Banco se reserva el derecho de obligar al Prestatario a que se acoja a recursos tales como la suspensión o la rescisión. Las agencias especializadas deberán consultar la lista de firmas e individuos declarados inelegibles de forma temporal o permanente por el Banco. En caso de que una agencia especializada suscriba un contrato o una orden de compra con una firma o individuo declarado inelegible de forma temporal o permanente por el Banco, el Banco no financiará los gastos conexos y se acogerá a otras medidas que considere convenientes.

1.2. Los Consultores declaran y garantizan:

(i) que han leído y entendido las definiciones de Prácticas Prohibidas del Banco y las sanciones aplicables a la comisión de las mismas que constan de este documento y se obligan a observar las normas pertinentes sobre las mismas;

(ii) que no han incurrido en ninguna Práctica Prohibida descrita en este documento;

(iii) que no han tergiversado ni ocultado ningún hecho sustancial durante los procesos de selección, negociación, adjudicación o ejecución de un contrato;

(iv) que ni ellos ni sus agentes, personal, subcontratistas, subconsultores, directores, funcionarios o accionistas principales han sido declarados por el Banco o por otra Institución Financiera Internacional (IFI) con la cual el Banco haya suscrito un acuerdo para el reconocimiento recíproco de sanciones, inelegibles para que se les adjudiquen contratos financiados por el Banco o por dicha IFI, o culpables de delitos vinculados con la comisión de Prácticas Prohibidas;

(v) que ninguno de sus directores, funcionarios o accionistas principales han sido director,

funcionario o accionista principal de ninguna otra compañía o entidad que haya sido declarada inelegible por el Banco o por otra Institución Financiera Internacional (IFI) y con sujeción a lo dispuesto en acuerdos suscritos por el Banco concernientes al reconocimiento recíproco de sanciones para que se le adjudiquen contratos financiados por el Banco o ha sido declarado culpable de un delito vinculado con Prácticas Prohibidas;

(vi) que han declarado todas las comisiones, honorarios de representantes, pagos por servicios de facilitación o acuerdos para compartir ingresos relacionados con actividades financiadas por el Banco;

(vii) que reconocen que el incumplimiento de cualquiera de estas garantías constituye el fundamento para la imposición por el Banco de una o más de las medidas que se describen en la Cláusula 1.1 (b).

III. Condiciones Especiales de Contrato

Número de Cláusula CGC	Modificaciones y Suplementos a las Cláusulas en las Condiciones Generales de Contrato
CEC 1.1(n) y CEC 3.1	El Contrato será interpretado de conformidad con las leyes de **Guatemala**
CEC 4.1	El Idioma es: ***Español***
CEC 6.1 y 6.2	Las direcciones son: **PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD** Dirección: **13ª. Calle 3-40 zona 10, Edificio Atlantis, 3º. Nivel, Ciudad de Guatemala** Teléfono: **(502) 2421 2464** E-mail: **rherrera@pronacom.org** Persona de contacto: **Ronald Herrera – Especialista en Adquisiciones o** **UNIVERSIDAD DE DEUSTO/IDOM CONSULTING, ENGINEERING, ARCHITECTURE, S.A.U.** Dirección: Avenida Zarandoa, 23, 48015, Bilbao, España Teléfono: _____ E-mail: consultoria@idom.com Persona de contacto: Iñigo San Emeterio – Representante Legal
CEC 8.1	El Integrante Principal en nombre del APCA es: ***IDOM CONSULTING, ENGINEERING, ARCHITECTURE, S.A.U.***
CEC 9.1	Los Representantes Autorizados son: Por el Cliente: **JOSÉ FERNANDO SURIANO BUEZO** Director Ejecutivo de PRONACOM Por el Consultor: **CESAR VALLE MONTALVO** **CARLOS DANIEL CORTES AMEZCUA**

	CRISTINA NOVIO GARCIA Mandatarios Especiales con Representación de: UNIVERSIDAD DE DEUSTO e IDOM CONSULTING, ENGINEERING, ARCHITECTURE, S.A.U.
CEC 11.1	A partir de la fecha de notificación de que el Acuerdo Ministerial de Aprobación del Contrato ha sido emitido y firmado.
CEC 12.1	Terminación del Contrato por no entrada en vigor: El plazo será 2 meses
CEC 13.1	Iniciación de los Servicios: Los servicios de consultoría iniciarán: A partir de la fecha de notificación, que el acuerdo ministerial de aprobación de contrato ha sido emitido y firmado. La confirmación de la disponibilidad de los Expertos Clave para comenzar los Trabajos deberá presentarse al Cliente por escrito en forma de declaración escrita firmada por cada Experto Clave.
CEC 14.1	Vencimiento del Contrato: El Vencimiento del Contrato será: treinta y uno de diciembre de dos mil dieciocho. La modalidad del presente contrato es de carácter multianual, la iniciación del contrato será a partir de la Notificación del Acuerdo Ministerial de Aprobación del Contrato en el ejercicio fiscal 2017, finalizando el mismo en el ejercicio fiscal 2018, teniendo para el efecto programadas las asignaciones necesarias en los presupuestos correspondientes hasta su terminación, así como los análisis técnicos y jurídicos que sustentan la multianualidad.
CEC 21 (b)	El Cliente se reserva el derecho de determinar sobre base caso por caso si el Consultor debe ser descalificado de suministrar bienes, obras o servicios que no sean de consultoría debido a un conflicto de la naturaleza que se describe en la CGC 21.1.3 Sí ____ No **XXX**
CEC 23.1	*La siguiente limitación de la Responsabilidad del Consultor para con el Cliente puede estar sujeta a las negociaciones del Contrato:* *"Limitación de la Responsabilidad del Consultor para con el Cliente:*

	(a) Salvo en casos de negligencia crasa o mala conducta intencional por parte del Consultor o por parte de alguna persona o firma que actúe en nombre del Consultor para la prestación de los Servicios, con respecto a los daños y perjuicios que ocasione el Consultor a los bienes del Cliente, el Consultor será responsable para con el Cliente: *(i) por pérdidas o daños indirectos o eventuales; y* *(ii) por cualquier pérdida o daño directo que exceda una vez el valor total del Contrato;* *(b) Esta limitación de responsabilidad no podrá* *(i) afectar la responsabilidad del Consultor, a que hubiere lugar, por daño a Terceros causado por el Consultor o por cualquier persona o firma que actúe en nombre del Consultor durante la prestación de los Servicios;* *(ii) interpretarse como que se provee al Consultor alguna limitación o exclusión de responsabilidad que esté prohibida por la Ley Aplicable en el país del Cliente.*
CEC 24.1	El seguro contra los riesgos será el siguiente: (a) Seguro de responsabilidad profesional, con un amparo mínimo igual al monto del contrato. (b) Seguro de accidentes de trabajo con respecto a los Expertos y Subconsultores y equipo de apoyo, así como con respecto a dicho personal de la firma, el seguro de vida, salud, accidentes, viaje u otros seguros según sea apropiado.
CEC 27.1	No se aplican excepciones a la disposición
CEC 27.2	El Consultor no utilizará todos los documentos y software, resultado de la presente consultoría, para propósitos diferentes a este Contrato sin la previa aprobación escrita del Cliente.
CEC 32.1 de (a) a (e)	Los puntos indicados en la cláusula 32.1 de (a) a (e) será responsabilidad del consultor.
CEC 32.1(f)	Ninguna
CEC 38.1	El precio del Contrato es de ***Once millones seiscientos diez mil ochocientos noventa y cinco quetzales con seis centavos de quetzal (Q.11,610,895.06)*** el que 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 Adjudicación del Contrato, de las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el Banco

<table>
<tr><td></td><td>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 a 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 según la legislación del país de El CONSULTOR.</td></tr>
<tr><td>CEC 39.1 y CEC 39.2</td><td>El Cliente pagará al Consultor, todos los impuestos identificables detallados y finalizados en las negociaciones del contrato, mismos que serán pagados por PRONACOM en nombre del Consultor.</td></tr>
<tr><td>CEC 40.1</td><td>La moneda de pago será: Quetzales o dólares de los Estados Unidos de América al tipo de cambio vigente publicado por el Banco Central de Guatemala en la fecha de pago correspondiente.</td></tr>
<tr><td>CEC 41.2</td><td>Cronograma de pagos:
Los pagos se realizarán contra entrega de los productos específicos que se detallan en el siguiente cuadro.
<table>
<tr><th>No. de pago</th><th>Descripción</th><th>Porcentaje %</th></tr>
<tr><td>1</td><td>Producto 1: Documento que contenga la planificación y desarrollo de la Etapa 1 y 2 del Programa de Apoyo al Emprendimiento</td><td>10%</td></tr>
<tr><td>2</td><td>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)</td><td>20%</td></tr>
<tr><td>3</td><td>Producto 3: Documento que contenga el Desarrollo de Actividades en la Etapa 3 – Fase 3 Proyecto Preliminar ante Panel Local de Emprendimiento.</td><td>10%</td></tr>
<tr><td>4</td><td>Producto 4: Documento que contenga el Desarrollo de Actividades en la Etapa 4 Final de Programa Concurso</td><td>10%</td></tr>
<tr><td>5</td><td>Producto 5: Documento que contenga la planificación y desarrollo de la Etapa 1 y 2 del Programa de Apoyo al Emprendimiento</td><td>10%</td></tr>
<tr><td>6</td><td>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)</td><td>20%</td></tr>
<tr><td>7</td><td>Producto 7: Documento que contenga el Desarrollo de Actividades en la Etapa 3 – Fase 3 Proyecto Preliminar ante Panel Local de Emprendimiento</td><td>10%</td></tr>
<tr><td>8</td><td>Producto 8: Documento que contenga el Desarrollo de Actividades en la Etapa 4 Final de Programa Concurso</td><td>10%</td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>CEC 41.2.1</td><td>No se otorgarán anticipos.</td></tr>
<tr><td>CEC 41.2.3</td><td>Las cuentas son:</td></tr>
</table>

	<table><tr><td>Nombre del Beneficiario</td><td>IDOM CONSULTING, ENGINEERING, ARCHITECTURE, SAU NIT A48283964</td></tr><tr><td>Dirección de la Residencia del Beneficiario</td><td>Avenida Zarandoa 23,40015, Bilbao, España</td></tr><tr><td>Nombre de la Cuenta</td><td>IDOM CONSULTING, ENGINEERING, ARCHITECTURE, SAU</td></tr><tr><td>Número de la cuenta corriente CLABE Interbancaria (Si Aplica) Nombre del Banco</td><td>ES9301821299412018098030 Banco Intermediario para cobros en USD: CITIBANK, S.A. 399 Park Avenue, 10022 New York, United States of America SWIFT: CITIUS33XXX ABA: 021000089 Número de Cuenta de BBVA en el Banco Intermediario: 220/118903 NA BBVAESMMXXX</td></tr><tr><td>Dirección del Banco (Casa Matriz) Código de Ruta del Banco (Swift)</td><td>Gran Via 12,48001 Bilbao, España SWIFT: BBVAESMMXXX</td></tr><tr><td>Correo electrónico beneficiario</td><td>consutoria@idom.com</td></tr></table>
CEC 42.1	La tasa de interés es: cero punto cinco por ciento (0.5%) anual después de los sesenta días.
CEC 45.1	**SOLUCIÓN DE CONFLICTOS** **1. Solución amistosa**. Las Partes contratantes harán lo posible por resolver amistosamente cualquier diferencia que surja bajo el presente Contrato relacionado con éste, primeramente, a través d sus respectivos representantes legales. Cuando una de las Partes notifique a la otra de la existencia de una diferencia, la otra Parte responderá a las partes cuestiones formuladas dentro de una plazo no mayor de quince (15) días hábiles a partir de la notificación. Las Partes buscarán resolver sus diferencias, dentro de los quince (15) días hábiles siguientes de haber recibido la respuesta. **2. Conciliación.** Cuando las Partes deseen llegar a una composición amistosa respecto de una controversia que surja bajo el presente Contrato o relacionado con éste, mediante la conciliación; ésta tendrá lugar de conformidad con el Reglamento de Conciliación de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional que esté en vigor. Si las partes no se pusieren de acuerdo en nombrar el conciliador o conciliadores, dentro del plazo de un (1) mes desde que la Parte interesada presente a la otra su petición de ir a la conciliación, el Centro de Arbitraje y Conciliación de la Cámara de Comercio de Guatemala (EL CENAC) será quien nomine al o a los conciliadores de su lista de conciliadores.

3. Arbitraje. Si las partes no optaren por la conciliación, o los representantes legales, o el conciliador o conciliadores, en su caso, no hubiera logrado resolver la disputa en un plazo de sesenta días calendario, las partes acuerdan que sea resuelta en forma exclusiva y definitiva por un **Arbitraje de Derecho**, cuando una de las partes notifique a la otra su deseo de obtener dicho arbitraje para tal disputa. Ese litigio, controversia o reclamo, resultante de este Contrato o relacionado con éste, su incumplimiento, resolución o nulidad, inclusive lo relativo a esta cláusula, se resolverá de conformidad con el Reglamento de la Comisión de las Naciones Unidad para el Derecho Mercantil Internacional, tal como se encuentre en vigor, a lo que las partes se someten.

3.1. Reglas del arbitraje. El arbitraje se llevara a cabo de conformidad con las siguientes reglas:

a) El lugar del arbitraje será la ciudad de Guatemala, República de Guatemala.

b) El número de árbitros será de tres (3), uno de los cuales será designado por la Parte que inicia el arbitraje y el segundo por la otra Parte, dentro del transcurso de diez (10) días contados a partir del recibo de tal notificación, y el tercero de los cuales (quien presidirá el tribunal arbitral) será designado por dichos árbitros previamente designados, dentro del transcurso de diez (10) días contados a partir de la designación del segundo árbitro.

c) Si una delas partes no nombrare al árbitro que le correspondiere nombrar dentro del período del diez (10) días estipulado en la presente cláusula, o si las dos árbitros no se pudieren poner de acuerdo con respecto al tercero, dentro del citado período de diez (10) días, tal árbitro será designado de conformidad con los procedimientos del Reglamento CNUDMI. Ningún árbitro será un empleado de, agente de, consultor o consejero a cualquier de las partes o de una filial de éstas o de una agencia gubernamental.

d) Los procesos arbitrales se llevarán a cabo de conformidad con las reglas vigentes de arbitraje de la Comisión de las Naciones unidad para el Derecho Mercantil internacional (CNUDMI o por sus siglas en inglés "UNCITRAL").

e) El idioma que se utilizará en el proceso arbitral será el español.

f) El tribunal arbitral emitirá su laudo por escrito. Cualquier laudo monetario del tribunal arbitral será denominado y pagadero en Dólares (o, conforme corresponda, en el equivalente en quetzales calculado en la fecha de pago utilizando la tasa de cambio o equivalencia a que se refiere este contrato). Las partes convienen que cualquier laudo del tribunal arbitral emitido de conformidad con lo estipulado en este contrato será considerado como "cosa juzgada" entre las partes y por ende, de cumplimiento obligatorio para ellas, salvo los remedios o recursos que

	tanto el propio reglamento CNUDMI establece y que se podrá hacer cumplir contra haberes de la parte pertinente, donde quiera que éstos se encontraren, que cualquier tribunal con fuero podrá resolver sobre la ejecución respecto a tal laudo arbitral.

IV. Apéndices

Asesoría jurídica prestada al Director del Programa y la Unidad Ejecutora del Programa

A. **Asesoría Jurídica prestada al Jefe de Adquisiciones de la Unidad Especial de Ejecución, en cuanto a la revisión de la resolución de aprobación de lo actuado por la Junta de Cotización que conoció el evento de cotización denominada "Adquisición de Equipo Informático para el Programa Nacional de Competitividad".**

RESOLUCIÓN PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD 001-2017
Guatemala, 5 de octubre de 2017

ASUNTO: El Director Ejecutivo del Programa Nacional de Competitividad-PRONACOM- Unidad Ejecutora del Ministerio de Economía, tiene a la vista para aprobar lo actuado por la Junta de Cotización que conoció el evento de cotización denominado: "Adquisición de Equipo Informático para el Programa Nacional de Competitividad"

CONSIDERANDO

Que se tiene a la vista para aprobar lo actuado por la Junta de Cotización y con base en el artículo 36 del Decreto 57-92 del Congreso de la República, Ley de Contrataciones del Estado, el que establece: " y Publicada en GUATECOMPRAS la adjudicación y contestadas las inconformidades, si las hubiere, la Junta Remitirá el expediente a la autoridad superior dentro de los dos (2) días hábiles siguientes. La autoridad Superior aprobará o improbará lo actuado por la junta dentro de los cinco (5) días de recibido el expediente."

CONSIDERANDO

Que en el presente caso, la actuación de la Junta de Cotización nombrada para el efecto, se ajustó a lo regulado por la ley de materia, en virtud que con fecha veintinueve de septiembre de dos mil diecisiete adjudicó el evento denominado "Adquisición de Equipo Informático para el Programa Nacional de Competitividad", a la empresa COMPONENTES EL ORBE, S.A., por un monto de CIENTO SESENTA MIL OCHOCIENTOS QUETZALES EXACTOS, toda vez que a su criterio cumplió con las características requeridas por esta dirección, y en consecuencia la oferta presentada conviene a los intereses del estado. Y siendo que la Junta de Cotización con fecha veintinueve de septiembre de dos mil diecisiete publicó en el Sistema GUATECOMPRAS el acta de adjudicación y constando que ha transcurrido el plazo de cinco días que fija la ley sin haber recibido ninguna inconformidad por parte de las entidades oferentes, es procedente resolver lo que en derecho corresponde

POR TANTO

Esta Dirección Ejecutiva, con fundamento en lo considerado, leyes citadas y artículos 1, 2, 15, 33, 35, 36, 38, 41 y 42 del Decreto 57-92 y sus modificaciones, del Congreso de la República, Ley y sus reformas, artículos 10, y 16, 21 del Acuerdo Gubernativo número 122-2016, Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, y Acuerdo Gubernativo 306-2004 que Crea el Programa Nacional de Competitividad, artículos 4 y 5 del Acuerdo Ministerial 320-2016 del Ministerio de Economía, de fecha tres de agosto de dos mil dieciséis.

RESUELVE

al resolver: **DECLARA: I) APROBAR LO ACTUADO POR LA JUNTA DE COTIZACIÓN**, según consta en el Acta Número 038-2017 de fecha veintiocho de septiembre de dos mil diecisiete, faccionada por la Junta de Cotización que adjudicó el evento relacionado. II **NOTIFÍQUESE**, por el sistema de GUATECOMPRAS.

Comentado [LMRV1]: Consultar el número de correlativo, pues recuerdo que ya hay una resolución de combustible, con este número.

Comentado [LMRV2]: Se coloca que la Junta de Cotización lo publicó en sistema de Guatecompras o que se publicó en el sistema de Guatecompras el acta de adjudicación y constando que ha transcurriddo ...Pues no es un acto que lo haga propiamente la Junta.

Con formato: Fuente: Negrita

Con formato: Centrado

B. Revisión de Resolución de Delegación de Firma, para la firma del Contrato del Programa de Apoyo al Emprendimiento-PAE-, solicitando su ampliación pues se hace referencia a Programa de "Entendimiento", siendo lo correcto Emprendimiento.

MINISTERIO DE ECONOMIA

8a. Avenida 10-43, Zona 1

Guatemala, C.A.

NUM: _____

REF.: _____

AL CONTESTAR SIRVASE MENCIONAR EL NUMERO Y REFERENCIA DE ESTA NOTA.

EXP. 0968-2017/ C.A.M.C.

En la Ciudad de Guatemala el dia Tres del mes de Octubre del año Dos mil Diecisiete siendo las Diez Horas Treinta minutos,

En: La Secretaria General del MINISTERIO DE ECONOMIA,

Notifique a: EL Programa Nacional de Competitividad (PRONACOM) del Ministerio de Economía , La Resolución Número 1169 de fecha Dieciocho del mes de septiembre del año dos mil Diecisiete por medio de una copia literal que de dicha Resolución entregue al señor(a): ***Mariana Berganza ,*** *Quien de enterado (a) y para su legal constancia SI firmo. DOY FE.*

MINISTERIO DE ECONOMIA
REPUBLICA DE GUATEMALA, C.A.

F_____ F_____

OFICIAL NOTIFICADOR
CARLOS MORALES

MINISTERIO DE ECONOMIA

8a. Avenida 10-43, Zona 1
Guatemala, C.A.

NUM: _____
REF.: _____
AL CONTESTAR SIRVASE MENCIONAR EL NUMERO Y REFERENCIA DE ESTA NOTA.

Expediente No. 968-2017/ UNA de TRES

RESOLUCION NÚMERO 00001169

MINISTERIO DE ECONOMIA: Guatemala, 18 SEP 2017

A S U N T O: El Jefe de Adquisiciones y Contrataciones del Programa Nacional de Competitividad (PRONACOM), del Ministerio de Economía, Licenciado **RONALD ESTUARDO HERRERA VALDÉZ**, solicita delegación de firma a favor del Director Ejecutivo del Programa Nacional de Competitividad, (PRONACOM), Licenciado **JOSÉ FERNANDO SURIANO BUEZO**, para suscribir el contrato de la consultoría denominada "Programa de Apoyo al Entendimiento -PAE-", con la firma consultora: APCA I) Universidad de DEUSTO / II) IDOM Consulting, Engineering, Architecture S.A.U. **(Expediente 968-2017).**------

Empréstamo

CONSIDERANDO: Que de conformidad con el artículo 5 del Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Economía, Acuerdo Gubernativo número 170-2015, regula: "Del Ministro. El Ministro es la máxima autoridad del Ministerio de Economía, le corresponde la dirección y conducción política, técnica y administrativa de todos los negocios de su cartera. (...)". El artículo 22 de la Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto Legislativo número 114-97 preceptúa: "Actuación ministerial. Los Ministros tienen autoridad y competencia en toda la República para los asuntos propios de su ramo, y son responsables de sus actos de conformidad con la Constitución Política de la República de Guatemala y las leyes". El artículo 23 de la referida ley establece: "Rectoría sectorial. Los Ministros son los rectores de las políticas públicas correspondientes a las funciones sustantivas de cada Ministerio. Ejercen un papel de coordinación y facilitación de la acción del sector o

sectores bajo su responsabilidad, para lo cual deben coordinar esfuerzos y propiciar la comunicación y cooperación entre las diferentes instituciones públicas y privadas que corresponda. Todas las instituciones públicas que tengan funciones relacionadas con el o los ramos de cada Ministerio forman parte del sector o los sectores correspondientes y están obligadas a coordinar con el rector sectorial". **CONSIDERANDO**: Que como lo expone el Jefe de Adquisiciones y Contrataciones del Programa Nacional de Competitividad (PRONACOM), del Ministerio de Economía, Licenciado **RONALD ESTUARDO HERRERA VALDÉZ**, en oficio de fecha once de septiembre del año dos mil diecisiete, dicha entidad, suscribirá contrato de consultoría denominada "Programa de Apoyo al Entendimiento -PAE-", con la firma consultora: APCA I) Universidad de DEUSTO / II) IDOM Consulting, Engineering, Architecture S.A.U., por lo que se hace necesario delegar en el Director Ejecutivo del Programa Nacional de Competitividad, del Ministerio de Economía, Licenciado **JOSÉ FERNANDO SURIANO BUEZO,** la facultad de celebrar y firmar el Contrato de consultoría denominada "Programa de Apoyo al Entendimiento -PAE-", con la firma consultora: APCA I) Universidad de DEUSTO / II) IDOM Consulting, Engineering, Architecture S.A.U., con las responsabilidades que el caso amerita. **POR TANTO:** Con base en lo considerado y en ejercicio de las facultades que le otorgan los artículos 194 literal f) de la Constitución Política de la República de Guatemala; artículo 27 literales a) y m) de la Ley del Organismo Ejecutivo, Decreto 114-97 del Congreso de la República, así como el artículo 5 del acuerdo gubernativo número 170-2015, Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Economía, el Ministerio

NUM: _____

REF.: _____

AL CONTESTAR SIRVASE MENCIONAR EL NUMERO Y REFERENCIA DE ESTA NOTA.

MINISTERIO DE ECONOMIA

8a. Avenida 10-43, Zona 1

Guatemala, C.A.

Expediente No. 968-2017/ TRES de TRES

00001169

Ministerio de Economía, **RESUELVE: I)** Delegar en la persona del Licenciado **JOSÉ FERNANDO SURIANO BUEZO,** Director Ejecutivo del Programa Nacional de Competitividad, (PRONACOM), del Ministerio de Economía, la facultad de suscribir el Contrato de consultoría denominada "Programa de Apoyo al Entendimiento -PAE-", con la firma consultora APCA i) Universidad de DEUSTO / II) IDOM Consulting, Engineering, Architecture S.A.U., con las responsabilidades que el caso amerita. **II)** Una vez suscrito el contrato de referencia, deberá ser sometido a aprobación del Despacho Superior; **III)** La presente resolución tiene vigencia inmediata, **IV) NOTIFÍQUESE.**

VICTOR MANUEL ASTURIAS CORDÓN
MINISTRO DE ECONOMÍA

Enmer Saúl Luch Estrada
Viceministro Administrativo y Financiero
Ministerio de Economía

La infrascrita Secretaria General del Ministerio de Economía CERTIFICA: que la presente es copia fiel y exacta de su original.

GUATEMALA, 27 SEP 2017

ANGELICA GABRIELA PACAJÓ GIRON
MINISTERIO DE ECONOMÍA

PARTICIPACIÓN EN REUNIONES DEL COMITÉ EJECUTIVO DE PRONACOM, ELABORACIÓN Y REVISIÓN DE LAS ACTAS RESPECTIVAS.

Acta No. 16-2017. En la ciudad de Guatemala, departamento de Guatemala, siendo las siete horas con treinta minutos del día viernes, veintidós de septiembre 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), Carlos Eddy López Reyes, Coordinador General Adjunto del Comité Ejecutivo (representa 1 voto), Víctor Manuel Asturias Cordón, Ministro de Economía y Coordinador del Sector Público del Comité Ejecutivo (representa 1 voto), José Fernando Suriano Buezo, Director Ejecutivo de PRONACOM y Secretario de ésta reunión (sin voto), Juan Carlos Paiz Mendoza de CPC (representa 1 voto), Carlos Cazali del Ministerio de Relaciones Exteriores (representa 1 voto), Erwin Andrade de CONFECOOP (representa 1 voto), José Miguel Torrebiarte de FUNDESA (representa 1 voto), Jorge Mario López Chinchilla de CONFECOAC R.L. (representa 1 voto). Como invitados (sin voto): Luis Catalán de SEGEPLAN, Juan Carlos Zapata de FUNDESA, Carlos Arenas de Red Nacional de Grupos Gestores, para dejar constancia de lo siguiente: **PRIMERO:** El señor Ministro de Economía Víctor Manuel Asturias Cordón, como Coordinador del Sector Público 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) Presentación del Coordinador General Adjunto del Comité Ejecutivo, Carlos Eddy López Reyes; 3) Aprobación de la Agenda del día; 4) Aprobación del Acta 13-2017 de fecha 25 de Agosto de 2017; 5) Antecedentes del Proyecto de Modernización del Aeropuerto Internacional la Aurora y Revisión del Proyecto de Contrato del Estudio de Prefactibilidad para la Modernización del Aeropuerto Internacional La Aurora.; 6) Puntos Varios; 7) Cierre. Comprobada la presencia de los miembros del Comité Ejecutivo con derecho a voto por parte del Secretario General,

se confirma la presencia de ocho (8) integrantes del Comité con derecho a voto, y se establece que existe quórum, el Coordinador del Sector Público del Comité Ejecutivo solicita a los miembros del Comité Ejecutivo aprobar la agenda del día, siendo aprobada a continuación. **SEGUNDO:** A continuación, el Coordinador del Sector Público del Comité Ejecutivo, somete a aprobación de los miembros del Comité Ejecutivo el Acta 13-2017 de fecha 25 de Agosto de 2017, manifestando los presentes estar enterados de su contenido, siendo esta aprobada por unanimidad por los presentes. **TERCERO:** A continuación el Coordinador del Sector Público del Comité Ejecutivo, presenta al señor Carlos Eddy López Reyes, quien fue nombrado como Coordinador General Adjunto del Comité Ejecutivo de PRONACOM, solicitando a cada uno de los miembros del Comité Ejecutivo se presenten a efecto el señor Carlos Eddy López Reyes los conozca, a continuación toma la palabra el señor Carlos Eddy López Reyes, quien agradece la bienvenida, manifestando su compromiso con el país y PRONACOM. **CUARTO:** A continuación se le cede la palabra a Rubén Narciso, Coordinador de Monitoreo y Evaluación del Programa Umbral, a efecto explique lo relacionado a los antecedentes del Proyecto de Modernización del Aeropuerto Internacional la Aurora y Revisión del Proyecto de Contrato del Estudio de Prefactibilidad para la Modernización del Aeropuerto Internacional La Aurora –AILA- quien expone aspectos generales del Programa Umbral, señalando que es una donación del Gobierno de los Estados Unidos de América, actuando a través de la Millennium Challenge Corporation- MCC- y el Gobierno de Guatemala, el cual entró en vigencia el dieciséis de mayo de dos mil dieciséis, el que finaliza en abril de dos mil veinte. Que el moto total de la donación asciende a veintiocho millones de dólares, donación que es en especie, por lo que todos los pagos los hace directamente MCC a través de transferencias bancarias. Siendo la meta del programa asistir a Guatemala con el propósito de que pueda ser elegible para un Programa Compacto del Desafío del Milenio, su 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, el que se compone por dos componentes: 1) El Componente de Educación teniendo como actividades el Mejoramiento de la Calidad Educativa en Apoyo al Éxito Escolar en el Ciclo Básico, Mejorar la Formación para el Trabajo del Ciclo Diversificado y el Fortalecimiento Institucional del Ministerio de Educación y el 2) El Componente de Planificación y Movilización de Recursos, siendo las actividades de este la mejora de la

administración tributaria y de aduanas y el fortalecimiento de la capacidad de formar alianzas público-privadas. En cuanto al fortalecimiento de la capacidad de formar alianzas público-privadas, expone que con esta actividad se pretende fortalecer a la Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica, ANADIE, a través de: a) Apoyar la transparencia en las APPs, con la mejora en la evaluación de pasivos directos y contingentes aprobados por el Ministerio de Finanzas Públicas-MINFIN- b) Apoyar uno o dos proyectos mediante el financiamiento de estudios de estructuración técnica, financiera, jurídica, de valor por dinero y todos aquellos requerimientos para que se puedan licitar los proyectos, así como servicios de asesoramiento de transacciones. Expone que el Consejo Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica priorizó el proyecto y solicitó el mismo a PRONACOM, en virtud de lo anterior el Comité Ejecutivo de PRONACOM decidió priorizar el estudio de factibilidad y estructuración de AILA, en el marco del Programa Umbral de la MCC. Siendo el objetivo de la consultoría proveer al Estado de Guatemala de las herramientas de *estructuración* a nivel técnico, financiero, económico, socio ambiental, jurídico y catastral que permita la toma de decisiones para la formulación e implementación de un proyecto, bajo la figura de una *Alianza Público Privada* que le permita al Aeropuerto Internacional La Aurora, proveer servicios aeroportuarios con *seguridad, regularidad y eficiencia*, en un entorno de calidad y autosostenibilidad, para los próximos años, con la visión de convertir el aeropuerto en un *hub* de pasajeros y carga a nivel regional, con un enfoque sistémico que considere a su vez *las conexiones domésticas* a los principales destinos del país con atractivo relevante de tipo turístico y económico, *favoreciendo el crecimiento de las operaciones*, la economía nacional y la capacidad competitiva del país en los mercados internacionales. Exponiendo a continuación los entregables de dicha consultoría, siendo estos: a) Diagnostico de la implementación del Plan Maestro del Aeropuerto Internacional La Aurora, b) Aspectos Técnicos de la estructuración, c) Evaluación de riesgos del Proyecto, d) Evaluación Económica, e) Estudio Financiero, f) Estudio Jurídico, g) Evaluación de modelos de participación privada y alternativas de estructuración de la asociación pública-privada, h) Informe final y presentación de resultados, i) Actividad opcional: Expediente técnico, financiero y jurídico para el proyecto AP. En cuanto al proceso de licitación internacional se expone que el Método de Selección es basada en calidad y costo, que el monto del presupuesto es de US$750,000.00, que este

proceso se ha lanzado dos veces, la primera vez que se lanzó el proceso, se prescindió del mismo en virtud del Derecho que tenía PRONACOM, por lo que se anuló el mismo. Posteriormente se lanza nuevamente el proceso, habiendo participado cuatro firmas consultoras, que la fecha de apertura financiera fue el 15 de junio de 2017 y los punteos y propuestas financieras fueron las siguientes: a) Asociación Deloitte/Tetra Tech por un monto de U$1,030,229 con un punteo obtenido de 97.56; b) IDOM Ingeniera S.A. de C. V. por un monto de U$950,950.00 con un punteo obtenido de 95.57; c) ICEACSA Consultores Sucursal Colombia/Profit Banca de Inversión S.A.S/Durán y Osorio Abogados y Asociados por un monto de $1,345,999.00 con un punteo obtenido de 87.03; d) Felipe Ochoa y Asociados, S.C./Ríos Ferrer Guillen-Llarena, Treviño y Rivera, S.C. por un monto de U$ 1,108,227.22 con un punteo obtenido de 94.26. Exponiendo que es necesario aprobar el contrato, en virtud de que el consorcio con mayor punteo fue Asociación Deloitte/Tetra Tech quien ofertó por un monto de US$ 1,030,229.00; pues con ellos se está negociando contrato, que el monto presupuestado por esta consultoría era de US$ 750,000.00. Que según las normas de adquisiciones de MCC, cuando un contrato sobrepase en más del 10% del monto presupuestado, éste debe ser aprobado por la junta directiva de la MCA, en este caso, el Comité Ejecutivo de PRONACOM. Por lo anterior solicita al Comité Ejecutivo de PRONACOM aprobar el Contrato entre Asociación Deloitte/Tetra Tech y PRONACOM para la consultoría: Estudio de factibilidad para la evaluación y estructuración de la iniciativa de Alianza para el Desarrollo de Infraestructura Económica "*Modernización, Eficiencia y Seguridad del Aeropuerto Internacional La Aurora de la Ciudad de Guatemala*". **CUARTO:** A continuación Juan Carlos Paiz Mendoza pregunta por qué es que el monto aumentó, explicándosele que el monto inicial se fijó al momento de iniciar la donación del Programa Umbral y posteriormente se le fueron agregando más entregables y más presencia de consultores. Preguntando Juan Carlos Paiz Mendoza, cuáles fueron los entregables que se le agregaron a la consultoría que hiciera que aumentara el precio de la propuesta. El Coordinador General del Comité Ejecutivo, solicita se le explique el objetivo del proyecto, en cuanto a que si lo que procede es una APP o una concesión, a lo que se le responde que el objetivo de la consultoría es la articulación con otros aeropuertos, proveer al Estado de Guatemala de las herramientas de estructuración a nivel técnico, financiero, económico, socio ambiental, jurídico y catastral que permita la toma de decisiones para la formulación e

implementación de un proyecto, bajo la figura de una Alianza Público Privada que le permita al Aeropuerto Internacional La Aurora, proveer servicios aeroportuarios con seguridad, regularidad y eficiencia. A continuación se solicita se explique qué fue lo que paso, porque es que no salió la licitación la primera vez, y porque es que se lanzó nuevamente. A lo que el Jefe de Adquisiciones del Programa explica que se lanzó por primera vez el proceso el cual constaba de dos etapas, una Evaluación Técnica y Financiera, que al concluir la etapa de la Evaluación Técnica, se publicó dicha evaluación notificándose a las firmas consultoras que pasaban y que no pasaban la evaluación. Derivado de lo anterior el consorcio UNION TEMPORAL CEMOSA-PROFIT-DURAN & OSORIO, presenta impugnación en cuanto al puntaje asignado a su Evaluación Técnica, pues con el puntaje no pasaba a la segunda etapa que era la Evaluación Financiera, ya que de conformidad con el proceso era necesario presentar las Hojas de Vida del personal clave, sin embargo los términos de referencia pedían las Hojas de Vida del personal de apoyo, situación con la que no cumplió dicho consorcio. Impugnación que fue conocida por un Comité de Oposición independiente a la Junta de Calificación, una vez el Comité de Oposición presenta su dictamen. PRONACOM en su derecho de prescindir el proceso lo anula, revisa los Términos de Referencia y lanza nuevamente el proceso. José Fernando Suriano Buezo, expone que el estudio de prefactibilidad se hizo a través de PRONACOM, posteriormente explica que el término de referencia de la consultoría solicita se indique si lo que corresponde es realizar una concesión o APP. Los miembros del Comité Ejecutivo, solicitan una justificación técnica que explique por qué es que se está excediendo del monto previsto, por lo que para el efecto el asesor Rubén Narciso presenta la siguiente justificación técnica: Que el Consejo Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica priorizó el proyecto y solicitó el mismo a PRONACOM, en virtud de lo anterior el Comité Ejecutivo de PRONACOM decidió que para el país era prioritario financiar un Estudio de factibilidad para la evaluación y estructuración de un proyecto de Alianza Pública Privada para la modernización, eficiencia y seguridad del Aeropuerto Internacional La Aurora de la Ciudad de Guatemala, con el fin de mejorar esta importante infraestructura del país, potenciar la competitividad del país y estudiar la viabilidad de contar con una red de aeropuertos nacionales. Que esta consultoría es uno de los dos proyectos priorizados para salir al mercado por PRONACOM, la Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica y la Millennium

Challenge Corporation, apoyados con los fondos del Programa Umbral. Que esta consultoría se encuentra dentro del Plan de Adquisiciones del Programa Umbral aprobado por MCC y el Comité Ejecutivo de PRONACOM. Que para el efecto se llevó a cabo un proceso competitivo de licitación internacional basado en calidad y costo aplicando las políticas de adquisición de la MCC en la que participaron cuatro consorcios, y fue el asocio Deloitte/Tetra Tech el que obtuvo el mayor punteo combinado técnico-financiero. Que la Evaluación fue realizada en dos etapas: una Técnica y otra Financiera, a las cuales la MCC dio su no objeción. Que hasta la segunda etapa del Proceso de Evaluación, la Evaluación Financiera, se conocen las propuestas financieras de los oferentes que obtuvieron la nota técnica mínima para calificar a la etapa financiera. Que el rango de ofertas financieras presentadas osciló entre los US$ 950,000 y los US$ 1,345,999.001.6, y la firma Deloitte/Tetra Tech presentó una oferta financiera por US$1,030,229.00, siendo la segunda más baja, monto al cual le dio no objeción la MCC mediante el informe de Evaluación Financiero. Que el monto ofertado por la firma se encuentra dentro del presupuesto de la actividad de Fortalecimiento de Alianzas Público Privadas (US$ 3.6 millones) del Componente de Movilización de Recursos del Programa Umbral, y el objetivo de la consultoría se enmarca en los objetivos específicos de esta actividad. Que el presupuesto asignado para esta consultoría en el Plan de Adquisiciones aprobado es de US$ 750,000, por lo que según las normas de adquisiciones de MCC, cuando el monto a adjudicar sobrepasa un 10% del presupuestado, dicho monto debe ser aprobado por el Comité Ejecutivo de PRONACOM. Que el monto presupuestado de US$ 750,000 se definió cuando se firmó el Convenio del Programa Umbral por lo que al momento de lanzar la licitación había transcurrido un tiempo considerable, además que este presupuesto se basó en estudios similares llevados a cabo por MCC en otros países. Que al momento de ajustar los Términos de Referencia para el caso de Guatemala, se ampliaron los alcances de la consultoría, en especial los relacionados con la interconexión y coordinación del Aeropuerto Internacional la Aurora con el resto de aeropuertos del interior del país y se requirió mayor presencia del personal clave en el país. Que el desarrollo del mercado de los estudios de estructuración de proyectos mediante alianzas públicas privadas se encuentra en una fase de crecimiento y consolidación en Latinoamérica, y las firmas de mayor experiencia han incrementado sus tarifas durante los últimos años, dado que las licitaciones solicitan como requisito años de experiencia en el tema en la región. Que la consultoría contempla la

realización de nueve entregables e incluye la participación de cinco expertos clave internacionales, veinticinco expertos internacionales específicos por tema de especialidad y seis expertos nacionales. La firma ha incluido equipo de alto nivel internacional con experiencia en desarrollar aeropuertos latinoamericanos en modalidad de Alianza Público – Privada. Que la consultoría contempla gastos logísticos nacionales e internacionales de los diferentes expertos participantes en el Estudio. Que los pagos con los que se cubrirá los productos de la consultoría serán cancelados directamente por la MCC en los Estados Unidos de América, por ser el Programa Umbral una donación en especie. Que la MCC fomenta la reducción de la pobreza a través del crecimiento económico en el país financiando este tipo de estudios. Que la modernización del Aeropuerto Internacional la Aurora favorecerá el crecimiento de las operaciones, la economía nacional y la capacidad competitiva del país en los mercados internacionales. A continuación Juan Carlos Zapata, pregunta si pueden conocerse los criterios de calificación del proceso, a lo que se le informa que no, pues el proceso aún está en una etapa de confidencialidad. Luis Salazar, pregunta si hay un techo para esta consultoría. A lo que se le informa que el monto estimado se recibió al solicitar la consultoría, posteriormente subió el monto. Preguntando nuevamente si hay una limitante, a lo que el Jefe de Adquisiciones del Programa, informa que no, siempre y cuando haya disponibilidad presupuestaria. José Miguel Torrebiarte solicita y recomienda que previo a licitar debe de colocarse un techo del presupuesto para el contrato. **PUNTO RESOLUTIVO:** Los miembros del Comité Ejecutivo presentes con derecho a voto, en cumplimiento a lo establecido en los Requerimientos de Aprobación contenidos en el Anexo 1 de las Normas de Adquisición del Programa de la Millennium Challenge Corporation de fecha quince de agosto del dos mil quince, para la cual es necesario contar con la presente aprobación cuando *"(i) el valor de la propuesta sobrepasa el 10% sobre el presupuesto asignado en el Plan de Adquisiciones aprobado"*. **RESUELVEN:** Aprobar el aumento al monto presupuestado para la Consultoría del Estudio de factibilidad para la evaluación y estructuración de la iniciativa de Alianza para el Desarrollo de Infraestructura Económica "Modernización, Eficiencia y Seguridad del Aeropuerto Internacional La Aurora de la Ciudad de Guatemala" financiado con fondos del Programa Umbral de la MCC, que será suscrito por el Ministerio de Economía a través del Programa Nacional de Competitividad y el consorcio Deloitte-Tetra Tech, por un monto máximo de un millón quinientos mil dólares de los Estados Unidos de América

(US$1,500,000.00), autorizando inmediatamente al Director Ejecutivo de PRONACOM, a que realice todas las gestiones necesarias para llevar a cabo la contratación de dicha consultoría. **QUINTO:** En cuanto a puntos Varios, Carlos Arenas, pregunta lo relacionado a la carretera de Retalhuleu, solicitando se le ponga interés a este tema. José Fernando Suriano Buezo explica, que los intereses asignados al Préstamo BID1734/OC-GU estaban presupuestados, posteriormente el BID y Crédito Público del Ministerio de Finanzas Públicas, determinaron que los intereses del mismo no formaban parte del monto total del Préstamo BID1734/OC-GU. Por lo que no se cuenta con el presupuesto correspondiente, además de que no se encuentra dentro de la planificación. No obstante lo anterior informa que durante la ejecución del Préstamo BID1734/OC-GU ha habido un ahorro en la operación, sin embargo para realizarse el proyecto debe de realizarse una solicitud de ampliación del plazo del Préstamo BID1734/OC-GU. A continuación Carlos Arenas, informa también que se realizará el Congreso de Mesas de Competitividad, por lo que se solicita se delegue a una persona. A continuación el Director Ejecutivo de PRONACOM, presenta proyecto de Carta de Entendimiento entre Walmart de Guatemala (empresas fundadoras de la Asociación de Banco de Alimentos), Amcham, Fundación Génesis Empresarial, el que tiene por objeto Constituir una sinergia de instituciones que ayuden a combatir el hambre y la desnutrición crónica en Guatemala con énfasis en los Municipios priorizados en el Plan Alianza para la Prosperidad que contribuya a que los beneficios sean dirigidos a las comunidades, municipalidades, organizaciones e instituciones que sean de beneficio social y que llenen los requisitos establecidos en el proyecto. Derivado de lo anterior José Miguel Torrebiarte, señala que es importante proteger a PRONACOM, Jorge Mario López Chinchilla manifiesta que dicho proyecto no se encuentra dentro de los fines de PRONACOM. El Coordinador General del Comité Ejecutivo, pregunta quienes realizaron las solicitudes, respondiéndosele que fue AMCHAM y Génesis Empresarial. **PUNTO RESOLUTIVO:** Los miembros del Comité Ejecutivo presentes con derecho a voto, resuelven que se debe determinar que busca AMCHAM con el Plan de la Alianza para la Prosperidad, a efecto de determinar si procede o no la autorización para la firma de la Carta de Entendimiento. **SEXTO:** En cuanto al Plan de la Alianza para la Prosperidad, José Miguel Torrebiarte solicita que se informe que contrataciones se están realizando y quien es el personal encargado del Plan de la Alianza para la Prosperidad, informándosele que son: Cecilia Palomo contratada a través del PNUD,

Lieschen Eager contratada por el Banco Interamericano de Desarrollo y Juan Manuel Batz, José Miguel Torrebiarte recomienda que en cuanto a temas de transparencia, todas las acciones a realizarse en el Plan de la Alianza de la Prosperidad se presenten para autorización del Comité Ejecutivo, como así todas aquellas contrataciones que no estén incluidas dentro de la Planificación de PRONACOM y se presente para su conocimiento las contrataciones a realizarse en Invest in Guatemala, lo anterior con el fin mantener la institucionalidad de PRONACOM. Por lo que en virtud de dicho recomendación José Fernando Suriano Buezo informa se están realizando contrataciones para el territorio, a través de la Unidad Ejecutora 108 de PRONACOM. **PUNTO RESOLUTIVO:** Los miembros del Comité Ejecutivo presentes con derecho a voto **RESUELVEN** que todas las acciones a realizarse en cuanto al Plan de la Alianza de la Prosperidad se presenten para autorización del Comité Ejecutivo, como así todas aquellas contrataciones que no estén incluidas dentro de la Planificación de PRONACOM y se presente para su conocimiento las contrataciones a realizarse en Invest in Guatemala, lo anterior con el fin de mantener la institucionalidad de PRONACOM. **SÉPTIMO:** El Coordinador General del Comité Ejecutivo, informa sobre su participación en la Red Interamericana de Competitividad RIAC, en la Ciudad de México, siendo el tema principal la lucha y anticorrupción del País, Juan Carlos Paiz Mendoza, indica que son espacios muy importantes de los cuales debe de participar e invitarse a las entidades privadas. **OCTAVO:** 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, ratifican y delegan en el Coordinador General del Comité Ejecutivo y el Secretario para la firma correspondiente.

Acisclo Valladares Urruela
Coordinador General del Comité Ejecutivo

José Fernando Suriano Buezo
Director Ejecutivo PRONACOM y Secretario General

CERTIFICACIÓN DE RECEPCIÓN DE PRODUCTOS

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

Asesor en Clima de Negocios y Mejora del Entorno Productivo
Nombre o título de los servicios de asesoría

Que realizó:

Silvia Aracely Rivera Flores
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-GUAI-011-2017

Por lo que se solicita trasladar a donde corresponda para continuar con el proceso respectivo de pago, por la cantidad de: Q. 25,000.00 Veinticinco mil quetzales exactos.

Se adjunta el producto No. 10
Titulado:

Formulación de las especificaciones técnicas de las asesorías que serán necesarias para la ejecución del plan de trabajo 2018 en el Componente 1, Apoyos al diseño e implementación de mejoras en los climas de inversión y de negocios en el entorno productivo privado

La propuesta debe incluir al menos los siguientes elementos:

- Identificación.
- con criterios y formatos de evaluación y seguimiento al proceso.
- Listado de resultados/productos mínimos esperados para cada asesoría.
- Perfiles de asesores o firmas consultoras según lo que aplique.
- Cuadro de evaluación de las consultorías/asesorías a realizar.

Impreso en: *33* (Cantidad en hojas) SI (Indicar si se adjunta en CD)

Fecha de entrega del producto: 21 de octubre de 2017

Revisión Técnica 1 _____
Nombre y Firma

Revisión Técnica 2 _____
Nombre y Firma

Aprobación del Producto:

Firma y sello: _____

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

Producto 10

Formulación de las especificaciones técnicas de las asesorías que serán necesarias para la ejecución del plan de trabajo 2018 en el Componente 1, Apoyos al diseño e implementación de mejoras en los climas de inversión y de negocios en el entorno productivo privado

Silvia Rivera de Enriquez

Servicios Profesionales como Asesora en Clima de Negocios y Mejora del Entorno Productivo

Contrato No. BID1734/OC-GU-A1-011-2017

PRONACOM

Aprobado por:

I RESUMEN EJECUTIVO 4
II GLOSARIO DE ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS 6
III. DESARROLLO DEL ANÁLISIS DEL ALCANCE DEL COMPONENTE 1 8
1 Identificación 8
1. Sistemas de trámites para mejorar clima de negocios diagnosticado, propuesto y mejorado 8
2. Trámites actualizados y simplificados a través de la Plataforma Asisehace 8
1.9 Proyectos para nuevas mejoras al entorno productivo elaborados 8
1.1 Sistemas de trámites para mejorar clima de negocios diagnosticado, propuesto y mejorado 9
1.1.1 Contratación de Experto en automatización de Sistemas informáticos (Aman Sanchez). ... 9
1.1.2 Contratación de Asesor 2 Informático para la automatización de nuevos sistemas informáticos 2017. (Minegocio.gt) 9
1.1.3 Contratación de Asesor 2 Informático para la automatización de nuevos sistemas informáticos 2017. (Ventanilla de Licencias) 9
1.2 Trámites actualizados y simplificados a través de la Plataforma Asisehace 11
1.2.1 Contratación Asesor 1 para la documentación y simplificación de trámites (Juan Andres Valladares) 11
1.2.2 Contratación Asesor 2 para la documentación y simplificación de trámites (Priscila Oropin) 12
1.3 Estrategia para la mejora de la calificación país diseñada e implementada 12
1.4 Banco de segundo piso diseñado 12
1.5 Política y legislación Nacional de Competencia diseñada 12
1.6 Sistema informático de monitoreo para mejoras a los derechos del consumidor diseñado y desarrollado 12
1.6.1 Desarrollo de Sistema Informático (DIACO) 13
1.6.2 Compra equipo para el Sistema Automatizado de la DIACO 13
1.7 Consumidores informados sobre los derechos del consumidor 13
1.8 Propuesta de Código de Gobierno Corporativo desarrollada 13
1.9 Proyectos para nuevas mejoras al entorno productivo elaborados 13
1.9.1 Iniciativas de Agenda Legislativas Analizadas y Difundidas 13
1.9.1.2 Contratación de Asesor de agenda legislativa: Ley de Gobierno Corporativo 14
1.9.1.3 Contratación de Asesor de agenda legislativa: Ley Anti trámite 15
1.9.1.3 Contratación de Asesor de agenda legislativa: Ley de Inversión Extranjera 15
1.9.1.4 Contratación de Asesor de agenda legislativa: Ley de comercio transfronterizo 17
1.9.1.4 Agenda Legislativa de PRONACOM 19
2. Criterios y formatos de evaluación y seguimiento al proceso 23

3. Listado de resultados/productos mínimos esperados para cada asesoría. 23
2.1 23
Contratación de Experto en automatización de Sistemas informáticos (Aman Sanchez) 23
2.2 23
Contratación de Asesor Informático para la automatización de nuevos sistemas informáticos 2017. (Mi Negocio - Ventanilla de Licencias y Minegocio.gt) 23
Sistemas automatizados (Mi Negocio - Ventanilla de Licencias y Minegocio.gt) 23
Contratación de Asesor Informático para la automatización de nuevos sistemas informáticos 2017. (Modernización del MINECO) 23
Sistemas automatizados (Modernización del MINECO) 23
Contratación Asesor 1 para la documentación y simplificación de trámites (Juan Andres Valladares) 23
Contratación Asesor 2 para la documentación y simplificación de trámites (Priscila Oropin) 23
Desarrollo de Sistema Informático (DIACO) 23
Compra equipo para el Sistema Automatizado de la (DIACO) 24
4. Perfiles de asesores o firmas consultoras según lo que aplique. 24
Desarrollo de Sistema Informático (DIACO) 25
5. Cuadro de evaluación de las consultorías/asesorías a realizar. 26
6. Presupuesto 31
IV Conclusiones 32
V Recomendaciones 33

Anexos

1 TdR para el Desarrollo del Sistema Integrado Informático de DIACO
2 Especificaciones Técnicas Equipo para el Sistema Integrado Informático de DIACO
3 Agenda de Leyes de PRONACOM
4 Calendario de los eventos 2018

I RESUMEN EJECUTIVO

En el marco del Plan Operativo del **Componente 1. Apoyos al diseño e implementación de mejoras en los climas de inversión y de negocios en el entorno productivo privado**, del Préstamo 1734, Componente 1. Apoyos al diseño e implementación de mejoras en los climas de inversión y de negocios en el entorno productivo privado, firmado entre Guatemala, mediante el MINECO y el BID que incluye los objetivos, medios, y compromisos financieros, muestra de manera simplificada las actividades y los responsables de realizar la ejecución de las mismas actividades alineadas a los resultados ya las metas del PMR. En el marco del Componente 1, se persigue realizar actividades que buscan fortalecer aspectos del clima de inversión y apoyar el mejoramiento del clima de negocios y el entorno productivo nacional. Para tal fin, los medios de intervención son asistencia técnica y actividades de formación de consensos en temas como facilidad para hacer negocios, protección de inversionistas, fortalecimiento institucional, y eventos de divulgación y de difusión.

El presente documento contiene la Formulación de las especificaciones técnicas de las asesorías que serán necesarias para la ejecución del plan de trabajo 2018 en el Componente 1, Apoyos al diseño e implementación de mejoras en los climas de inversión y de negocios en el entorno productivo privado del Programa de Apoyo a Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva correspondiente al período enero- diciembre 2018. Incluye algunos resultados finales de actividades y tareas que ya se habían iniciado en periodos anteriores, así como las que serán ejecutadas con presupuesto del año 2018.

En el marco del Componente 1, se definieron Resultados basado en diez líneas estratégicas del PEP (que más adelante se detallan) y basado en esta lógica de intervención la planificación por cada año de la vida del Programa se han planificado y programa actividades en cada POA.. Se resalta que no todas las líneas se planifican para 2018 dado que en años anteriores se han ejecutado actividades en diferentes en tales líneas alcanzado y resultados y las metas del PMR propuestas del marco del Programa.

Se expone, como introducción, un detalle en la parte de Identificación la descripción de las Lineras Estratégicas.

Seguidamente, se presenta el Informe por Resultados propiamente, en base al Plan de Gestión 2011, con un resumen del criterio auto evaluativo respecto al plan, según resultados alcanzados y del proceso de planificación interna misma. La revisión de esta experiencia de planificación y ejecución se tomará en cuenta en la formulación del Plan Operativo del 2018, con los fondos disponibles para el 2018 y con los ahorros presupuestarios del 2017.
Este instrumento de planificación operativiza las líneas estratégicas el Convenio marco, ha sido elaborado con un enfoque de continuidad de los procesos iniciados en los planes anuales de 2016 y 2017, asimismo se ha tomado en cuenta el tiempo para su ejecución, incluye anexos específicos (no muy extensos). Es recomendable que esté preparado tres meses antes del inicio del nuevo período; es decir el año 2018 y aprobado por las Tutelas, previo a la realización de las actividades del nuevo año. El POA describe los resultados intermedios por conseguir durante el período correspondiente, y detalla minuciosamente todas las actividades programadas en el POG, tomando en cuenta lo realizado en el período anterior, lo que falta por realizar y las disponibilidades financieras

Silvia Rivera de Enriquez
Servicios Profesionales como Asesora en Clima de Negocios y Mejora del Entorno Productivo
Contrato No. BID1734/OC-GU-A1-011-2017
PRONACOM

II GLOSARIO DE ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS

ANC	Agenda Nacional de Competitividad
BM	Banco Mundial
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CTI	Comité Técnico Interinstitucional
DGC	Dirección General de Caminos y caminos
DGAC	Dirección General de Aeronáutica Civil
COVIAL	Unidad Ejecutora de Conservación Vial -.
CONAMIGUA	Consejo Nacional del Migrante
CONRED	Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres
DELOITE	Firma de servicios profesionales orientada a la prestación de servicios de Auditoría, Consultoría, Riesgos, Asesoramiento Fiscal y Legal y Asesoramiento en áreas especializadas.
DIACO	Dirección de Atención al Consumidor
ECP	Equipo de Coordinación del Programa
FUNDESA	Fundación para el Desarrollo de Guatemala
INAB	Instituto Nacional de Bosques
INTECAP	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad
MICIVI	Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda
MINECO	Ministerio de Economía
MSPAS	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social
PRODECO	Procuraduría General de los Derechos al Consumidor
PEP	Plan de Ejecución del Programa
POA	Plan Operativo Anual
PMR	Herramienta de Monitoreo a la Matriz de Resultados del Programa
PRONACOM	Programa Nacional de Competitividad
RM	Registro Mercantil
RPI	Registro Propiedad Intelectual

UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo
TDR	Término de Referencia

III. DESARROLLO DEL ANÁLISIS DEL ALCANCE DEL COMPONENTE 1

Formulación de las especificaciones técnicas de las asesorías que serán necesarias para la ejecución del plan de trabajo 2018 en el Componente 1, Apoyos al diseño e implementación de mejoras en los climas de inversión y de negocios en el entorno productivo privado

1 Identificación

A continuación, la identificación de las líneas estratégicas que están incluidas en el Componente 1. Apoyos al diseño e implementación de mejoras en los climas de inversión y de negocios en el entorno productivo privado del Programa de Apoyo a Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva.

LINEAS ESTRATEGICAS DEL COMPONENTE 1:

1. Sistemas de trámites para mejorar clima de negocios diagnosticado, propuesto y mejorado
2. Trámites actualizados y simplificados a través de la Plataforma Asisehace
3. Estrategia para la mejora de la calificación país diseñada e implementada
4. Banco de segundo piso diseñado
5. Política y legislación Nacional de Competencia diseñada
6. Buró de crédito diseñado y propuesta de ley
7. Consumidores informados sobre los derechos del consumidor
8. Propuesta de Código de Gobierno Corporativo desarrollada
1.9 Proyectos para nuevas mejoras al entorno productivo elaborados
1.10 Difusión Anual sobre la Mejora del Entorno productivo

1.1 Sistemas de trámites para mejorar clima de negocios diagnosticado, propuesto y mejorado

1.1.1 Contratación de Experto en automatización de Sistemas informáticos (Aman Sanchez).

Para la facilitación para el clima de negocios, el asesor en automatización se encarga de priorizar los procesos a facilitar, elaborar los diseños de simplificación que deberán ser aplicados y desarrollados por la Conferencia de Naciones Unidas para el Comercio y Desarrollo (UNCTAD).

1.1.2 Contratación de Asesor 2 Informático para la automatización de nuevos sistemas informáticos 2017. (Minegocio.gt)

Brindar asesoría, apoyo y acompañamiento en la implementación de los sistemas informáticos del Registro Mercantil permitiendo un mejor funcionamiento de los sistemas que desarrolla el componente 1 del PRONACOM. La plataforma Minegocio y la Ventanilla Única de Licencias de Construcción.

1.1.3 Contratación de Asesor 2 Informático para la automatización de nuevos sistemas informáticos 2017. (Ventanilla de Licencias)

Brindar asesoría, apoyo y acompañamiento en la implementación de los sistemas informáticos del Registro Mercantil permitiendo un mejor funcionamiento de los sistemas que desarrolla el componente 1 del PRONACOM. La plataforma Minegocio y la Ventanilla Única de Licencias de Construcción.

Plataforma Minegocio

Es un sistema online desarrollado por el Programa que permite la inscripción de sociedades anónimas y de responsabilidad limitada a través de internet, puede ser utilizado por notarios o personas individuales que ya tengan los documentos requeridos, permite inscribir sociedades anónimas y sociedades de responsabilidad limitada.

Con el fin de encontrar respuestas a los desafíos que se tienen para el fortalecimiento del Registro Mercantil (RM) a la vez de lograr la sostenibilidad de la plataforma informática Minegocio.gt que es la herramienta electrónica que permite capturar la o las solicitudes de inscripción.

Fortalecer al RM en cuanto a la agilización, sistematización y automatización de procesos registrales para la reducción de tiempos en el registro de sociedades, empresas mercantiles y comerciante individuales. El fortalecimiento del RM cae en lo relativo a lo administrativo, lo financiero, informático y equipos entre otras áreas.

Desde PRONACOM, a lo largo del 2017 se trabaja la implementación e instalación de los nuevos módulos del sistema Minegocio en el Registro Mercantil y es de suma importancia que esté preparado para recibir y hacerse cargo del sistema.

Actualmente se está apoyando acciones de implementación de los módulos adicionales al sistema Minegocio: 1) modificación de representantes legales, 2) empresa y comerciante individual, 3) sociedades extranjeras y 4) cierre de empresas.

Por lo anteriormente, mencionado se ve la trascendencia de que lo que se haga hoy por el Registro puede tener impactos en el corto, mediano y largo plazos. Se ha iniciado la fase de concertar con los tomadores de decisión, que en este caso es el Ministerio de Economía y Dirección de Desarrollo Institucional.

Las Áreas de Intervención en las que hay que enfocar l Fortalecimiento del Registro Mercantil.

Se enfoca la atención en las siguientes áreas de intervención:

1. Área de Personal
2. Área Informática
3. Área Administrativa

4. Área Infraestructura
5. Área Equipos
6. Área Jurídica
7. Área Visibilidad
8. Área Capacitación
9. Área cobertura

En lo que respecta al **Área informática**, desde PRONACOM, se estará apoyando con un informático para que agilice algunos procesos necesarios en la implementación de la ampliación de la plataforma.

En cuanto al Área Equipos, con los ahorros presupuestarios se intenta comprar equipo de servidores para completar el equipo del Registro Mercantil.

1.2 Trámites actualizados y simplificados a través de la Plataforma Asisehace

Plataforma Asisehace

Esta herramienta ayuda a la productividad mediante documentar, simplificar, acelerar y optimizar los trámites, les evita a los ciudadanos la necesidad de visitar físicamente las instituciones solo para saber qué debe hacer y qué documentos llenar y llevar para hacer un trámite por lo que tiene un gran impactando en tiempos y costos, cuenta con una metodología que permite visualizar los procedimientos administrativos en Guatemala en una serie ordenada de pasos permitiendo la interacción entre el ciudadano y las instituciones.

Se contratará a dos consultores para que documenten trámites en Asisehace.gt. en 2014, 2015, 2016, 2017 y 2018

1.2.1 Contratación Asesor 1 para la documentación y simplificación de trámites (Juan Andres Valladares)

Contar con servicios técnicos y estratégicos que se requieren para la documentación y simplificación de trámites, que ayuden en la mejora de los indicadores que impactan en el clima de negocios, el entorno productivo y que generen un efecto positivo a nivel nacional

en la economía, transversal a todos los sectores y territorios. El objetivo específico consiste en elaborar documentaciones y propuestas de simplificación priorizados por el PRONACOM.

1.2.2 Contratación Asesor 2 para la documentación y simplificación de trámites (Priscila Oropin)

Contar con servicios técnicos y estratégicos que se requieren para la documentación y simplificación de trámites, que ayuden en la mejora de los indicadores que impactan en el clima de negocios, el entorno productivo y que generen un efecto positivo a nivel nacional en la economía, transversal a todos los sectores y territorios. El objetivo específico consiste en elaborar documentaciones y propuestas de simplificación priorizados por el PRONACOM.

1.3 Estrategia para la mejora de la calificación país diseñada e implementada

Acción no programada para el 2018.

1.4 Banco de segundo piso diseñado

Acción no programada para el 2018.

1.5 Política y legislación Nacional de Competencia diseñada

Acción no programada para el 2018.

1.6 Sistema informático de monitoreo para mejoras a los derechos del consumidor diseñado y desarrollado

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.

1.6.1 Desarrollo de Sistema Informático (DIACO)

El objetivo de este sistema Informático es 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.

Se tiene el presupuesto total para 2018. Se había programado realizar un primer pago en 2017, esto no se logró porque el proceso de contratación no ha finalizado. La ejecución y el alcance de la meta se darán en 2018.

Anexo 1 el TDR para el sistema.

1.6.2 Compra equipo para el Sistema Automatizado de la DIACO

y en el Anexo 2 se encuentra el requerimiento técnico para los servidores.

1.7 Consumidores informados sobre los derechos del consumidor

Acción cumplida: Esta actividad fue ejecutada en 2015 y 2016

1.8 Propuesta de Código de Gobierno Corporativo desarrollada

Acción cumplida: Esta actividad fue ejecutada en 2015

1.9 Proyectos para nuevas mejoras al entorno productivo elaborados

1.9.1 Iniciativas de Agenda Legislativas Analizadas y Difundidas

Plan de Leyes 2018

El objetivo del plan es presentar un conjunto de leyes y de reformas a leyes que serán apoyadas para dinamizar a los sectores productivos, no obstante, se analizó una lista de leyes y el interés de PRONACOM de apoyar; sin embargo, desde el componente 1 se apoyaran cuatro leyes las cuales conforman el Plan de Leyes del Componen 1. Apoyos al diseño e implementación de mejoras en los climas de inversión y de negocios en el entorno productivo privado del Programa de Apoyo a Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva

Con objetivo de promover las políticas de Estado, leyes, reformas de leyes y normativas que serán coordinadas desde el Componente 1 se ha preparado este plan de leyes que incluye diez tremas de leyes:

Cuatro iniciativas de leyes, entre reformas y nuevas, la preparación de las iniciativas fue financiada por el Programa de Apoyo a Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva, se dará seguimiento para que el Poder Legislativo las apruebe, estas leyes son:

- Ley de Gobierno Corporativo (se financiará con fondos del Préstamo 1734)
- Ley Anti trámites,
- Ley de Inversión Extranjera,

1.9.1.2 Contratación de Asesor de agenda legislativa: Ley de Gobierno Corporativo

Esta actividad se desplaza para el 2018, dado que en 2017 se hicieron algunas consultas con personas claves y la situación del país es que teniendo otras leyes más necesarias y que aun así el Poder Legislativo está atascado con tantas reformas de leyes y nuevas leyes que no pasan. Se pensó más bien que este año el Programa se enfocaría a realizar cuatro conferencias sobre el tema de Gobierno Corporativo con la finalidad de crear la cultura de buena gobernanza en las empresas con miras a su sostenibilidad y crecimiento. De tal manera, que dos de los cuatro talleres fueron realizados el 22 de agosto y el 10 de septiembre de 2017, el tercero se realiza el 18 de octubre 2017 y el cuarto el 16 de noviembre de 2017. Cabe

mencionar que los cuatro talleres son en temáticas que van hiladas a fin de cubrir la parte más importante sobre el tema en las cuatro conferencias. Los talleres han despertado interés y han versado en temas como antecedentes, riesgos de no tener Gobierno Corporativo, Modelos de Gobierno Corporativo, Plan de Sucesión y Family Office. El tema es importante porque conlleva los derechos a los inversionistas minoritarios, lo que es importante tener claramente regulado con miras a mejorar la imagen país para atraer y mantener la inversión en el país.

1.9.1.3 Contratación de Asesor de agenda legislativa: Ley Anti trámite

Se está trabajando en una propuesta de sostenibilidad de la página, lo cual incluirá una ley anti tramites, una comisión encargada, hacer crecer la página, Manual de Documentación, Simplificación y Actualización; hacer más formal la Simplificación de los Procedimientos administrativos, con el propósito de identificar las trabas burocráticas que dificultan su ágil tramitación y conseguir una mayor simplificación que redunde en beneficio de los ciudadanos con el fin de volver institucional la Administración de los Trámites el nivel del Gobierno de Guatemala.

1.9.1.3 Contratación de Asesor de agenda legislativa: Ley de Inversión Extranjera

Aunque Guatemala cuenta con atractivos para captar capitales, debe propiciar las condiciones necesarias.
Es importante para que Guatemala fomente y promueva la inversión extranjera dar al inversionista certeza jurídica que de claridad y no discrimine a los inversionistas.

Existe en Guatemala una Ley la cual necesita ser revisada y adecuado a la actualidad.

Aunque Guatemala cuenta con atractivos para captar capitales, debe propiciar las condiciones necesarias.

De acuerdo con estadísticas del Banco de Guatemala (BANGUAT), la inversión extranjera directa (IED) en el 2007 sumó US$745.1 millones, en tanto que el 2015 cerró con US$1 mil 220.8 millones[1].

Los datos refieren que hasta septiembre del año pasado se registró un ingreso de US$879.1 millones. Los años que han tenido mayor crecimiento han sido el 2010, el 2011 y el 2012, en especial por inversiones en sectores de electricidad, industria manufacturera, agricultura, petróleo, minas y canteras. En el 2015, la IED tuvo un decrecimiento del 12.09 por ciento respecto del 2014. El año pasado, los sectores que atrajeron mayor inversión fueron comercio, electricidad e industria manufacturera.

Otto Mazariegos2 señaló que el país tiene oportunidades en sectores como el comercial, energético, infraestructura, en servicios públicos como privados, turismo, industria de telecomunicaciones y sistemas de información, agroindustria y manufacturas en una entrevista de Prensa Libre.

Jorge Mario Martínez [3] aseguró que cuando se emprende "se topa con mil y un obstáculos. A esto es de agregar obstáculos legales, financieros, recurso humano, capacitación, capital/inversión, etcétera, hasta encontrar que no existen leyes que beneficien los emprendimientos en su naturaleza como tal".

A través de este componente, el Programa busca continuar apoyando esfuerzos perseguidos por varios entes del Gobierno 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. En materia de clima de inversiones, se contemplan apoyos de

[1] Banco de Guatemala
[2] Ex Director de INVEST, Agencia de Inversión
[3] jefe de desarrollo y diseño de Smart Canvas, dedicada al desarrollo web

asistencia técnica y actividades de formación de consensos en temas tales como doble tributación, protección de inversionistas y estrategia y política de parques industriales, entre otras.

1.9.1.4 Contratación de Asesor de agenda legislativa: Ley de comercio transfronterizo

Con el propósito principal de superar ls dificultades surgidas co el comercio exterior y generar mayor competitividad, agilidad, control, mejoramiento de los servicios y aumento del beneficio, A pesar de que existe el decreto 14'2013 para una Ley Nacional de Aduanas. Se hace imperativo la revisión del mismo y la propuesta de una ley que contenga los derechos y obligaciones administrativas y de servicios en materia aduanera. En la SAT se ha creado una sección especial en materia de aduanas para los diferentes auxiliares y usuarios de las Aduanas. Con el fin de modernizar el sistema de Aduanas se tendrá que hacer las modificaciones de las normativas y acuerdos actuales así como el tema de Unión Aduanera Centroamericana.

Seguimiento a las reformas necesarias para la mejora de los indicadores del informe Doing Business del Banco Mundial y **en Clima de Negocios**

Guatemala forma parte de las 190 economías que el Banco Mundial anualmente evalúa en su facilidad para hacer negocios, en su informe da a conocer las barreras legales y administrativas que existen en los países, así como permite conocer los países que ofrecen mejores garantías para hacer negocios lo que mejora el clima de negocios y de inversión.

A continuación, se enlistan las reformas que deben ser impulsadas para mejorar cada indicador del Doing Business, indicador internacional del Banco Mundial, en el 2017. En atención a la Recomendación emanada de la Asesora de impacto legislativo en el Doing Business.

Orden	**Ley**	**Recomendación**	**Estado**
3	Ley de Garantías Mobiliarias (reforma)	**<u>Obtención de crédito</u>** • Para mejorar el tema de obtención de crédito, se deben implementar las reformas aprobadas a la ley de garantías	Reformas a la ley de Garantías Mobiliarias. Iniciativa de Ley No. 4646. Cuenta con dictamen de Comisión de Legislación y de Puntos Constitucionales.

Orden	Ley	Recomendación	Estado
		mobiliarias en los siguientes aspectos: • Que los acreedores garantizados estén sujetos a una suspensión automática de la ejecución cuando un deudor entra en un procedimiento de reorganización supervisada para la corte • Proteger los derechos de los acreedores garantizados, proporcionando motivos claros para el alivio de la estancia y/o establece un límite de tiempo para ello • Que los prestatarios tengan derecho, por ley, a acceder a sus datos en la oficina de crédito o registro de crédito • Transferir información de crédito bancos e instituciones financieras de los prestatarios de acceso en línea • Ampliar la cobertura del Registro y del Bureau de Crédito Las reformas más importantes para este tema, según el Doing Business 2017, incluyen entre otros temas la implementar una ley de garantías mobiliarias.	Conoció el pleno del Congreso 10/09/2013. En sesión ordinaria de fecha 20/08/2015 se dio la primera lectura.
8	1. Iniciativa para reformar la ley del timbre Iniciativa para reformar el reglamento de la ley del timbre 2. Iniciativa para reformar la ley del IVA	**<u>Registro de propiedades</u>** dos opciones: 1) eliminar el pago del 3% de timbre por la segunda venta o 2) trasladar el impuesto de timbre a un IVA “especial” y así evitar que impacte en el indicador. Reduciría enormemente los costos de este indicador, beneficiando la escalada de posiciones. La desventaja de eliminar el 3% es que se reducen los ingresos del Estado, por lo que se sugiere	Se diseñaron las iniciativas en 2016

Orden	Ley	Recomendación	Estado
		implementar la segunda iniciativa reducen los ingresos del Estado, por lo que se sugiere implementar la segunda iniciativa	

1.9.1.4 Agenda Legislativa de PRONACOM

Desde el Componente 1 y la ANC se apoya con asistencia específica para conformación de listado de leyes, para comparación entre agendas del MINECO, PRONACOM y las financiadas por el Programa de Apoyo a Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva. En la Agenda de Leyes de PRONACOM que impulsa el Comisionado der la Competitividad, aparece en el Anexo 3, e incluye las siguientes veintisiete leyes:

1. Ley de Leasing (4896)
2. Ley de Factoraje (4895)
3. Reformas a la ley de Garantías Mobiliarias (4646)
4. Ley de Mercado de Valores / Ley de titularización
5. Reformas a la Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquilas (19-2016)
6. Ley de Certeza Jurídica para la inversión (4858)
7. Ley de Insolvencias
8. Modificaciones a Ley de Zonas Francas (5174)
9. Convenio sobre el trabajo de tiempo Parcial 175 OIT (3416)
10. Ley del Idioma Extranjero (4943)
11. Ley de Fomento al Emprendimiento
12. Reformas a la Ley de Protección al Consumidor y Usuario (4925)
13. Ley Procuraduría de Atención al Consumidor -PRODECO- (5082)
14. Ley General de Aguas (2865)
15. Ajuste al Estado Patrimonial
16. Reformas a la Ley de Propiedad Industrial
17. Ley Anti trámites
18. Ley electoral y de partidos políticos
19. Ley de contrataciones del Estado
20. Ley de Servicio civil
21. Ley de sociedades Unipersonales
22. Ley CONAMIGUA
23. Ley de infraestructura
24. Ley de Licencias de Construcción

25. Reglamento 169 OIT
26. Ley de Inversión Extranjera

1.10 Difusión Anual sobre la Mejora del Entorno productivo

1.10.2 Difusión anual sobre la mejora del entorno productivo

Se ha concebido un Plan de eventos de divulgación es dar a conocer ampliamente los productos y resultados desarrollados por el Componente 1 a fin de aumentar los conocimientos y sensibilizar sobre diferentes temáticas, tales como el Doing Business, inscripción de sociedades, trámites simplificados, reformas de leyes, las herramientas informáticas (Minegocio.gt y Asisehace.gt), entre otros.

Las actividades de difusión y promoción son parte de un proceso educativo y reflexivo, que ayudan a formar nuevas visiones, generan y transfieren conocimiento permite elaborar propuestas que conducen a cambios en el sistema de vida de los beneficiarios del Programa. En el marco del Componente 1, se tiene previsto realizar actividades de eventos de visibilidad. No obstante, este plan se aprovechará otras buenas oportunidades que puedan surgir. A menudo, una eficaz respuesta de comunicación y la capacidad para sacar partido de oportunidades inesperadas en pro de la acción son tan importantes y pueden ayudar a obtener los resultados esperados.

A fin de que los efectos de las acciones de comunicación sean lo más eficaces se harán de manera continuada, oportunidad y cumplir los siguientes criterios:

- La información utilizada debe ser correcta y precisa.
- Las actividades deben coordinarse estrechamente con otras instituciones, según el caso.
- Es preciso dirigirse a las audiencias adecuadas.
- Los mensajes deben interesar a las audiencias destinatarias.
- Las actividades deben tener en cuenta los recursos empleados, la planificación y a el impacto esperado.

Entre los temas de los eventos hay algunos identificados entre los cuales están.

a) Eventos de divulgación de herramientas Minegocio

Tienen el objetivo de: Incrementar el conocimiento y uso de la plataforma Minegocio, posicionar su imagen para que quede en la mente de los ciudadanos.
Se darán a conocer los nuevos módulos del sistema, se espera que la reforma del Código de Comercio sea aprobada y pueda darse a conocer las mejoras que esto representa en la inscripción de sociedades y su impacto en el Doing Business. Esto apoya el fortalecimiento del Registro Mercantil y apoya la informalidad facilitando la inscripción formal.

b) Eventos de divulgación de herramientas Asisehace

Dar a conocer ampliamente la herramienta electrónica Asisehace a fin de que sea utilizada cada vez más. Asimismo, hacer presentación a las autoridades y beneficiarios de los resultados de las simplificaciones y documentaciones hechas durante el 2017.

c) Evento de divulgación de Reformas del Doing Business

Dar a conocer las mejoras, los casos que analiza el Doing Business, que avances hay y como llenar las encuestas. Asimismo, por temática de ser necesario, para consensuar temas, para conocer buenas prácticas, entre otros íntimamente vinculado con las temáticas del indicador en general y de los subindicadores. 1) apertura de empresas, 2) obtención de licencias de construcción, 3) registro de la propiedad, 4) obtención de crédito, 5) resolución de insolvencias, 6) protección a inversionistas minoritarios, 7) pago de impuestos, 8) incumplimiento de contratos, 9) comercio transfronterizo y 10) obtención de electricidad.

d) Eventos de divulgación con prensa

Los Periodistas ampliamente informados sobre las herramientas informáticas, su contenido, objetivos, en forma visual y escrita con el fin de que se familiaricen y puedan replicar la información.

e) Evento de Divulgación del Componente 1

- Dar a conocer los avances que se tienen sobre la Ventanilla Única de Licencias de Construcción
- Dar a conocer los avances en los temas de leyes que se están apoyando (Plan de Leyes del Componente 1)
  otros temas priorizados

  En el anexo 4, aparece el calendario de los eventos 2018.

2. Criterios y formatos de evaluación y seguimiento al proceso

Criterios de Evaluación

Formación Académica:
Título universitario y maestría o estudios superiores.

Experiencia General:

- Se ponderará la experiencia profesional en General por cada año de trabajo.

Experiencia Específica
En el área de que se trate

Evaluación

Los cuadros de evaluación aparecen en el acápite 5 Cuadro de evaluación de las consultorías/asesorías a realizar.

3. Listado de resultados/productos mínimos esperados para cada asesoría.

2.1	Contratación de Experto en automatización de Sistemas informáticos (Aman Sanchez)	Sistemas del Registro Mercantil Fortalecidos
2.2	Contratación de Asesor Informático para la automatización de nuevos sistemas informáticos 2017. (Mi Negocio - Ventanilla de Licencias y Minegocio.gt)	Sistemas automatizados (Mi Negocio - Ventanilla de Licencias y Minegocio.gt) apoyados
2.3	Contratación de Asesor Informático para la automatización de nuevos sistemas informáticos 2017. (Modernización del MINECO)	Sistemas automatizados (Modernización del MINECO) apoyados
2.4	Contratación Asesor 1 para la documentación y simplificación de trámites (Juan Andres Valladares)	Plataforma Asisehace actualizada y cargada con más documentos
2.5	Contratación Asesor 2 para la documentación y simplificación de trámites (Priscila Oropin)	
2.6.1	Desarrollo de Sistema Informático (DIACO)	Sistema informático de -DIACO integrado

2.6.2	Compra equipo para el Sistema Automatizado de la (DIACO)	Servidores adquiridos

4. Perfiles de asesores o firmas consultoras según lo que aplique.

Asesor informático en automatización de sistemas informatizados

PERFIL DE LOS ASESORES

Requisitos de Calificación y Experiencia:
El Asesor seleccionado deberá cumplir con las siguientes calificaciones:

Formación Académica:
Título universitario en ingeniería en sistemas o equivalente de preferencia con maestría o estudios superiores.

Experiencia General:
- Se ponderará la experiencia profesional en General por cada año de trabajo.

Experiencia Específica
- Experiencia de 3 años en el diseño, desarrollo e implementación de sistemas informáticos para el control, administración y generación de datos.
- Experiencia de 1 año desarrollando sistemas de la información o informáticos para instituciones del sector público.
- Experiencia de 1 año en el desarrollo de aplicaciones web y webservices
- Experiencia de 1 año en bases de datos: Java, JavaScript, Oracle.

Asesor en análisis y difusión de iniciativas y proyectos de ley Licencias de Construcción"

PERFIL DE LOS ASESORES:

Requisitos de Calificación y Experiencia:
- El Asesor seleccionado deberá cumplir con las siguientes calificaciones:

Formación Académica:
Profesional graduado en la carrera de Derecho. Se dará punteo extra a los candidatos que tengan concluida una maestría en Negociación Internacional, Relaciones Internacionales, Mediación, Arbitraje, Administración Pública o temas relacionados.

Experiencia General:
Se ponderará la experiencia profesional general por cada año de trabajo.

Experiencia Específica: (Indispensable y comprobable).

- Experiencia mínima de 3 años en la elaboración de diagnósticos o estudios técnicos.
- Experiencia mínima de 3 años en asesoría legal en organismos internacionales o gubernamentales.
- Experiencia mínima de 3 años en el análisis o elaboración de normativas, acuerdos, decretos o convenios.
- Experiencia mínima de 3 años en gestión de equipos de trabajo, negociación o formación de consensos.
- Experiencia en la redacción de al menos 1 propuesta legislativa (proyectos de ley).

Deseable pero no indispensable:

- Poseer conocimiento relacionado a la gestión, negociación o ejecución de proyectos de reformas e iniciativas de ley en el organismo legislativo.
- Haber trabajado en proyectos relacionados al ámbito de la construcción en Guatemala.

Desarrollo de Sistema Informático (DIACO)

PERFIL DE LA FIRMA CONSULTORA

El perfil requerido para la firma consultora y sus empresas asociadas es:

- Diez (10) años como mínimo de haberse constituido como empresa de tecnología.
- Experiencia comprobable en implementación de Sistemas Tecnológicos en el Sector Público y Privado y que esta se compruebe a través de cartas de satisfacción.
- Experiencia comprobable en sistemas administrativos del sector público y Privado.
- Experiencia comprobable en desarrollo de sistemas, software y aplicaciones que mejoren el rendimiento de las instituciones a través de mejoras en los sistemas de tecnología.
- Experiencia comprobable con las últimas tendencias mundiales en comunicación y tecnología.
- Experiencia demostrada en sistemas de mensajería SMS, correos electrónicos y otros mecanismos de comunicación.
- Experiencia verificable a nivel nacional, regional o internacional teniendo que haber desarrollado durante los últimos cinco (5) años proyectos de mejoras tecnológicas en países de Latinoamérica y Región Centroamericana.
- La firma consultora deberá tener experiencia en análisis, diseño, desarrollo e implementación de proyectos en: Visual Studio 2012, SQL 2012, punto (.) net y ASPX, desarrollo de portales Web a través de PHP, HTML, y en sus últimas versiones y además el desarrollo y utilización de herramientas de reportería tales el Crystal Reports u otros.

5. Cuadro de evaluación de las consultorías/asesorías a realizar.

Para el tema de leyes, se usará el siguiente cuadro de evaluación

CUADRO DE CALIFICACION DE CANDIDATOS					
Fecha_____					
Asesor en análisis y difusión de iniciativas y proyectos de ley _____ (ESPECIFICAR LA LEY)					
Cuadro Resumen					
Nombre del Candidato	***Experiencia General***	***Experiencia Especifica***	***Deseable pero no indispensable***	***Formación Superior***	***TOTAL ****
	10 Puntos	***65 Puntos***	***5 puntos***	***20 Puntos***	***100 Puntos***
Candidato					**0**
Candidato					**0**
Candidato					**0**
** La calificación mínima para ser considerado deberá ser de 65 puntos.*					
ASPECTOS CONSIDERADOS EN LA EVALUACIÓN					
1. Factores con criterio pasa / no pasa					
Factores		***Candidato***	***Candidato***	***Candidato***	
		pasa / no pasa	***pasa / no pasa***	***pasa / no pasa***	
El candidato debe tener, como mínimo, el grado académico en la carrera de Derecho.					
Experiencia mínima de 3 años en Asesoría legal.					
Experiencia mínima de 3 años en asesoría legal en organismos internacionales o gubernamentales.					

Experiencia mínima de 3 años en el análisis o elaboración de normativas, acuerdos, decretos o convenios.					
Experiencia mínima de 3 años en gestión de equipos de trabajo, negociación o formación de consensos.					
Experiencia mínima de 3 años en la elaboración de diagnósticos o estudios técnicos.					
1. EXPERIENCIA GENERAL – 10 Puntos					
Descripción		**Punteo**			
		Candidato	***Candidato***	***Candidato***	
Experiencia General como Profesional (2 puntos por año trabajado como profesional hasta un máximo de 10 Puntos)					
Totales			**0**	**0**	
2. <u>Experiencia Específica – 65 Puntos</u>					
Descripción	**Punteo**	**Punteo**			
		Candidato	***Candidato***	***Candidato***	
• Experiencia mínima de 3 años en Asesoría legal. (13 puntos)					
a) igual o mayor a 5	13				
b) igual o mayor a 4 años e inferior a 5	11				
c) mayor a 3 años e inferior a 4	9				
Subtotal Criterio		**0**	**0**	**0**	
Descripción	**Punteo**	**Punteo**			
		Candidato	***Candidato***	***Candidato***	
• Experiencia mínima de 3 años en asesoría legal en organismos internacionales o gubernamentales (13 puntos)					
a) igual o mayor a 5	13				

b) igual o mayor a 4 años e inferior a 5	11				
c) mayor a 3 años e inferior a 4	9				
Subtotal Criterio		**0**	**0**	**0**	
Descripción	**Punteo**	**Punteo**			
		Candidato	***Candidato***	***Candidato***	
• Experiencia mínima de 3 años relacionados con el análisis o elaboración de normativas, acuerdos, decretos o convenios. (13 puntos)					
a) igual o mayor a 5	13				
b) igual o mayor a 4 años e inferior a 5	11				
c) mayor a 3 años e inferior a 4	9				
Subtotal Criterio		**0**	**0**	**0**	
Descripción	**Punteo**	**Punteo**			
		Candidato	***Candidato***	***Candidato***	
• Experiencia mínima de 3 años en gestión de equipos de trabajo, negociación o formación de consensos. (13 punros)					
a) igual o mayor a 5	13				
b) igual o mayor a 4 años e inferior a 5	11				
c) mayor a 3 años e inferior a 4	9				
Subtotal Criterio		**0**	**0**	**0**	
Descripción	**Punteo**	**Punteo**			

		Candidato	*Candidato*	*Candidato*	
Experiencia mínima de 3 años en la elaboración de diagnósticos o estudios técnicos (13 puntos)					
a) igual o mayor a 5	13				
b) igual o mayor a 4 años e inferior a 5	11				
c) mayor a 3 años e inferior a 4	9				
Subtotal Criterio		**0**	**0**	**0**	
Total Experiencia Específica	**65**	**0**	**0**	**0**	
Deseable pero no indispensable: (10 puntos)					
Descripción	**Punteo**	**Punteo**			
		Candidato	***Candidato***	***Candidato***	
• Experiencia en al menos un Proyecto de Ley en el Organismo Legislativo.	**2**				
a) más 1 Proyecto de Ley	2				
b) 1 Proyecto de Ley	1				
• Experiencia en la redacción de al menos una propuesta legislativa (proyectos de ley).	**3**				
a) más 1 Proyecto de Ley	3				
b) 1 Proyecto de Ley	2				
Subtotal Criterio	**5**	**0**	**0**	**0**	

Total Experiencia deseable pero no indispensable:	**5**	**0**	**0**	**0**	
3. <u>Formación Académica – 20 puntos</u>					
Descripción	**Punteo**	**Punteo**			
		Candidato	***Candidato***	***Candidato***	
Maestría: El (la) Candidato (a) posee maestría relacionada con la contratación, de acuerdo al TDR.	20				
Grado académico a nivel de Licenciatura: El (la) Candidato (a) posee grado académico a nivel de Licenciatura, de acuerdo al TDR.	15				
Totales		**0**	**0**	**0**	
_____ _____		_____			
Comité de Evaluación		Comité de Evaluación			
	_____ _____				
Comité de Evaluación					

6. Presupuesto

Componente 1
Presupuesto 2018

Línea Estratégica	Monto en Quetzales
1. Sistemas de trámites para mejorar clima de negocios diagnosticado, propuesto y mejorado	Q568,000.00
2. Trámites actualizados y simplificados a través de la Plataforma Asisehace	Q384,000.00
3. Estrategia para la mejora de la calificación país diseñada e implementada	
4. Banco de segundo piso diseñado	
5. Política y legislación Nacional de Competencia diseñada	
6. Buró de crédito diseñado y propuesta de ley	
7. Consumidores informados sobre los derechos del consumidor	Q1,520,000.00
8. Propuesta de Código de Gobierno Corporativo desarrollada	
1.9 Proyectos para nuevas mejoras al entorno productivo elaborados	Q340,000.00
1.10 Difusión Anual sobre la Mejora del Entorno productivo	Q100,000.00
	Q2,912,000.00

IV Conclusiones

- Este plan de acción es un documento sustantivo del Componente 1 que servirá de insumo para discutir qué, cómo, cuándo y con quién se realizaran las acciones.
- Desde la coordinación del Componente se velará porque exista claridad respecto de la factibilidad de actividades.
- El recurso financiero del Componente 1 es limitado para las actividades incluidas en esta propuesta de Plan. Cabe mencionar que cuando se obtuvo la ampliación del Programa el Componente 1 fue reducido en sus fondos para ser transferidos al Componente 2.
- Planificación orientada a los objetivos y no a las actividades

V Recomendaciones

- El plan de acción 2018 planeado debe contar con los recursos para lograr un objetivo. Se han planeado aquellas actividades con el tiempo que se cuenta serán realizadas. Se sugiere trasladar fondos ahorrados de otros componentes para poder llevar a cabo las planteadas.

- Se recomienda una planificación con énfasis en la Calidad, y la Sostenibilidad, dado que es el último plan del componente 1 en el marco del Programa Apoyo a las Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva.

- Se recomienda coordinar con los componentes del Programa el uso de remanentes para incrementar fondos en el Componente 1.

- Se recomienda para futuros proyectos o programas que la asignación de recursos financiero se de en función del grado de avance de la ejecución anterior.

- De acuerdo con los Proyectos, deberán implementarse medidas para reajustar el flujo de planificación de recursos (financieros, personal, tiempo) y ejecución, para llegar a coincidir con el esquema de la planificación.

Producto 10: Memoria de labores Programa 1734

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

Aprobado por:

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

RESUMEN EJECUTIVO

El Informe sobre la memoria de labores del Programa de Apoyo a Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva presenta información desagregada por componentes y un informe de las actividades realizadas como parte de la operación del préstamo correspondiente al periodo de enero a octubre del 2017 refleja el informe de actividades relacionado con las el alcance de las metas programadas según el PMR del préstamo.

Dentro del presenta informe se presentan informes presentados al Comité Ejecutivo de Pronacom, Comité Asesor ampliado, presentaciones relacionadas con las diferentes actividades ejecutadas por los distintos componentes del programa que incluyen entre otras: En el Componente de Mejora del Entorno Productivo socialización y difusión de las plataformas Asisehace.gt y Minegocio.gt y actividades relativas a la coordinación interinstitucional de las mesas de los indicadores del Doing Business; En el Componente de Inversiones estratégicas, se realizó la contratación del Estudio del Libramiento Vial entre la CA-1 y la CA-9 el ha tenido reuniones carácter técnico y fue presentado en comité asesor; en el Componente de Servicios de Desarrollo Empresarial se han realizado eventos de apoyo a los servicios de desarrollo empresarial y eventos en territorio con las PROMIPYMES contratadas y las empresas asesoradas sobre escalabilidad y crowdfunding; en Servicios de Desarrollo Territorial se han realizado talleres con las mesas de competitividad y actividades relacionadas a las buenas prácticas en la formulación e implementación de los Planes de Ordenamiento Territorial en los municipios apoyados,.

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.

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

GUATEMALA

PRONACOM
Mejorando para Competir

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. 30,000,00

Se adjunta el producto No. Producto 10

Titulado: **Producto 10: Memoria de labores Programa 1734**

Impreso en: ***73*** Cantidad en hojas — **SI** Indicar si se adjunta en CD

Fecha de entrega del producto: 13 de octubre 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 Gómez Bueso
DIRECTOR EJECUTIVO
Programa Nacional de Competitividad
MINISTERIO DE ECONOMIA

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

Memoria de Labores Programa BID 1734/OC-GU

Año 2017

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO 2
INDICE 5
I. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA 6
productividad y competitividad. 6
II. INFORME GENERAL DEL PROGRAMA 9
III. INFORME DE ACTIVIDADES POR COMPONENTE 10
A. Componente 1: Mejorar el entorno productivo 10
B. Componente Dos: Inversiones Estratégicas 24
C. Componente Tres: Servicios de Desarrollo Empresarial 26
D. Componente Cuatro: Servicios de Desarrollo Territorial 30
E. Componente cinco: Fortalecimiento Institucional del sistema marco de productividad y Competitividad 31
IV. INFORME DE ACTIVIDADES REALIZADAS DURANTE EL AÑO A COMITÉ EJECUTIVO, COMITÉ AMPLIADO/ASESOR, AUTORIDADES A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL 33
Actividades Generales de Comunicación 71

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**	

Con fecha 15 de julio del año 2017 aprobó una transferencia entre categorías de inversión del componente 1 al 2 quedando actualizado el programa de la siguiente manera:

Costo y plan de financiamiento actualizado 2017-2019.

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	**2,145,264**	253,770		2,145,264	**-1,057,909**
Componente 2: Apoyo a inversiones estratégicas	**5,057,606**	174,900		5,057,606	**1,057,909**
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. INFORME GENERAL DEL PROGRAMA

A través de la implementación de una serie de actividades se alcanzaron resultados positivos en el componente de Mejora del entorno productivo, se han documentado y/o actualizado 51 procedimientos administrativos 26 trámites actualizados y 20 simplificaciones para la mejora del clima de negocios, Actualmente se reciben alrededor de 8 mil visitas semanales en el sistema en la plataforma Asisehace.gt; Seguimiento y análisis de los indicadores internacionales del World Economic Forum (WEF) y del Doing Business del banco mundial BM. La plataforma Mi Negocio.gt cuenta con 5 mil usuarios a la fecha.

En relación a los servicios de desarrollo empresarial, se da seguimiento a 8 Promipymes en todo el país y se está iniciar los programad de apoyo al emprendimiento y la innovación que asistirán a 750 emprendedores en todo el país y a 100 PYMES en el tema de Innovación

En el tema de Promoción de Territorios de Inversión, los principales logros en el Desarrollo de Planes de Ordenamiento Territorial en cuatro municipios y seguimiento a los planes territoriales de Guatemágica en Retalhuleu y Sacatepéquez, y asistencia técnica a mesas de competitividad a nivel nacional resultados.

Finalmente, en el Fortalecimiento institucional del sistema marco de productividad y competitividad se realizó la contratación de todo el equipo del préstamo el cual se encuentra en plenas funciones de coordinación y funcionando, se realizó la contratación de todos los coordinadores de componentes para lograr una ejecución y coordinación adecuada durante el 2017

III. INFORME DE ACTIVIDAD ES POR COMPONENTE

Con el objetivo de compartir los avances de cada componente que integra el programa, se muestran a continuación dos tablas, la primera contiene los productos alcanzados, tomando como base la tabla PMR. Una segunda tabla muestra la descripción de cada uno de los productos alcanzados, o bien los avances en preparación a los productos del próximo período, consistentes principalmente en procesos de adquisiciones.

A. Componente 1: Mejorar el entorno productivo

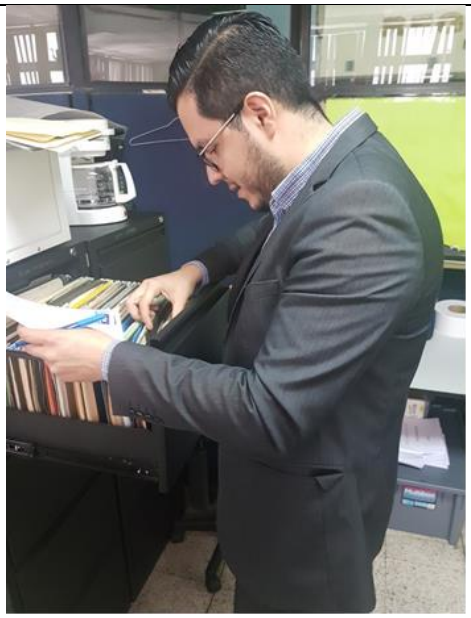
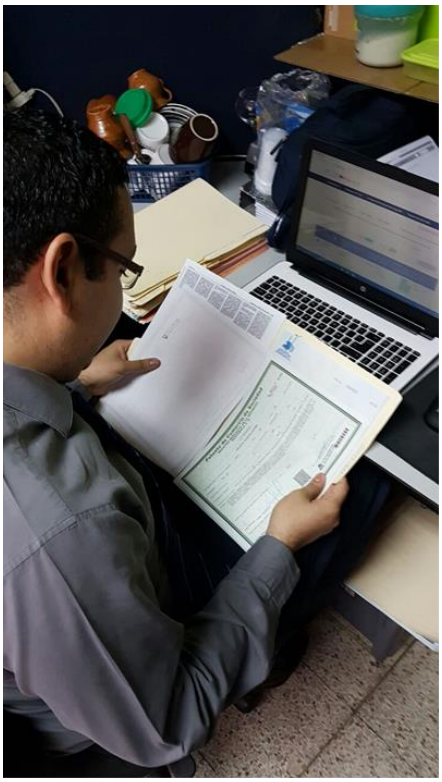
Informe de Avances

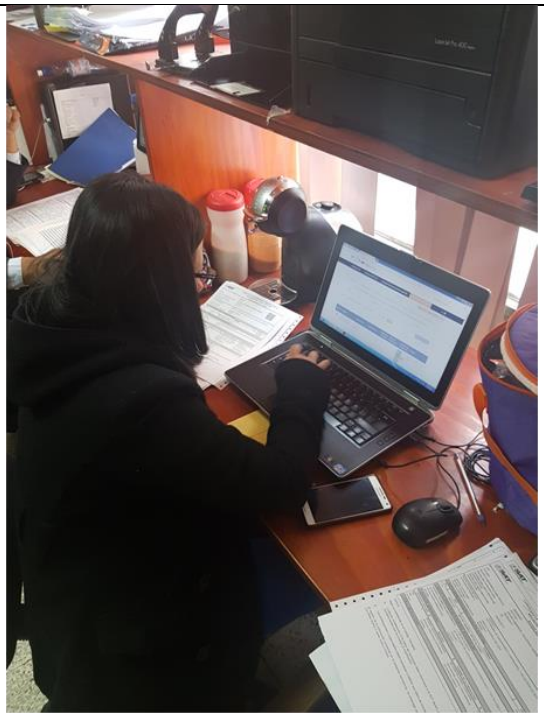
No. de Producto	Producto	Estatus detallado del Producto al cierre del período
1.1	Sistemas de trámites para mejorar clima de negocios, diagnosticados, propuestos y mejorados	i. **Descripción, antecedes, justificación y objetivos**: MiNegocio.gt El Sistema Minegocio.gt, es un sistema que permite la inscripción de sociedades anónimas y de responsabilidad limitada a través de internet, actualmente esta herramienta está en su segunda versión revisada y ya ha brindado buenos resultados en el fortalecimiento del Registro Mercantil de Guatemala y ha puesto a disposición del usuario una herramienta que facilita dicho trámite. Se cuenta con la asesoría de un experto en facilitación de trámites que ayuda a diseñar y da seguimiento a los sistemas desarrollados y por desarrollar. Durante el periodo de enero a junio 2017, se realizaron las siguientes acciones: **Avances registrados:** Se cuenta con un asesor en la automatización de trámites para dar seguimiento a la herramienta informática de Minegocio. Este asesor es el enlace entre la UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo) y las instituciones locales. Como enlace ha mantenido una comunicación eficaz con los equipos internacionales de UNCTAD para el seguimiento de la operación del sistema y los funcionarios del Registro Mercantil al igual que a lo interno de PRONACOM. Entre las actividades de

		apoyo, realizadas por el Asesor en automatización de trámites, están: • Realización de visita el registro tres veces por semana un promedio de tres horas (9 horas). • Se brindó atención desde la oficina temas del Registro, dado que es copiado en todos los correos a los usuarios y apoya en la resolución de problemas. • Se atendió desde la oficina temas del Registro, dado que es copiado en todos los correos a los usuarios y apoya en la resolución de problemas. • Se recibieron y atendieron llamadas telefónicas y visitas de usuarios. • Se ha apoyado la implementación de los cuatro nuevos módulos para ampliar la plataforma. Se ha dado acompañamiento a los asesores de UNCTAD que están a cargo de la implementación. • Se realizaron pruebas del Sistema del módulo de Comerciante Individual y el de Modificaciones de Representantes Legales. • Se estudió y analizó la manera de simplificar los procesos. • Se solicitaron los cambios, ajustes y/o recomendaciones y la adición de nuevos roles, pantallas, imágenes, procesos, componentes y/o servicios en del Sistema MiNegocio. • Se brindó acompañamiento al equipo de UNCTAD local contratado para la implementación de los módulos adicionales. **Minegocio, apoya el indicador internacional Doing Business** Apertura de Empresas es un subindicador del Doing Business, que es un Indicador internacional del Banco Mundial, que mide la facilidad de hacer negocio en 190 países en el último reporte de octubre de 2017, el cual ubica a Guatemala en la Posición 119 de las 190 economías en dicho sub indicador en Apertura de Empresas. Según el Doing Business 2017 para abrir una empresa en Guatemala, el emprendedor debe seguir 7 procedimientos, que comparados con el promedio de América Latina y el Caribe de 8,3 procedimientos Guatemala está mejor que el promedio, sin embargo, el promedio de procedimientos que

		deben seguirse en países de la OECD es de 4,8, por lo que Guatemala tiene más procedimientos que estos países. **Avances registrados:** En cuanto al tiempo en Guatemala toma 19,5 días abrir una empresa, no obstante, se ha logrado hacerlo en menos tiempos ha habido avances y retrocesos. El Registro Mercantil experimentó un cuello de botella en el mes de junio de 2017 lo que rezago varios expedientes y fue necesario el apoyo del equipo del Componente 1 para solventar la situación y poner al día los expedientes. En tal sentido, se está apoyando al Registro para que mejore sus capacidades, se reduzcan los tiempos y sea más eficiente su respuesta hacia sus ciudadanos. **Resultados:** - Grupos de trabajo por indicador dando seguimiento a los temas y siendo acompañados desde PRONACOM. **Capacitación a funcionarios del Registro Mercantil** Como parte del apoyo al Registro Mercantil se ha dado capacitación al personal de la Departamento de Sociedades. **Avances registrados:** - El pasado 14 de junio de 2017, se brindó una capacitación a cuatro funcionarios del Registro Mercantil. Dicha capacitación fue personalizada sobre la utilización de minegocio.gt a 3 personas del Registro Mercantil, 2 operadoras nuevas, Elva Emperatriz Chacoj y Merlin Alejandra Hernández que estarán brindando apoyo en el departamento y operarán inscripciones provisionales y definitivas y a Celeste María Zelada, nueva Jefe del Departamento de Inscripción de Sociedades nuevas del Registro Mercantil, quién tuvo la misma capacitación más la capacitación de cómo habilitar cuentas de notario. - A las tres personas se les crearon cuentas y se habilitaron los roles de supervisor, emisión de razón de representante legal, elaboración de edicto, elaboración de patentes y validación de notarios. Al finalizar la capacitación las personas iniciaron a trabajar en el

		sistema de manera exitosa y gracias a la inclusión de dichas personas se ha reducido el número de expedientes pendientes de procesamiento en inscripción provisional de 97 a 37. **Resultados:** • 3 funcionarios del Registro Mercantil capacitados, 80 horas, en el conocimiento de la plataforma informática e-Registrations. **Apoyo brindado al Registro Mercantil, jueves 18 y martes 23 de mayo de 2017** - Amán Sánchez, Juan Andrés Valladares y Priscila Oropin, integrantes del equipo de trabajo del Componente 1, trabajaron con la persona del Departamento de Inscripción de Sociedades en el Registro Mercantil con el fin de reducir la cantidad de expedientes que estaban en espera de ser operados. Al día 18 de mayo había 98 expedientes en espera de inscripción provisional y 107 expedientes en espera de inscripción definitiva. - Se logró apoyar a dicho Departamento hasta dejar 70 expedientes pendientes de inscripción provisional y 50 expedientes pendientes de inscripción definitiva, se necesita más apoyo para que el departamento logre mantener el ritmo de trabajo y procesar los expedientes. Actualmente 31/5/2017 hay: 72 expedientes en espera de inscripción provisional y 67 expedientes en espera de inscripción definitiva.



Fortalecimiento del Registro Mercantil

- Se preparó un documento de Recomendaciones sobre el Análisis de la Situación del Registro Mercantil, que sintetiza algunas recomendaciones, buscando respuestas a los desafíos que se tienen para el fortalecimiento del Registro Mercantil a la vez de lograr la sostenibilidad de la plataforma informática Minegocio.gt. El fortalecimiento del Registro, cae en lo relativo a lo administrativo, lo financiero, entre otras áreas. Es clave, la obtención y gestión de administración de los recursos necesarios para el cumplimiento de la misión del Registro, con un alto nivel de profesionalismo y por ende que responsa con calidad de los productos institucionales, a fin de satisfacerlas demandas de la sociedad.

- Se inició la fase de concertar con los tomadores de decisión, que en este caso es el Ministerio de Economía y Dirección de Desarrollo Institucional.

- El Personal del RM ha disminuido cada año en los últimos 5 años que abarcan un rango del 2013 al 2017. Esto evidencia, que parte de los problemas o situaciones que se han presentado de demoras y rezagos de

		expedienten en el RM, en parte son por falta de personal. Además, que el RM indico que las vacantes que quedan no son llenadas ni tampoco se busca reemplazo a las personas que tienen algún tipo de permiso (especial, por enfermedad o maternidad). Esto afecta el desempeño del Registro Mercantil, específicamente, el Departamento de Inscripción de Sociedades. - Reuniones sostenidas con el Viceministro de Inversión y Competencia, Economía, Giovani Verbena ▪ En mayo 2017, la Subdirectora de PRONACOM y el Asesor de Automatización del Componente 1, sostuvieron reunión con el Viceministro Verbena. ▪ En mayo 2017 se hizo del conocimiento del nuevo Ministro de Economía, Víctor Asturias, el trabajo que PRONACOM está haciendo con el Registro Mercantil. ▪ El 13 de junio de 2017 y 15 de junio de 2017 se sostuvieron dos reuniones con el Viceministro de Inversión y Competencia, en ambas reuniones, se avanzó para el Viceminsitro conociera la situación del Registro Mercantil y para que el Registrador expresara sus necesidades. **Resultados:** • Mesa interinstitucional, PRONACON-MINECO-REGISTRO MERCANTIL conformada para darle seguimiento a los temas relacionados con el fortalecimiento y para garantizar una adecuada continuidad y sostenibilidad de la herramienta se considera imprescindible la apropiación del Sistema Minegocio. **Visibilidad** Es sumamente importante divulgar ampliamente la herramienta para que abogados y público en general la utilicen; por lo tanto, en el contexto del Componente 1, se tienen planificado apoyar estas acciones por lo que se han preparado anuncios para publicar en redes. Se tiene planificado hacerlo en una base semanal.

		<table><tr><th colspan="2">Programación para el 2º. Semestre 2017</th></tr><tr><th>Nombre del evento</th><th>Fecha</th></tr><tr><td>Evento Plataforma informática Minegocio (grupo meta Abogados) Ciudad Guatemala</td><td>martes 25/07/17</td></tr><tr><td>Evento Plataforma informática Minegocio (grupo meta Abogados) Ciudad de Quetzaltenango</td><td>miércoles 6/09/17</td></tr><tr><td>Evento Relanzamiento sobre la plataforma informática Minegocio, Ciudad Guatemala</td><td>lunes 18/09/17</td></tr></table> **Resultados:** • La sociedad guatemalteca cuenta con una herramienta informática que facilita la inscripción de sociedades y de responsabilidad limitada, sus modificaciones y sociedades extranjeras en el Registro Mercantil de Guatemala a través de internet. • Documento de recomendaciones para mejorar la gestión del Registro fue preparado y comparativo con el Viceministro, Giovanni Verbena. • El proceso de implementación de los nuevos módulos avanzado según planificación.
1.3	Trámites actualizados y simplificados a través de la plataforma Asisehace.gt	**Descripción, antecedes, justificación y objetivos** La facilitación de trámites mejora el clima de negocios, con este fin se desarrolló el Sistema online Asisehace.gt, desarrollado por UNCTAD. El sistema consiste en desarrollar un sitio web en el que se documentan trámites, definiendo claramente los pasos que toman, tiempo, costo y documentos a presentar, además del fundamento legal lo que permite luego hacer un estudio y análisis que lleva a presentar propuestas de simplificación. Se cuenta con dos asesores que tienen la misión de documentar y proponer la simplificación de trámites administrativos, con el fin de obtener propuestas de automatización, que permita utilizar la tecnología y el internet para mejorar trámites administrativos en beneficio de los ciudadanos guatemaltecos, que generen un impacto a nivel nacional en la economía, y un impacto transversal a todos los sectores y territorios incluye a los empresarios, emprendedores y ciudadanos guatemaltecos y extranjeros. La Plataforma online Asisehace.gt cuenta con alrededor de 350 trámites que van desde la obtención de los

antecedentes penales hasta la fusión de sociedades, es sumamente práctica y fácil de usar, cuenta con 8,000 visitantes por semana.



Avances registrados

- Asistencia técnica brindada para el seguimiento de la plataforma.
- Plan de trabajo elaborado, que incluye qué temas serán documentados y simplificados.
- La página Asisehace actualizada cada vez con mayor número de trámites documentados.
- Propuestas técnicas de simplificación de los trámites documentados elaboradas, derivadas del estudio de los principios de simplificación, del análisis de documentos técnicos y del estudio legal del proceso.
- Realizar de presentaciones power point sobre el Doing Business.
- Ciudadanos en general cuentan con un sitio en donde pueden encontrar información sobre los trámites que necesitan hacer ante las instituciones de gobierno.
- Diferentes instituciones relacionadas con los trámites contactadas, especialmente los Registros en general a fin de cumplir la meta de concluir con los trámites.
- Atendidas Reuniones de opinión y sugerencia con las autoridades de MINECO con fines de buscar la sostenibilidad y continuidad de la página.
- Se programaron eventos de divulgación de la herramienta Asisehace.

Pogramación para el 2º. Semestre 2017	
Nombre del evento	**Feha**
Evento de Relanzamiento Asisehace y presentación de propuestas de	mié 30/08/17

<table>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>
<table>
<tr><td>Simplificación a los Registros, Ciudad Guatemala</td><td></td></tr>
<tr><td>Evento Relanzamiento sobre la plataforma informática Minegocio, Ciudad Guatemala</td><td>lun 18/09/17</td></tr>
<tr><td>Evento de Divulgación de la plataforma informática Asisehace y Minegocio, Ciudad de Guatemala</td><td>jue 5/10/17</td></tr>
</table>

Resultados:

40 Trámites Actualizados.
33 Tramites Simplificados.
17 Trámites Nuevos.
Plan de trabajo definido.
Programa de eventos establecido.

</td>
</tr>
<tr>
<td>1.4</td>
<td>Estrategia para la mejora de la calificación país diseñada e implementada</td>
<td>
Descripción, antecedes, justificación y objetivos

El Doing Business proporciona una medición objetiva de las normas que regulan la actividad empresarial y su aplicación en 190 economías y ciudades seleccionadas en el ámbito subnacional y regional. El Doing Business lanzado por primera vez en 2002, analiza y compara la normatividad que regula las actividades de las pequeñas y medianas empresas locales a lo largo de su ciclo de vida. El Doing Business estimula cierto tipo de competencia entre las economías analizadas.

Es sumamente importante, dar seguimiento y proponer acciones que conlleven resultados enfocados a mejorar el indicador en sus diez criterios, bajo esta consideración se elaboró un Plan para la Mejora del Doing Business. Se inició con acciones en agosto 2016. Cabe mencionar que los resultados que se obtengan de las acciones emprendidas tendrán su impacto en el informe que emite el Banco Mundial sobre el Doing Business que publica en octubre de cada año.
</td>
</tr>
</table>

		El objetivo del Plan mencionado es realizar acciones de análisis y difusión de los proyectos de reforma de iniciativa de ley o de mejora procurando su impacto en el Doing Business que a la vez incapacitará en alguna medida en otros indicadores internacionales relacionados como el WEF. **Avances registrados** • El proceso de contratación iniciado para el Asesor Jurídico para la redacción de la Iniciativa de Ley de Insolvencia y de Licencia de Construcción. • La Propuesta de Reforma al Código de Comercio aprobada en segunda lectura. Seguimiento brindado, mediante la Comisión de Economía del Congreso de la República. • Se ha dado seguimiento a las leyes que afectan en el Doing Business. • Seguimiento brindado a los grupos de trabajo al nivel técnico conformados. Todos los grupos, durante el periodo de enero a junio 2017, sus rutas de trabajo seguidas. • Acciones de análisis de las leyes, de procesos entre otros aspectos importantes para la preparación de las reformas, contactos con personas e instituciones, así como de recopilación de información pertinente. • Preparación del documento de Reformas del Doing Buisiness de Guatemala 2018. • Se contactó a funcionarios de Deloitte , expertos en el tema de Gobierno Corporativo a fin de dar conferencias sobre el tema, vemos que crear la cultura en Gobierno Corporativo es una prioridad para avanzar en el Subindicador del Doing Business de Protección a los Inversionistas. **Resultados:** • Plan de trabajo ejecutado. • 8 Reformas que afectan 16 indicadores enviadas al Banco Mundial. • Comunicación establecida con el Banco Mundial en seguimiento a las reformas. • Documento de reformas elaborado. • Conferencistas contactados y confirmados para los talleres de Gobierno Corporativo.

		Específicamente en el Sub indicador de Licencias de Construcción **Descripción, antecedes, justificación y objetivos** En las últimas dos encuestas Doing Business muestran un descenso en el indicador de licencias de construcción derivado (año 2015: posición 104; año 2016: posición 106), además que en 2016 hubo una demora en la emisión de las licencias de construcción por parte del Ministerio de Salud al poner en vigencia una normativa y no contar con el suficiente personal para la revisión de los expedientes, lo que impacta en los inversionistas, en el empleo y en la economía del país. Por tal motivo, el PRONACOM tiene proyectado crear un Sistema informatizado que permita el trámite y que reúna los procedimientos de todas las dependencias en un solo sistema, con el objetivo de reducir tiempos y simplificar los trámites requeridos para obtener una licencia de construcción en la ciudad de Guatemala. **Avances registrados** • Se ha apoyado la asistencia técnica para el mapeo de los procesos y la reingeniería que conllevan el propósito de crear una Ventanilla Única de Licencias de Construcción. • Se redactaron y enviaron cartas a las instituciones involucradas en el proceso a fin de que la Asesoría Ténica les visitara y obtuvieron la información para el levantamiento de los procesos como primera fase y la reingeniería para la segunda fase. • Se llevaron a cabo reuniones con funcionarios de MARN, CONRED, DGAC Registro de la Propiedad, Ministerio de Salud, Ministerio de Cultura y Deportes. • Se dio seguimiento al proceso de contratación de un Asesor Jurídico para la redacción de la revisión de la normativa existente y de la preparación de una propuesta que resuelta y agilice el proceso a la vez que le de sustento a la Ventanilla en mención. • Se sostuvieron varias Reuniones de trabajo realizadas entre PRONACOM y la Cámara de la Construcción. • Se estableció contacto con OEA para la presentación de la primera fase del Mapeo de las instituciones involucradas en el proceso de Licencias de Construcción en el Foro de Competitividad a celebrarse en México en septiembre de 2017. **RESULTADOS:** - La Mesa de Trabajo conformada dando seguimiento a los temas y logros relevantes,

		tales como la Primera Fase de la Asesoría para el Levantamiento de procesos de las instituciones de Gobierno finalizada.
1.9	Sistema informático de monitoreo para mejoras a los derechos del consumidor diseñado y desarrollado	**descripción, antecedes, justificación y objetivos** La Dirección de Atención al Consumidor (DIACO) tiene una función de control y asegura los derechos de los consumidores guatemaltecos. un mejor seguimiento y control de todos los casos y de las funciones administrativas de la institución puede lograr un impacto en beneficio de la adquisición de productos de la canasta básica. la mejora de los derechos de los consumidores es una prioridad para el ministerio de economía para garantizar la competencia empresarial. En este sentido, para profundizar en el fortalecimiento de la DIACO se realizará el análisis, diseño, creación, desarrollo e implementación de un sistema informático que integre todos los módulos y sistemas que tiene la DIACO. El sistema tiene el objetivo de mejorar los procesos y procedimientos del modelo de atención al consumidor en todo el territorio guatemalteco. - consumidores mejor atendidos e informados. - derechos de los consumidores protegidos. - máximo beneficio económico obtenido por los consumidores. - mejor conectividad. **Avances registrados** • Varias Reuniones realizadas entre funcionarios PRONACOM, MINECO y DIACO, para la revisión del proceso, para la definición del presupuesto del sistema, y del equipo. • Reunión sostenida con la Directora en Funciones para el seguimiento, con fecha 27 de junio de 2017 envió un oficio ratificando y solicitando el apoyo. Asimismo enviando el presupuesto y últimos documentos para completar el proceso de licitación. • Seguimiento al Dictamen de la Dirección de Tecnologías de Información del MINECO para

		conformar el expediente de la licitación del sistema y del equipo. **Resultados:** • El alcance de la asesoría definido, Se dividió el proceso en un sistema y tres servidores. • Proceso de licitación del sistema iniciado. • Especificaciones técnicas de los servidores definidos.
1.13	Proyectos para nuevas mejoras al entorno productivo elaborados	**Iniciativas de Agenda Legislativa analizadas y difundidas** Esta actividad incluye acciones de análisis y difusión de los proyectos de reforma o iniciativa de ley, de apoyo en la formulación, adopción, aplicación, evaluación y seguimiento de políticas y leyes que pueden realizar cambios y lograr un impacto positivo en el mejoramiento del grado de competitividad y de clima de negocios en Guatemala. Se preparó un Plan de Leyes, en el que se priorizaron las leyes nuevas y reformas de leyes lo que constituye un curso a seguir para lograr la promulgación de leyes que apoyen en el mejoramiento de calificación país del Doing Business, en el clima de negocios y la atracción de inversiones. **Avances registrados:** - Se ha dado seguimiento para la promulgación de iniciativas de reforma y que se encuentran en el congreso y las que se estarán redactarán con las asesorías que se contratarán en el marco del Componente 1. - Presentaciones a las personas, instituciones y actores claves realizadas seleccionadas a criterio del asesor o por el PRONACOM con el fin de promover la promulgación de los proyectos o iniciativas de ley.

		 **Resultados:** - Plan de Leyes implementado.

B. Componente Dos: Inversiones Estratégicas

Informe de Actividades

No. de Producto	Producto	Estatus detallado del Producto al cierre del período
2.1	Estructuración técnica de proyectos de infraestructura para la mejora de la competitividad	**a- Proyecto Interconexión CA-09 Norte – CA-01 Oriente** Elaboración de Estudios de Evaluación y Estructuración de la iniciativa de Alianzas para el desarrollo de Infraestructura económica del proyecto de Libramiento a la Ciudad de Guatemala a través de la Interconexión CA-09 Norte – CA-01 Oriente. Al cierre del presente informe la empresa entregó el primero producto de 5.

		Descripción[1]: El libramiento del área metropolitana NOR-ESTE, CA-09 Norte, CA-01 oriente es parte del plan de movilidad en el área central de la república de Guatemala, que impulsa el CIV para mejorar la transitabilidad en la región metropolitana y librar a la ciudad de Guatemala del impacto que produce el paso de vehículos por la urbe, contribuyendo a la productividad del país, evitando que todo el tránsito de carga, permanezca varado por mas de 8 horas al día en las entradas de la ciudad. **Objetivo**: El objetivo fundamental del estudio es acotar la factibilidad del proyecto para, en caso positivo, poder armar con los fundamentos necesarios un proceso de licitación pública internacional que permita la entrada y **colaboración de inversores privados en el desarrollo del País**. **Beneficios:** Una vez ejecutado el proyecto, los beneficios inmediatos se reflejarán con la **disminución de tiempos de traslado de los vehículos de carga**, detonará el desarrollo de la región y de las comunidades y las municipalidades aledañas al proyecto (Guatemala, San José Pinula, Palencia y Fraijanes.) y a su vez la **disminución de emisión de gases invernadero** derivados de la quema de combustibles fósiles, la contaminación del aire, el ruido y de igual forma aumente la calidad de vida de la población. **Capacidad:** 250 mil viajes por día **Estado actual del proyecto:** Entregado el producto No 1 de 5. En el contrato se previó la finalización del estudio en el año 2017 por un monto de $2 millones de dólares aproximadamente 14.5 millones de Quetzales, la empresa solicitará una ampliación a la fecha del contrato lo que impactará en la ejecución presupuestaria del año 2017 ya que solamente entregará 3 de 5 productos en 2017 por un monto de $1.2 y prevé entregar los productos 4 y 5 en 2018 por un monto de $800 mil dólares aproximadamente 5.9 millones de Quetzales eso impactará en la ejecución presupuestaria del 2017. La empresa solicitará la ampliación del tiempo del contrato por lo que se está definiendo el procedimiento para el trámite de la enmienda respectiva.

[1] Fuente: Términos de Referencia del Estudio proporcionado por Agencia de Alianzas Público-Privadas – ANADIE-

		
2.2	Proyectos de infraestructura difundidos a inversores	**Avances Registrados:** La difusión será realizada al culminar los proyectos de infraestructura para la mejora de la competitividad, por lo tanto, se ejecutará en su momento. En paralelo la Agencia Nacional de Alianzas Público Privadas –ANADIE- ha realizado un esfuerzo de difusión de los avances de los estudios como parte de la formulación de los mismos.

C. Componente Tres: Servicios de Desarrollo Empresarial

Informe de Actividades

No. de Producto	Hito	Estatus detallado del Producto al cierre del período
3.1	Estrategia implementada para la mejora de la estructura institucional en temas de Servicio	En el marco de la estrategia implementada para la mejora de la estructura institucional en temas de SDE, el 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

	de Desarrollo Empresarial	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. Para dar a conocer los programas de apoyo a la Productividad, Emprendimiento e Innovación se cofinanciaron distintos eventos con el objetivo de divulgar hacia los emprendedores, empresarios de la micro, pequeña y media empresa así como a diversos actores de los ecosistemas de emprendimiento e innovación del país. Los eventos en los que tuvo participación el programa fueron los siguientes

<table>
<tr>
<td>3.4</td>
<td>Empresas capacitadas bajo Programa de Fomento a la Productividad (Small Business Development Center -SBDC-)</td>
<td>
El PEI” dentro de su Programa de Productividad contemplo el apoyo a los Centros de Promoción de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, denominado Promipyme, que son un programa existente dentro del Ministerio de Economía, que se constituye como un instrumento de desarrollo empresarial para Guatemala.

Estos centros conforman parte de una red de prestadores de servicios de desarrollo empresarial que basándose en la metodología utilizada por los “Small Business Development Center” SBDC busca desarrollar el potencial de las Mipymes en América, prestando capacitación, asesoría, asistencia técnica y vinculación, esto es impulsado por Cempromype para la región SICA y la Universidad de San Antonio Texas UTSA.

Dentro del segundo semestre se realizaron actividades muy puntuales. La primera fue concluir el proceso de vinculación a los socios de desarrollo empresarial esto por medio de un proceso de contratación basada en calidad donde ya definida una primera etapa de conformación de lista corta para seis territorios, concluyendo cinco el proceso de contratación.

Los territorios o regiones en los que se implementó Promipyme fueron cinco, siendo; Guatemala, Chiquimula, Alta Verapaz, Quetzaltenango y San Marcos, con un total de ocho centros. Para la Región Guatemala tres centros; Asociación de Gerentes de Guatemala, Cámara de Comercio d Guatemala y PRODETUR, S.A., en Chiquimula; Centro Universitario de Oriente –CUNORI-, en Alta Verapaz; Red Nacional de Grupos Gestores, Quetzaltenango con dos centros, Cámara de Comercio y Alterna ONG, y por último en San Marcos con Red Nacional de Grupos Gestores.

Estos centros tendrán 3 etapas de apoyo que se definen por año de ejecución, 2016, 2017 y 2018, siendo la primer etapa de Agosto 2016 a Diciembre 2016.

Para esta primer etapa los resultados operativos logrados son:
<table>
<tr><th>Actividades</th><th>Cantidad</th></tr>
<tr><td>Empresas asesoradas</td><td>1,200</td></tr>
<tr><td>Horas de Asesoría</td><td>9,600</td></tr>
</table>
</td>
</tr>
</table>

Personas capacitadas	2,400
Capacitaciones a empresas	160
Horas de Capacitación	640
Intercambios empresariales	48
Capacitaciones Internas	24
Asesores internos capacitados	32

Los centros cuentan con un personal especializado en atención a temas generales empresariales, contando con un Director de centro, dos asesores Senior y un asesor Junior, además de capacidades instaladas como contrapartida de los socios.

Dentro de la oferta de servicios antes mencionada, se generó una batería de capacitaciones, en temas de desarrollo de nuevos productos y servicios, productividad y calidad, y temas que surjan de los diagnósticos empresariales.

Posteriormente se genera una asesoría denominada uno a uno, con la cual se diagnostica a las Mipymes y se plantea un plan de trabajo para lograr las mejoras estimadas. Además los centros realizan procesos de intercambios empresariales donde se genere “networking”.

Cada Centro Promipyme cuenta con una meta operativa establecida, sin embargo estas responden a Indicadores de desempeño que se deberán registrar y seguir monitoreando para poder conocer el impacto en el programa

En relación a los Programa de Apoyo a la Innovación -PAI- y Programa de Apoyo al Emprendimiento -PEI- ambos están con negociación de contrato firmada y ambos tienen No Objeción del BID a la firma de contrato solamente queda firmar el contrato de ambos programas para empezar a ejecutar ambos programas en 2017 y 2018 ya que son contratos de carácter multianual.

D. Componente Cuatro: Servicios de Desarrollo Territorial

Informe de Actividades

No. de Producto	Producto	Estatus detallado del Producto al cierre del período
4.2	Planes de Circunscripciones Económicas de Desarrollo – CEDES- desarrollados	Actividad finalizada en el 2015
4.3	Plan desarrollado del turismo en Guatemágica desarrollado	En septiembre de 2016 se firmó el contrato para la realización de esta consultoría, en diciembre se entregó el Producto 1 correspondiente al Plan de Trabajo. En diciembre la empresa consultora solicitó la ampliación de su contrato por dos meses más. Quedan pendiente de entregar 2 productos más. El quince de septiembre de dos mil diecisiete, fue presentado el producto cuatro por parte del consorcio TARGET EURO-SPI, con las observaciones solicitadas y al haberse realizado la revisión se concluyó por parte del CTI: Que el producto 4 no cumplía con los Términos de Referencia establecidos en el contrato No. BID1734/OC-GU-FC-004-2016 situación que se hizo constar por medio de Informe de Revisión del Producto 4, con fecha dos de octubre de dos mil diecisiete y en relación al producto cinco denominado "Documento Final: Plan de Desarrollo Turístico y Territorial de Guatemágica, el CTI de manera unánime acordó por medio de dicho informe, no aprobarlo ya que a su criterio no cumple con el alcance y los objetivos generales y específicos de los términos de referencia de la consultoría. Por lo que se está definiendo la vía legal para resolver este extremo.
4.4	Mesas de competitividad instaladas y coordinadas	Se instaló las mesas de Mancomunidad Gran Ciudad del Sur y Escuintla. Se coordinó la mesa de la Región VI. Se implementarán 4 mesas mas en el segundo semestre del 2017
4.5	Ranking de competitividad territorial desarrollado	Se tiene planificado implementar el Sistema del Índice de Competitividad Local para el 2017
4.6	Planes de Ordenamiento Territorial desarrollados e implementados	Se están implementando los Planes de Ordenamiento Territorial Zacapa, Estanzuela, San Juan Ostuncalco y Quetzaltenango, se formularán los planes de Ordenamiento Territorial de Chimaltenango, San Pedro Carcha, San Cristobal Totonicapan.
4.7	Mejora de servicio de desarrollo territorial difundidos	Se realizarán capacitaciones en el segundo semestre del 2017.
4.8	Territorios promocionados mediante guías y planes	Esta actividad se tiene programada para el segundo semestre del 2017.

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

Informe de actividades

No. de Producto	Producto	Estatus detallado del Producto al cierre del período
5.2	Otros gestión	**Avances Registrados** **a. Préstamo coordinado y funcionando** 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. Durante el período se ha mantenido la estructura organizativa para la implementación del Programa. 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. **b. Evaluación y Auditoría del Programa** 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. **c. Gestión de recursos humanos**

		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. 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.
5.3	Otros estrategia de comunicación	**Avances Registrados** **a. Estrategia de Comunicación del Programa Desarrollado** La estrategia de Comunicación está siendo implementada con la contratación de dos personas: 1. Asesor en Comunicación. 2. Asesor en Diseño e imagen 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. 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. **b. Eventos de socialización nacional y formación de consensos, usuarios, stakeholders y tomadores de decisión**

		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. **c. Materiales de difusión, socialización, educativo, e informativo de Competitividad (Material Virtual, impreso y publicaciones en prensa)** Estos materiales fueron enfocados en ampliar el campo de difusión desde distintos enfoques y herramientas de la comunicación. 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.

IV. INFORME DE ACTIVIDADES REALIZADAS DURANTE EL AÑO A COMITÉ EJECUTIVO, COMITÉ AMPLIADO/ASESOR, AUTORIDADES A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL

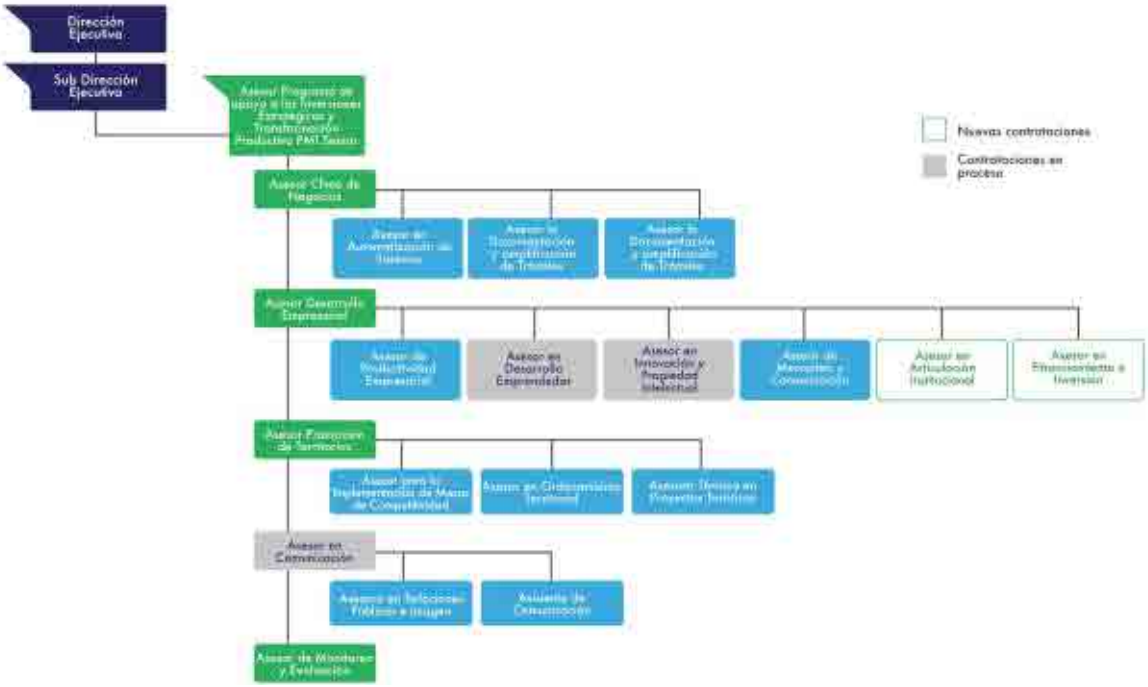
ENERO

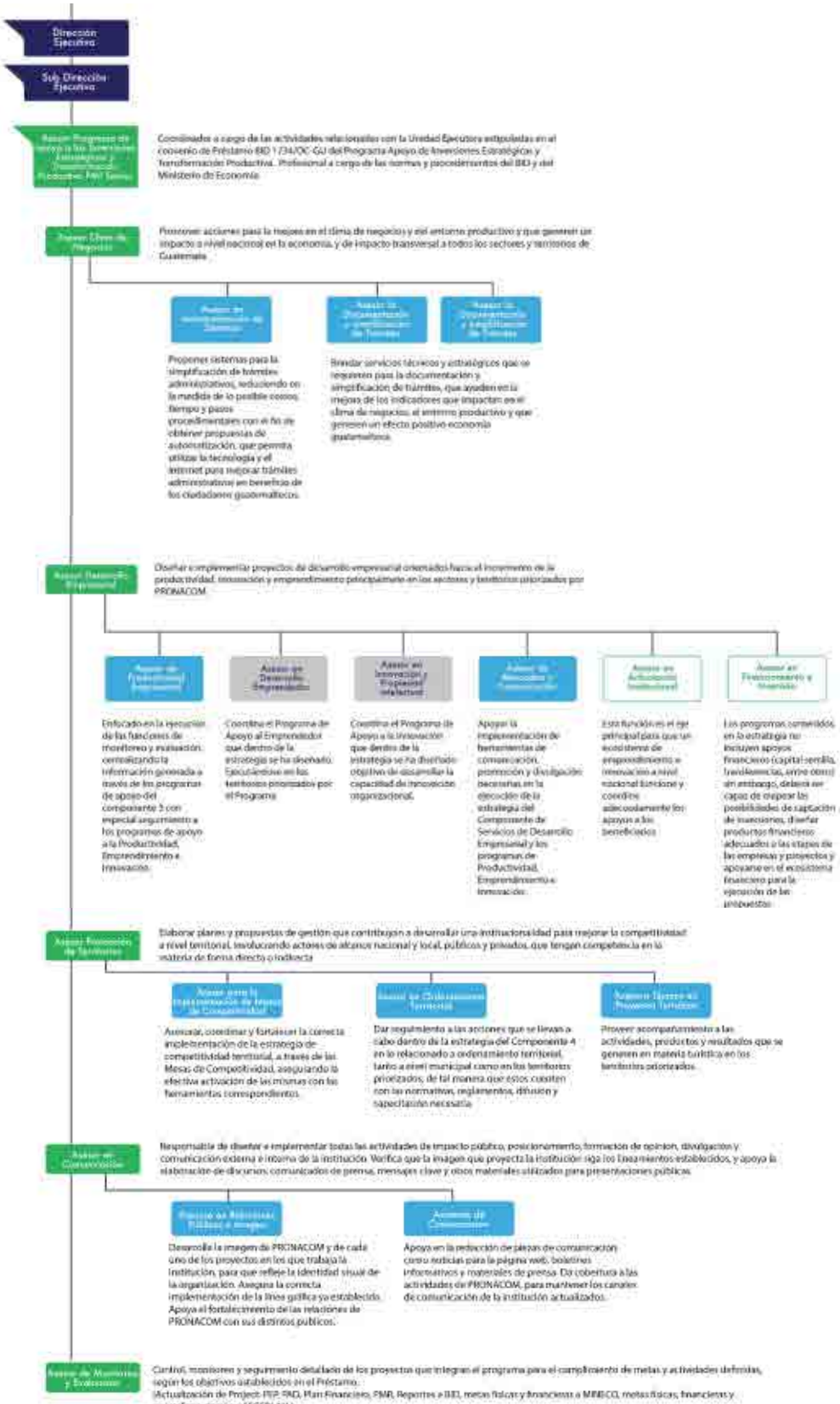
Como parte de las actividades de estandarización en materia de comunicación para toda la estandarización de las plantillas de presentaciones y documentos de texto. Esto permitirá estandarizar la comunicación del Programa y lograr una identidad corporativa unificada y profesional. Para las plantillas se tomó en cuenta el Manual de Marca validado, y se incorporó breve información sobre la estrategia general del Programa.

En la misma línea se apoyó con la regulación general de los lineamientos de visibilidad para el logotipo de Promipyme, esto se trabajó en conjunto con el Ministerio de Economía y se les trasladó a todos los centros.

Como parte de la estructuración del programa se realizó el organigrama institucional y por programa, con el desglose de actividades de cada componente como se puede ver a continuación:






Dirección Ejecutiva
Sub Dirección Ejecutiva
Coordinados a cargo de las actividades relacionadas con la Unidad Ejecutora estipuladas en el convenio de Préstamo BID 1734/OC-GU del Programa Apoyo de Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva. Profesional a cargo de las normas y procedimientos del BID y del Ministerio de Economía.
Promover acciones para la mejora en el clima de negocios y del entorno productivo y que generen un impacto a nivel nacional en la economía, y de impacto transversal a todos los sectores y territorios de Guatemala
Proponer sistemas para la simplificación de trámites administrativos, reduciendo en la medida de lo posible costos, tiempo y pasos procedimentales con el fin de obtener propuestas de automatización, que permita utilizar la tecnología y el internet para mejorar trámites administrativos en beneficio de los ciudadanos guatemaltecos.
Brindar servicios técnicos y estratégicos que se requieren para la documentación y simplificación de trámites, que ayuden en la mejora de los indicadores que impactan en el clima de negocios, el entorno productivo y que generen un efecto positivo economía guatemalteca.
Diseñar e implementar proyectos de desarrollo empresarial orientados hacia el incremento de la productividad, innovación y emprendimiento principalmente en los sectores y territorios priorizados por PRONACOM.
Enfocado en la ejecución de las funciones de monitoreo y evaluación, centralizando la información generada a través de los programas de apoyo del componente 3 con especial seguimiento a los programas de apoyo a la Productividad, Emprendimiento e Innovación.
Coordina el Programa de Apoyo al Emprendedor que dentro de la estrategia se ha diseñado, Ejecutivo en los territorios priorizados por el Programa
Coordina el Programa de Apoyo a la Innovación que dentro de la estrategia se ha diseñado objetivo de desarrollar la capacidad de innovación organizacional.
Apoyar la implementación de herramientas de comunicación, promoción y divulgación necesarias en la ejecución de la estrategia del Componente de Servicios de Desarrollo Empresarial y los programas de Productividad, Emprendimiento e Innovación.
Estas funciones el eje principal para que un ecosistema de emprendimiento e innovación a nivel nacional funcione y coordine adecuadamente los apoyos a los beneficiados
Los programas comentados en la estrategia no incluyen apoyos financieros (capital semilla, transferencias, entre otros) sin embargo, deberá ser capaz de ampliar las posibilidades de captación de inversiones, diseñar productos financieros adecuados a las etapas de las empresas y proyectos y apoyarse en el ecosistema financiero para la ejecución de los proyectos
Elaborar planes y propuestas de gestión que contribuyan a desarrollar una institucionalidad para mejorar la competitividad a nivel territorial, involucrando actores de alcance nacional y local, públicos y privados, que tengan competencia en la materia de forma directa o indirecta
Asesorar, coordinar y fortalecer la correcta implementación de la estrategia de competitividad territorial, a través de las Mesas de Competitividad, asegurando la efectiva activación de las mismas con las herramientas correspondientes.
Dar seguimiento a las acciones que se llevan a cabo dentro de la estrategia del Componente 4 en lo relacionado a ordenamiento territorial, tanto a nivel municipal como en los territorios priorizados, de tal manera que estos cuenten con las normativas, reglamentos, difusión y capacitación necesaria.
Proveer acompañamiento a las actividades, productos y resultados que se generen en materia turística en los territorios priorizados.
Responsable de diseñar e implementar todas las actividades de impacto público, posicionamiento, formación de opinión, divulgación y comunicación externa e interna de la institución. Verifica que la imagen que proyecta la institución siga los lineamientos establecidos, y apoya la elaboración de discursos, comunicados de prensa, mensajes clave y otros materiales utilizados para presentaciones públicas.
Desarrolla la imagen de PRONACOM y de cada uno de los proyectos en los que trabaja la Institución, para que refleje la identidad visual de la organización. Asegura la correcta implementación de la línea gráfica ya establecida. Apoya el fortalecimiento de las relaciones de PRONACOM con sus distintos públicos.
Apoyo en la redacción de piezas de comunicación como noticias para la página web, boletines informativos y materiales de prensa. Da cobertura a las actividades de PRONACOM, para mantener los canales de comunicación de la institución actualizados.
Control, monitoreo y seguimiento detallado de los proyectos que integran el programa para el cumplimiento de metas y actividades definidas, según los objetivos establecidos en el Préstamo.
(Actualización de Project, POP, PAO, Plan Financiero, PMR, Reportes a BID, metas físicas y financieras a MINECO, metas físicas, financieras y georreferenciación a SEGEPLAN)

En enero se realizó el III Encuentro Nacional de PROMIPYMES organizado por el programa de Empleo Juvenil del Ministerio de Economía en el cual participaron

TERCER ENCUENTRO PROMIPYME

Jueves 26 y viernes 27 de enero de 2017

PROGRAMA

Jueves 26

Hora	Actividad
9:30 a 10:30 hrs	Registro de participantes y refrigerio
10:30 a 11:00 hrs	Bienvenida e información general
11:00 a 12:00 hrs	Posibles estrategias para la sostenibilidad de los Promipyme
12:00 a 13:00 hrs	Revisión de manuales y vinculación a proyectos
13:00 a 14:00 hrs	Almuerzo
14:00 a 15:30 hrs	Información del portal Guatecompras
15:30 a 16:00 hrs	Refrigerio
16:00 a 16:40 hrs	Presentación de la MIPYME forestal (situación actual)
16:40 a 17:30 hrs	Atención de la MIPYME forestal y su vinculación con los PROMIPYME

Viernes 27

Hora	Actividad
8:00 a 8:30 hrs	Registro de participantes
8:30 a 11:30 hrs	Herramientas digitales para el mejoramiento de las capacitaciones. (el refrigerio servido durante la actividad)
11:30 12:00 hrs	Preguntas y respuestas
12:00 13:00 hrs	Presentación del Sello Q -INGUAT-
13:00 a 14:00 hrs	Almuerzo
14:00 a 15:00 hrs	Presentación de la estrategia de atención de la MIPYME de turismo
15:00 15:30 hrs	Propuestas para elevar la calidad de los servicios otorgados por los PROMIPYME
15:30 a 16:00 hrs	Preguntas y respuestas generales
16:00 hrs	Refrigerio y cierre

todos los centros PROMIPYMES, ésta fue la agenda realizada:









A partir del 2017 se implementó un nuevo manejo y gestión de las redes sociales institucionales, donde se publican artículos, noticias y actividades relevantes del Programa, tanto en Facebook como en Twitter.







FEBRERO



En el mes de febrero se apoyo en la realización del Taller Interno de Lineamientos 2017 el cual permitió dar a conocer la estructura del Programa y de todos los componentes. También permitió un acercamiento con todos los colaboradores para fortalecer la comunicación y estrechar los vínculos.

Como parte de otras actividades de comunicación interna, se realizó la coordinación y convocatoria para la fotografía de todo el equipo que apoya el Programa Nacional de Competitividad.

Este mes también se cubrió en materia de comunicación la primera misión técnica del BID, la misión incluyó una visita a territorios para dar seguimiento a las

Promipymes de San Marcos y Quetzaltenango. Adicionalmente se le dio seguimiento al estudio de Guatemágica conjuntamente con la empresa Target-Spi y la mesa de Guatemágica.









Adicionalmente se realizaron publicaciones en relación a las actividades de la mesa regional de Competitividad y la Mesa Interinstitucional de Sacatepéquez, las cuales se apoyan desde el componente 4.





MARZO

Durante todos los meses se apoya con cobertura fotográfica para las diversas reuniones y actividades llevadas a cabo en la oficina y con los diferentes componentes, esto permite llevar una memoria fotográfica y facilitar la difusión de las diversas acciones puntuales que poco a poco van consolidando la ejecución de las estrategias del Programa.

En el mes de marzo se apoyó con la organización del IV Encuentro Nacional Promipyme, el cual permitió un encuentro con talleres e intercambio de experiencias para los centros. El encuentro tuvo como preámbulo la Conferencia de Prensa del Lanzamiento de la II Fase de Promipyme 2017, donde se renueva el seguimiento de 8 centros ejecutados desde Pronacom. Para la conferencia se apoyó con la coordinación y logística en el Hotel Las Américas zona 13, se trabajó el comunicado de prensa, talking points, inspección del hotel, invitación, convocatoria, difusión y cobertura durante y post-evento.

Pronacom
Published by Claudia Alvarado · March 13 at 7:00am ·

El Ministerio de Economía Guatemala y PRONACOM tienen el gusto de invitarle a la Conferencia de Prensa del Lanzamiento de la Fase II del Programa Promipyme 2017

¡Los esperamos el día de mañana 14 de marzo a las 9:00am!



1,995 people reached Boost Post

Pronacom added 2 new photos.
Published by Claudia Alvarado · March 14 at 10:13am ·

Iniciamos la conferencia de Prensa del Lanzamiento de la II Fase del Programa Promipyme.

La II Fase contempla la renovación de 8 centros financiados por el Ministerio de Economía Guatemala a través de Préstamo BID 1734 "Programa de Apoyo a las Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva" ejecutado por PRONACOM.





Pronacom added 4 new photos.
Published by Claudia Alvarado · March 8 at 2:25pm ·

Hoy inicia el IV Encuentro Nacional Promipyme, un espacio para fortalecer las capacidades y habilidades de los Centros que brindan atención a las micro, pequeñas y medianas empresas.

El evento inició con las palabras del Embajador de la Unión Europea, Stefan Gatto y el Viceministerio de Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ezrra Orozco, invitando a ser "más y mejores empresas" las que apoyan el crecimiento económico y sostenible que impulsa la #PolíticaEconómic... See More



Pronacom added 5 new photos.
Published by Claudia Alvarado · March 14 at 1:25pm ·

¿Conoces los Centros Promipyme?
Hoy se realizó el lanzamiento de la II Fase del Programa Promipyme 2017

Por medio de 8 Centros financiados por el Programa BID 1734 de "Programa de Apoyo a las Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva" ejecutado por PRONACOM se apoyan a emprendedores y mipymes con servicios de asistencia técnica, vinculación, asesoría y capacitaciones.... See More



En el mes de marzo también se realizó otra misión técnica del BID donde especialistas realizaron capacitaciones y presentaciones en San Marcos y Quetzaltenango.

Como apoyo al componente 2, se hizo la cobertura al Informe Final del estudio del metro riel presentado por IDOM.

Así mismo se realizó la firma de la Carta de Convenio Interinstitucional con Fundesa para el manejo de información del Índice de Competitividad Local la cual permitirá desarrollar la plataforma informática al componente 4 y presentar los datos del ICL.









Estas son algunas publicaciones realizadas en redes sociales para comunicar las actividades de los diversos componentes en el mes de Marzo:









ABRIL

Realización de la estrategia de Comunicación Interna del Programa, en el cual se dan a conocer las diferentes plataformas, mensajes y campañas que se podrían implementar para el 2017. Por medio de esta estrategia se puede mejorar el clima organizacional y lograr un mejor flujo de comunicación internamente, entre los diferentes componentes.

Como parte de la implementación de la estrategia de comunicación interna, se inició la actividad de una capacitación interna al mes dando a conocer las actividades de cada componente, con el fin de tener mejor comunicación sobre los avances y ejecuciones de cada uno. El primero fue el del componente 1, Clima de Negocios, sobre la incidencia del Programa en el Doing Business, las plataformas de AsiSeHace.gt y MiNegocio.gt y como cada una de ellas ayuda a mejorar los indicadores internacionales del Banco Mundial para la mejora de la competitividad del país.

De los eventos que se les dio cobertura están:

- Firma del Contrato de Libramiento Vial
- Foro Mejorando Para Competir y Taller de Calidad Regulatoria para Impulsar la Competitividad: La importancia de Normatividad y Gestión Pública Efectiva en el Proceso de Licencias de Construcción
- Capacitación sobre el PEI" y actividades del Componente 3

El Componente 1 realizó el Foro Mejorando Para Competir en colaboración con la Organización de los Estados Americanos. En el Foro contó con expositores y panelistas invitados de los diferentes sectores, para poner en perspectiva los temas en el marco de la competitividad. Fue un espacio para conocer los beneficios y los avances que se obtienen de las cadenas de valor, la innovación y emprendimiento como factores de la competitividad regional y los retos de país. El foro también contó con un taller de Calidad Regulatoria para impulsar la competitividad y los proceso en la obtención de Licencias de Construcción.

Por parte de comunicación, se elaboró el comunicado de prensa Licencias de Construcción para el foro de calidad regulatoria para impulsar la competitividad. Se envió a la base de datos de periodistas y se subió en la página web, con esta actualización de información y de comunicados de prensa se busca ser una base de consulta para los periodistas, y comunicar todo lo que se está trabajando. La correcta retroalimentación y actualización de los eventos que se hagan y se comuniquen a través de la página web y las redes sociales fortalecerá la relación con los periodistas y se les educará sobre los temas que en PRONACOM manejamos.



COMUNICADO DE PRENSA

Foro de Calidad Regulatoria para Impulsar la Competitividad: La importancia de Normatividad y Gestión Pública Efectiva en el Proceso de Licencias de Construcción

Guatemala 21 de abril 2017. Desde el Programa Nacional de Competitividad del Ministerio de Economía; con el apoyo de Organización de Estados Americanos –OEA– y la Reunión Anual de la Red Interamericana de Competitividad –RIAC- (de la cual Guatemala, por medio de PRONACOM, ostenta actualmente la vicepresidencia) se busca sensibilizar sobre las oportunidades para mejorar el proceso de licencias de construcción mediante la reducción de tiempos, mejora de los procesos y el desempeño; y avanzar en la implementación de la Ventanilla Única.

Los objetivos del foro son: trasladar los principios y contenido de las buenas prácticas considerando referentes internacionales, lograr el apoyo para la implementación de la Ventanilla Única de Licencias de Construcción, identificar la oportunidad de mejora en el proceso de Licencias de Construcción y conocer y difundir información relativa a los indicadores de competitividad mundial.

Se espera un conocimiento mejorado y ampliado de la disposición de las instituciones guatemaltecas involucradas en el proceso de licencias de construcción y conocer sobre cómo se ha creado el compromiso con el Subindicador de Obtención de Licencias de Construcción del Doing Business, para la mejora del tiempo y el procedimiento del proceso de obtención de licencias de construcción.

Así mismo, conocer sobre como las instituciones de gobierno y municipalidades han sido sensibilizadas sobre el rol que juegan en el proceso y cómo su demora afecta al desarrollo del sector privado y del país, y promover el análisis de la propuesta de mejorar los procesos de Licencias de Construcción. Para ello se cuenta con invitados internacionales y un espacio de foro para generar discusión.

Cabe mencionar que Guatemala es medido a nivel internacional en este tema específico a través del *Doing Business* del Banco Mundial. El *Doing Business* analiza las regulaciones que afectan a once áreas del ciclo de vida de una empresa. Diez de estas áreas se incluyen en la clasificación sobre la facilidad para hacer negocios de este año: apertura de una empresa, **manejo de permisos de construcción**, obtención de electricidad, registro de propiedades, obtención de crédito, protección de los inversionistas minoritarios, pago de impuestos, comercio transfronterizo, cumplimiento de contratos y resolución de insolvencia.

Dentro de las acciones que se plantean para mejorar el indicador, en lo referente a Licencias de construcción están:

- **Nombramiento de contactos técnicos** Para la participación y apertura de cada institución
- **Reingeniería de procesos administrativos** el apoyo de cámara de construcción
- **Ventanilla Única de licencias de construcción** Fortalecimiento de comunicaciones interinstitucionales y procesamiento de expedientes a través de internet.

Sobre Pronacom

El Programa Nacional de Competitividad (PRONACOM) trabaja desde 2004 en coordinar esfuerzos interinstitucionales para atraer mayores flujos de inversión extranjera que provean de mayores oportunidades de empleos formales e ingresos a la población, incrementando el nivel de vida de los guatemaltecos.

PRONACOM, unidad del Ministerio de Economía, ejecuta la Agenda Nacional de Competitividad 2016-2021, una política de país que busca generar desarrollo, calidad de vida, propiciar crecimiento económico y equitativo.

Para más información, comunicarse con Gabriela Toledo a gtoledo@pronacom.org o al 4848-2734

13 calle 3-40 Zona 10 Edificio Atlantis tercer nivel. Guatemala, Guatemala · Tel. +502 2421-2464 · www.pronacom.gt

Así mismo, para el Componente 3 se realizó una recopilación de casos de éxito de los Centros Promipyme, los cuales podrían servir para la comunicación del componente y de los logros del mismo.

Cada una de las Promipymes enviaron entre 1-2 casos de éxito, con historias de algunos emprendedores o pymes que han estado asesorando y que gracias al acompañamiento técnico, asesoría y herramientas ofrecidas por parte de los centros

a ellos han incrementado algún porcentaje de ventas, generado o mantenido empleos, mejorado su calidad de vida, entre otras actividades. Al documentar estos casos de éxitos podemos tener resultados tangibles de los centros de una manera más humana y con un impacto económico y social del país.

A partir del mes de abril, se cuenta con el apoyo de un Community Manager, que permite gestionar las redes sociales, Facebook y Twitter, de manera que no solo se puedan publicar las actividades del día a día, sino generar contenido, buscar y compartir publicaciones que construyan temas de interés para los seguidores, mejorar el engagement, dar respuesta a los comentarios y mensajes y facilitar una comunicación más rápida y activa.

Estas son algunas publicaciones realizadas en redes sociales para comunicar las actividades de los los diversos componentes en el mes de Abril:









Estas son algunas noticias desarrolladas con base a las actividades de los componentes que se publican en la Página de Pronacom.gt:



MESA DE COMPETITIVIDAD REALIZA TALLER SOBRE SOSTENIBILIDAD COMO PARTE DE LA ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD DEPARTAMENTAL
Jueves, 27 de Abril de 2017



MESA DE COMPETITIVIDAD DE QUETZALTENANGO DA SEGUIMIENTO A LA AGENDA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD
Miércoles, 26 de Abril de 2017



COMPETITIVIDAD EN MUNICIPIO LA ESPERANZA QUETZALTENANGO
Lunes, 17 de Abril de 2017

COMPETITIVIDAD EN MUNICIPIO LA ESPERANZA QUETZALTENANGO

LUNES 17 DE ABRIL DE 2017



Representantes de los sectores público y privado, incluyendo academia y sociedad civil, del Municipio de La Esperanza, Quetzaltenango, se reúnen como respuesta a invitación realizada por PRONACOM y MUNICIPALIDAD DE LA ESPERANZA.

Esta actividad fue promovida con fines de fortalecer el trabajo que la Mesa Municipal de Productividad y Competitividad, y ha iniciado en en el Municipio de La Esperanza. Como parte de la agenda de la reunión, PRONACOM presentó la propuesta de organización de secretarías de trabajo encaminadas a atender áreas como: Productividad, Recursos Humanos, Innovación Tecnológica, Apertura de Mercados e Infraestructura.

Asimismo, los miembros de esta mesa municipal presentaron iniciativas encaminadas a la creación de una Red Económica del Municipio, implementación de un proyecto en el área textil que coadyuve al incremento de ingresos de mujeres del municipio; y, la presentación de un proyecto educativo impulsado por una Universidad de Quetzaltenango, dirigido a jóvenes que este año concluirán sus estudios a nivel diversificado.

Todos los participantes ratificaron la importancia de impulsar la Mesa Municipal de Productividad y Competitividad del municipio de La Esperanza, quienes próximamente realizarán taller para Priorización de Proyectos de Dinamización de la Economía Local.

Facebook Twitter LinkedIn Pinterest Google+ Email

MESA DE COMPETITIVIDAD REALIZA TALLER SOBRE SOSTENIBILIDAD COMO PARTE DE LA ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD DEPARTAMENTAL

JUEVES, 27 DE ABRIL DE 2017



Este día, miembros de las diferentes secretarías de la Mesa de Competitividad de Quetzaltenango, realizan taller con el propósito de alinear su estrategia de trabajo en el departamento, a fin de dar sostenibilidad en el tiempo a las diferentes acciones que promoven para el desarrollo de dicho lugar.

Como parte de la agenda de trabajo, fue presentado el modelo de mesas de competitividad que PRONACOM promueve en la región, en los niveles municipal, departamental y regional. El taller fue realizado con apoyo directo del Proyecto Nexos Locales y la Oficina Promipyme coordinada por Cámara de Comercio. Tambipen se contó con aportes importantes de instituciones como Intecap, Agexport, MAGA, Gobernación departamental, Grupo Gestor, Universidad Mesoamericana, Universidad Da Vinci, ICTA, Mancomunidad Metrópoli de Los Altos, Comité de Autogestión Turística, Sector Profesional, Ministerio de Economía.

Como resultado del taller, la Mesa de Competitividad identificó y validó acciones estratégicas en beneficio de la competitividad departamental que pronto implementará con participación de cada uno de sus miembros.

Facebook Twitter LinkedIn Pinterest Google+ Email

MAYO

A partir del mes de mayo se empezó a implementar nuevamente el boletín externo y un boletín interno. Se trabajó la consolidación y gestión para la realización de los boletines siguiendo la estrategia de comunicación interna y el plan propuesto para la ejecución del boletín externo, se estructuró quincenal y mensualmente, respectivamente. Siendo el boletín interno una herramienta para dar a conocer brevemente historias y noticias relevantes de del personal y de actividades de carácter interno para el Programa.

El Boletín externo, concentra las notas principales del mes, las cuales se seleccionan con base al nivel de incidencia dentro de la estrategia de PRONACOM. Actualmente se está en una fase de perfeccionamiento con ambos boletines, donde se tomará en cuenta que funciona y que no con la audiencia y mejorar la comunicación externa. El boletín se distribuye a la base de datos que tenemos de Presidencia, Ejecutivo, Legislativo, Comité Ejecutivo, sector académico, privado y consejo asesor, para resaltar los temas más importantes y los avances del Programa Nacional de Competitividad. Se trabajó la elaboración de noticias de los diferentes componentes para el boletín externo, esta primera edición tomó en cuenta los meses del 2017 de los temas a posicionar. Esto con la finalidad de conocer a profundidad lo que el Programa Nacional de Competitividad está hacienda y comunicarlo a toda nuestra base de datos.


GUATE Competitiva

GUATEMALA PRONACOM

Abril 2017 - Boletín No. 1

PRONACOM presenta su plan estratégico 2017 *Durante el Primer Consejo Asesor del año*

El Ministerio de Economía, a través del Programa Nacional de Competitividad, en el marco del Primer Consejo Asesor, asistieron representantes de la sociedad civil, sector laboral y académico. El Consejo Asesor es el órgano consultivo del Comité Ejecutivo integrado por las entidades de la sociedad civil, del sector laboral, académico y medios de comunicación que se vinculen con **PRONACOM** y con la Agenda Nacional de Competitividad; así como por los integrantes del Gobierno Central y por los representantes de las entidades públicas y privadas.

Así mismo, en mayo se realizó un plan de gira de medios de comunicación con el propósito de dar a conocer el Programa Nacional de Competitividad de una forma personalizada para buscar un acercamiento de manera directa y así ser tomados en cuenta para los programas, verificación de información, preguntas puntuales, confirmación de datos o apoyo para los temas que deseen abarcar donde tengamos incidencia como PRONACOM. Es importante la visita para dar un acercamiento, solicitar de ser posible realizar un programa para hablar de competitividad en Guatemala y ponernos a las órdenes para los temas donde puedan incluirnos como fuente de información o invitados a los diferentes programas. Esto elevará el perfil de Pronacom frente a los medios que visitemos y la audiencia de los mismos.

Medio	contacto	Correo	Dirección	teléfono
Radio Infinita (programa Con Criterio)	Carolina Arévalo (regina Román)	carolina@concriterio.gt coman.regina@gmail.com	21 Av A 0-65 Zona 15 Vista Hermosa II	23697388
Libertópolis 102.1	Miriam de León	miriam@libertopolis.com	12 calle 1-25 zona 10 Edificio Géminis 10 piso 19 oficina 1905	23086868
Emisoras Unidas (A Primera Hora) Hora 15 con Luis Eduardo Baldizán	Claudia Fajardo	info@emisorasunidas.com	4 calle 6-84 zona 13	24215353
Radio Punto 90.5 (Grupo Alius)	Director Oscar Lezzer	olezzer@radiopunto.net	C.C zona 4 Torre 2 Décimo nivel (Grupo Alius)	24128484
Grupo Nuevo Mundo	Subdirector Lic. Sergio Méndez	smendezg71@gmail.com	2a Calle 6-76 zona 10, Boulevard Vista Hermosa, Guatemala	2268 0400
TGW	Claudio Álvarez	noticiasw@gmail.com	18 calle 6-72 zona 1	22908282 - 42705461
Siglo XXI	Jefa de Redacción Débora López	debora.lopez@corporaciondenoticias.com	15 avenida 4-33 zona 1	2376-2421
República	Director editorial Luis González	lgonzalez@republica.gt	edicificio TEC zona 4 nivel 6	
Diario Digital	Directora Coralia Orantes	coralia.orantes@diariodigital.gt	Avenida Reforma 13-70 zona 9 Guatemala	22228787
El Periódico	Subdirectora Julia Corado	jcorado@elperiodico.com.gt	15 avenida 24-51 zona 13	24272300
Diario la Hora	Virginia Contreras	galateadelarosa@gmail.com	9 calle A 1-56 zona 1	24231800
Plaza Pública	Coordinador - Enrique Naveda (dennis mejia)	dennismejia456@gmail.com	Landivar, campus central zona 16 casa plaza publica (ed O)	24262644
Prensa Libre	Maricela Herrera	mherrera@prensalibre.com.gt	13 calle 9-31 zona 1	24125000
Revista Mundo Comercial	Hernán Guerra	guerra.hernan@gmail.com	10 calle 3-80 zona 1	24172700
Revista ContraPoder	Estuardo Gasparico - Jefe de Redacción	estuardo.gasparico@contrapoder.com.gt	13-70 Zona 9 Nivel 14-C	
TN23	Axel Cardona	axel.cardona@tn23.com.gt	30 Av 3-40 Z-11	59371132
Diario Centroamerica	Brenda Jiguan		18 C 6-72 Z-1	
Publinews	Joel Maldonado		Avenida Reforma, 9-55, zona 10, edificio Reforma 10, nivel 8	30045988
Soy 502	Roberto Caubilla	rcaubilla@soy502.com	Avenida Petapa 23-01 zona 12	

Este es el listado de medios visitados:

Este mes se consolidó el evento Guatemala Innovation Forum, el cual se presentó ante Comité Ejecutivo y a todos los colaboradores del Programa. El mismo se realizará en el mes de noviembre., inicialmente se trabajó el concepto del evento,

comisiones y presentación general ante la Dirección Ejecutiva para poder darle el seguimiento respectivo. El avance del evento conlleva la creación de fichas de los diversos servicios, reuniones con proveedores para conocer las capacidades de base instalada, las especificaciones técnicas. Estas son algunas de las noticias publicadas en la página web de Pronacom y publicaciones de redes sociales del mayo:



SAN MARCOS ACTUALIZA SU AGENDA DE COMPETITIVIDAD LOCAL
Lunes, 29 de Mayo de 2017



CÁMARA GUATEMALTECA DE LA CONSTRUCCIÓN INVITA A QUIQUE GODOY QUIEN PRESENTA LOS AVANCES Y DESAFÍOS DE LA AGENDA URBANA
Viernes, 26 de Mayo de 2017



MÁS DE 4000 EMPRESARIOS CAPACITADOS A TRAVÉS DEL CENTRO AGG PROMIPYME
Viernes, 26 de Mayo de 2017



LA CARRETERA CITO 180 UNA OPORTUNIDAD PARA LA COMPETITIVIDAD DE LA REGIÓN VI DE GUATEMALA
Jueves, 18 de Mayo de 2017



PROCESO DE CONTRATACIÓN DE LA CONSULTORÍA PLANIFICACIÓN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL CONSERVACIÓN PATRIMONIAL Y DESARROLLO ECONÓMICO PARA EL DEPARTAMENTO DE SACATEPÉQUEZ
Martes, 16 de Mayo de 2017



REDACTORES Y VALIDADORES EDUCATIVOS FIRMAN CONTRATO PARA EL PROGRAMA UMBRAL DEL MILLENIUM CHALLENGE CORPORATION.
Jueves, 4 de Mayo de 2017





Se autorizó el apoyo al evento Foro Latinoamericano de Inversión de Impacto, por lo que se realizó una reunión con la coordinadora para consensuar los apoyos y





compromisos, así como los beneficios que tendrá el programa por el apoyo.

Se apoyó con la integración, diseño y diagramación de la presentación general de Pronacom al Ministro de Economía, en la cual se sintetizó en el formato enviado la información de cada uno de los programas enviado por los técnicos a cargo.

Se organizó, integró y participó en la capacitación del Componente 3, Servicios de Desarrollo Empresarial. A través de esta capacitación, se logró conocer más a profundidad el Componente 3 y sus actividades a los demás asesores de Pronacom, esto permitirá tener mejor comunicación sobre los avances y ejecuciones del Componente.



En el mes de mayo se dio apoyo en la cobertura de los siguientes eventos:

- Apertura de Propuestas para la Contratación de la Consultoría "Planificación de ordenamiento territorial, conservación patrimonial y desarrollo económico para el Departamento de Sacatepéquez" Apertura de Propuestas para el Estudio de "Modernización, Eficiencia y Seguridad del Aeropuerto Internacional La Aurora de la Ciudad de Guatemala".
- Reunión con Ministros de Cartera, Alcaldes de Municipios Piloto del PAPTN, Presidente de la República y Comisionado Valladares.
- Capacitación sobre el PEI" y actividades del Componente 3

En cada uno de los eventos se apoyó con cobertura en redes sociales, fotografías, y en donde se hizo requerimiento, comunicado de prensa. Así mismo previo a algunos eventos se gestionó insumos o elementos gráficos como la invitación, agenda o publicaciones.

JUNIO

Como parte del fortalecimiento del componente 5, se está trabajando en el desarrollo de términos de referencia para desarrollar una estrategia de comunicación que beneficie al Programa y al Préstamo.

Así mismo, Comunicación de Pronacom elaboró un documento de soporte sobre la capacitación impartida al equipo de parte del Ministerio de Relaciones Exteriores con un ex Embajador sobre Etiqueta y Protocolo. Se envió lo más importante de la capacitación para replicar en la institución debido a la cantidad de actividades que manejamos, esto busca fortalecer la planificación, atención y ejecución de los eventos que necesiten de un protocolo adecuado. Esto funciona como un manual de consulta para todas las actividades que se realizarán para cumplir con todos los requisitos de Protocolo. Posteriormente se recibió otro curso de Protocolo impartido por el Ministerio a los encargados de comunicación para fortalecer al equipo en el tema.

En temas de comunicación interna, se continua con la elaboración y difusión del boletín mensual de PRONACOM donde se logró dar a conocer el trabajo que realiza la organización, sus avances y las alianzas estratégicas de la institución. Esta publicación resaltó el mensaje que PRONACOM busca impulsar acciones y políticas que mejoren las condiciones para la inversión productiva en el país, lo cual forma parte del Programa de Apoyo a Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva.

El diseño de materiales para las publicaciones de redes sociales y página web de PRONACOM logró informar a los fans, seguidores y visitantes sobre el trabajo que

realiza la institución. Estos diseños resaltaron que PRONACOM impulsa acciones y políticas que mejoran la competitividad del país, lo cual forma parte del Programa de Apoyo a Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva.

Con el diseño y rediseño de los diferentes elementos (gráficas, infografías y demás) se busca unificar el estilo, bajo la imagen del logo de la Política Nacional de Competitividad, estandarizando la utilización de colores, tipos de letra, tamaño de imágenes y demás, para lograr así orden en las mismas las cuales servirán para la diagramación del documento final, así como en las diferentes presentaciones a realizar.

En el tema de comunicación territorial para el componente 4, se ha mantenido una línea permanente de actualización de noticias para el portal web, para dar a conocer la labor en territorios y el impacto que se genera. Esto también es un canal de comunicación que evidencia los procesos que se van realizando en el Programa Nacional de Competitividad. Todas las noticias se enlazan a las redes sociales para que se direccione a los usuarios al portal web, la estrategia y el logro principal con esta dinámica es transparentar todas las actividades que desde el Programa se manejan y que la información esté al alcance de la población en general que desee consultar.

Para lograr mejorar la comunicación con los asesores territoriales se creó un Manual de Protocolo de comunicación para los asesores, esto como guía en los procesos de comunicación que les pueda ayudar en territorios en el abordaje y manejo de medios de comunicación. El logro fue dar los lineamientos del adecuado manejo de los mensajes claves y de posicionamiento del Programa para frente a los medios de comunicación locales, de cada territorio donde se tiene presencia.

Desde el mes de Mayo, y en Junio se inició el apoyo para la estrategia de comunicación de la Política Nacional de Competitividad -PNCom- con el equipo de la Agenda Nacional de Competitividad. Se trabajó la versión resumida y gráfica de la presentación oficial de la Política. Así mismo se trabajó una presentación para la capacitación de voceros y matrices de mensajes clave de todo el documento. Se gestionó la presentación interna de la Política donde se dio a conocer la siguiente fase de implementación de la Agenda Nacional de Competitividad. Es importante que internamente se de a conocer el plan de la política para tener mejor comunicación sobre los avances y ejecuciones de Pronacom y su integración con cada componente.

Paralelamente, se han iniciado presentaciones a los diferentes sectores de para dar a conocer la PNCom, Como parte del apoyo en comunicación se han desarrollado mensajes clave, acompañamiento y apoyo con edición de la presentación. Se continuará con los acercamientos con los demás sectores del país para ir avanzando en el tema de la divulgación y socialización. Como comunicación es importante divulgar estos avances para que se conozca a la población en general.

Con el componente 3, se continua la planificación del evento Guatemala Innovation Forum, se trabajaron las especificaciones técnicas para el hotel, se realizó la distribución general de las comisiones, así como documento del concepto y agenda preliminar. Esto con el fin de contar con herramientas de organización que permitan llevar una mejor planificación de todo el evento.

Semanalmente se da seguimiento al Comité General, donde cada comisión debe reportar el avance de sus actividades para ir consolidando el evento. En materia de comunicación, la imagen ya quedó definida y se plantea el desarrollo de su adaptación para las diferentes plataformas de comunicación.

Con el componente de Productividad, se apoyó con la presentación de lineamientos generales a los directores y representantes de Promipymes. Esto permite tener un mejor posicionamiento y uso de la marca, del programa y del proyecto integralmente.

Se dio seguimiento sobre el proceso del evento Foro Latinoamericano de Inversión de Impacto para la contratación de los servicios en los cuales se dará el apoyo.

Este mes se fue a la presentación del Global Entrepreneur Monitor -GEM, en la Universidad Francisco Marroquín donde se dieron a conocer los más recientes estudios del comportamiento en materia de emprendimiento para Guatemala.

Estas son algunas de las noticias publicadas en la página web de Pronacom y publicaciones de redes sociales del mes de Junio:



ESCUINTLA RETOMA INICIATIVAS DE DESARROLLO Y COMPETITIVIDAD LOCAL
Viernes, 23 de Junio de 2017



INTEGRACIÓN DEL COMPONENTE PERTINENCIA CULTURAL AL PLAN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL DE SAN JUAN OSTUNCALCO
Lunes, 19 de Junio de 2017



AVANCES DEL PLAN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL DEL MUNICIPIO DE QUETZALTENANGO
Lunes, 19 de Junio de 2017



PRONACOM Y MESA REGIONAL DE COMPETITIVIDAD IMPULSAN MEJORAS A CARRETERA CITO 180
Viernes, 2 de Junio de 2017


Pronacom added 7 new photos.
Misión del Banco Interamericano de Desarrollo -BID- conoció los avances para la implementación de las acciones apropiadas de mitigación -NAMA- (por sus siglas en inglés) de la Leña, así como la apertura de la cuarta tienda de Estufas Mejoradas en el Departamento de Jalapa.
+4


Pronacom added 3 new photos.
Mesa Regional de Competitividad, en representación de la Región VI de Guatemala, presentó solicitud formal al Pronacom, para que de inicio al estudio de pre inversión correspondiente al proyecto Corredor económico internacional del Suroccidente, específicamente con la carretera CITO 180 que conecta Retalhuleu con Quetzaltenango. #MejorandoParaCompetir #CompetitividadTerritorial leer más...


Pronacom
Descubre los pasos necesarios para abrir una Sociedad Mercantil en Guatemala
#Minegociogt #MejorandoParaCompetir
MiNegocio.gt
Diario de Centroamérica
fb.com


Pronacom
Te contamos que en Así se hace hay nuevos trámites que se han incorporado en la página, consulta http://asisehace.gt/ la herramienta que te ayuda. #MejorandoParaCompetir
TU TIEMPO ES VALIOSO UTILIZA Así se hace
PRONACOM
asisehace.gt
asisehace.gt

JULIO

En el mes de julio se apoyó en la cobertura y seguimiento de la siguiente misión técnica del BID, con especialistas que vinieron a conocer el avance de la ejecución del Préstamo y las instituciones Promipyme de la región de oriente y de Alta Verapaz, así como la actividades de la mesa de competitividad de Zacapa.

Durante la misión se permitió comunicar sobre las actividades y avances que los representantes de BID hacen permite dar transparencia e información sobre la ejecución del Préstamo, así como los resultados del mismo. Se redactaron los avances del préstamo para socializarlas tanto en la página web como en las redes sociales, esto con el objetivo de resaltar el trabajo y los resultados obtenidos del Componente de Desarrollo Empresarial y de Competitividad Territorial en los territorios priorizados vinculando a los sectores productivos, la academia, los Gobiernos Locales y el Gobierno Central en búsqueda de la potencialización de la competitividad en cada lugar.

NOTAS REALIZADAS:

Misión del BID verifica avances logrados en el departamento de Zacapa

El Componente 4, Competitividad Territorial del Programa Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva BID 1734, trabaja en los territorios priorizados vinculando a los sectores productivos, la Academia, los Gobiernos Locales y el Gobierno Central en búsqueda de la potencialización de la competitividad en cada lugar. El día de hoy se presentan los avances alcanzados a través de la Mesa de Competitividad del departamento de Zacapa.



A dicha misión asistieron las autoridadades de PRONACOM, asesores del Programa, consultores técnicos del BID, los miembros de la Mesa de Competitividad: Gobernador Departamental, Alcaldes de Zacapa, Estanzuela, Río Hondo y Teculután; Concejales, alcaldes de segundo nivel; sociedad civil; grupos gestores; emprendedores; productores; comerciantes y Academia.

Entre los avances que se presentaron, está la construcción del Mercado Departamental de Artesanías, el cual

se ubica en el km. 130, jurisdicción del municipio de Río Hondo, el cual ha sido impulsado desde la mesa de competitividad y financiado con fondos del CODEDE. La misión BID realizó la visita correspondiente al proyecto para validar los avances y visualizar cómo quedará al finalizarse la construcción.

Proyectos exitosos en Estanzuela, Zacapa y el Programa de Ordenamiento Territorial

Por su parte, el Alcalde de Estanzuela, presentó las experiencias productivas exitosas como las cooperativas textiles y la Empresa Agroindustrial Municipal, para que sean replicadas en otros municipios a través de la Mesa de Competitividad.

El jefe de la Unidad Municipal de Ordenamiento Territorial de Zacapa presentó productos del POT financiado por PRONACOM a través del componente de Desarrollo Territorial del préstamo BID 1734.

Capacitación a empresarios de Chiquimula y Alta Verapaz

La segunda parte de la jornada del martes se realizó en Chiquimula a empresarios de la región, con el taller de **Escalabilidad de Negocios e Instrumentos de Inversión y Financiamiento** que tiene como objetivo brindar conocimientos relevantes para la escalabilidad de un negocio, facilitar mecanismos de financiamiento para negocios en etapa de desarrollo temprana y/o negocios en crecimiento. Este mismo taller, se replicó el miércoles en Alta Verapaz, lo que significa la expansión y las nuevas fronteras a un grupo de empresarios de ambos departamentos.

Los talleres se realizaron como parte de las actividades ejecutadas por el Componente 3, Servicios de Desarrollo Empresarial del Préstamo 1734, en los Centro de Promoción de la Micro, pequeña y mediana empresa –PROMIPYME del Centro Universitario de Oriente –CUNORI en Chiquimula, y Red Nacional de Grupos Gestores, en Alta Verapaz.





Se apoyó en la 2da. Reunión de Consejo Asesor en el Hotel Radisson, previo al evento con la invitación y convocatoria a cada uno de los invitados, así como con la confirmación de asistencia. Durante el evento con la cobertura general, haciendo streaming en vivo por medio de Facebook live, fotografías, talking points, apoyo con las presentaciones, impresión de agendas, y logística en general.

Este Consejo Asesor tuvo como agenda tres temas fundamentales para el Préstamo: los avances del proyecto de Libramiento a la Ciudad de Guatemala a través de la Interconexión CA-9 Norte – CA-01 Oriente, las reformas al indicador internacional del Doing Business y el lanzamiento del evento Guatemala Innovation Forum. Se contó con la participación de especialistas del BID que dieron retroalimentación sobre los avances realizados.









En Julio se apoyó para la convocatoria y cobertura en la presentación del Programa IEDA - por especialistas del BID, el cual tiene como foco principal con el diseño, implementación y ejecución de actividades tendientes a fortalecer los ecosistemas de innovación y emprendimiento en un esquema de micro intervenciones “hands-on” en terreno y en conjunto con los gobiernos de Centro América.

Como trabajos específicos a los diferentes componentes, en el Componente 1, se realizó la maquetación de dos opciones para hacer una renovación del sitio web AsiSeHace.gt, y se está actualización gráfica en nuevas opciones para relanzar el programa con una nueva imagen. También se participó en una reunión con el equipo del Registro Mercantil para apoyar en el evento de lanzamiento del nuevo portal del registro y de AsíSeHace antes mencionado, a realizarse en agosto.

El componente 3, por parte del programa de Productividad realizó una diplomado para una certificación en la metodología SBDC ofrecido por la Universidad de Texas y organizado por Cenpromype, el Viceministerio de la Mipyme y Pronacom. El curso tuvo una participación de más de 100 personas y se certificaron 90 de ellas.

En fortalecimiento al Componente 4, se realizó una Capacitación con Asesores Territoriales en tema de abordaje con medios de comunicación, esto con el objetivo de proporcionar los lineamientos necesarios para el manejo adecuado de la prensa, generación de notas, manejo de imagen institucional y comunicacional.

AGOSTO

Como parte del seguimiento al evento Guatemala Innovation Forum, se continuó con el apoyo a la Comisión de contenido, con reuniones con diferentes actores posibles para la área de exposición, uno de ellos la Universidad del Valle. Así mismo se actualizó la agenda, que se encuentra ya en un 90% completada. Se determinó el listado de insumos de comunicación que se deben desarrollar y se ha apoyado a la comisión de contenido con el seguimiento de los expositores y presentaciones de socialización. Se apoyó con tres bloques de preguntas del proceso de licitación del Guatemala Innovation Forum, que ingresaron a través del portal Guatecompras. El proceso de resolver estas dudas permite aclarar y recibir propuestas más completas del proceso.

En la misma línea de socialización del GIF, se participó de una reunión en TecLab zona 4, reunión convocada por Maria Zaghi, partner del Campus Tec para presentar el GIF y ofrecerles espacio en el área de la expo, así como para conocer algunas de las empresas que podrían apoyarnos con la página web. También se concertó una cita con la Embajada de Japón para invitarles y vincularles al tema y con Grupo Dutriz, quien publica la revista El Economista, para ver si es posible hacerlos media partners en el evento.

Participación en el Innovate Entrepreneurship Summit realizado en Cayalá, el cual tiene como objetivo proveer conferencias y talleres para emprender y escalar negocios. Eventos como estos permite conocer las tendencias en emprendimiento, herramientas que existen y están a disposición de guatemaltecos, networking y reconocimiento de capacidades y necesidades.

En agosto se apoyó también en los eventos del componente 1, Mejora al Clima de Negocios, para sus talleres de Gobierno Corporativo y de la plataforma Mi Negocio, así como el lanzamiento de la actualización de la página de AsiSeHace.gt y del nuevo portal del Registro de la Propiedad Intelectual. Por medio de la difusión de

estas plataformas se logra mejorar y optimizar la realización de trámites para las empresas y se incide en los indicadores del Doing Business.





Otro tema que se terminó de consolidar es la segunda edición del evento Héroes Fest, donde se avanzó en temas de comunicación, delegación de tareas y comisiones. Así mismo se desglosaron las actividades pendientes de la comisión de comunicación, se dio ingreso ya a las redes sociales para activar el sitio y dar a conocer el evento. Se realizó la presentación oficial del evento con los resultados de la edición 2016.

Se desarrollo el concepto 2017, “Despega” para la edición de este año, el cual estaba bajo la idea de hacer que los emprendedores reacciones, despeguen y alcancen sus sueños, queremos que despeguen sus ideas y proyectos.









Se requirieron propuestas de logotipos para el Guatemala Metrópoli Innovadora - Brainshop Metropolitano, se realizaron varias opciones y finalmente se seleccionó una de ellas. El evento permitiriá unir actores importantes para planes de urbanidad e innovación en la región central y la imagen debe ir acorde al objetivo.

Internamente, se realizó un taller para fortalecimiento institucional con todos los asesores. Participó el Ministro de Economía, Victor Manuel Asturias, ambos Comisionados, la Dirección y Subdirección ejecutiva. En el taller se trabajó la integración de equipos, se presentó la Política Nacional de Competitividad, se presentaron los avances al Evento Guatemala Innovatio Forum y realicé una presentación general de comunicación y de protocolo para el manejo de eventos y precedencia de autoridades. Es importante mencionar que la comunicación del programa y de cada componente es fundamental para dar a conocer los resultados de la ejecución, actividades y avances puntuales con todos los programas y temas de Pronacom.

GUATEMALAMETRÓPOLIINNOVADORA
BRAINSHOP METROPOLITANO

Participación de la presentación de estudio de avances en la ejecución del Préstamos BID 1734, esto permite conocer las actividades, acciones y resultados que deben darse a conocer y comunicarse.

Se apoyó con un monitoreo de noticias de productividad, emprendimiento e innovación para el Componente 3. El monitoreo incluye noticias generales de actualización de actividades, eventos temas relevantes a el emprendimiento o la innovación en Guatemala y la región. Permite conocer sobre lo que se está realizando en los temas antes mencionados los otros sectores de interés.

Se apoyó con cobertura fotográfica para las diversas reuniones y actividades llevadas a cabo en la oficina. Este proceso permite llevar una memoria fotográfica y facilitar la difusión de las diversas acciones puntuales que poco a poco van consolidando la ejecución de las estrategias del componente 3 y del Programa.



SEPTIEMBRE

En el mes de septiembre se apoyó y dio cobertura al evento Expo Agrovisión realizado en el Centro de Convenciones de Arkadia. El evento Agrovisión es un encuentro que tiene como objetivo presentar al sector productivo, a las autoridades involucradas y a la sociedad en general, las técnicas y tecnologías del agro que se están utilizando en los países más eficientes en la producción del campo, y las que habrán de implementarse en la región en los próximos cinco años. Pronacom apoyó

financiando los stands. Así mismo, tuvimos la participación de varios emprendedores y empresas apoyadas por los Promipymes.

Para el evento se trabajaron talking points para las autoridades participantes en el evento protocolario de inauguración. Asi mismo se dio cobertura para las diferentes presentaciones que tuvimos por parte de asesores del componente 1 y 3.









Este mes se realizó nuevamente otra misión técnica del BID. Iniciando con el Taller Red de Inversionistas Ángeles en Antigua Guatemala, en la cual se pudieron discutir retos y herramientas de financiamiento, así como la importancia de consolidar una red de inversionistas ángeles para proyectos en Guatemala que requieren financiamiento, durante el evento se presentó como este tipo de redes fomentan la competitividad de los países a representantes del Ministerio de Economía, de PRONACOM y de expertos del BID.

Se apoyó con las invitaciones para el evento y la publicación de la actividad.






Posteriormente también se brindó apoyo y participación de la presentación sobre la Evaluación del Préstamo 1736, Inversiones Estratégicas y Transformación Productiva, la cual permitió conocer un panorama general de las actividades ejecutadas, el avance físico y financiero, así como los retos que se tienen.



En seguimiento al Guatemala Innovation Forum se realizaron diferentes actividades de logística, difusión y coordinación:

- Reunión con empresas Ases Digital, quien nos dará el patrocinio para la página web del Guatemala Innovation Forum -GIF. La reunión permitió ver los detalles específicos y técnicos necesarios para ejecutarla.
- Reunión con la Comisión de Industrias Creativas de Agexport para ver el seguimiento de apoyo que ofrecieron y su participación en el GIF. En la reunión participaron varios de los socios y se discutió la mejor forma de participar y de explorar la diversificación de sus servicios.
- Seguimiento y apoyo en la comisión de expositores, organizando al equipo que estará conformando la comisión y explicando los diferentes perfiles.
- Realización del Media Kit para ofrecer a los posibles expositores y para los Media Partners.
- Actualización de agenda preliminar
- Formulario de Pre-postulación para publicar
- Contacto con Ignacio Zuccarino de Google Latinoamérica para posible ponencia.
- Actualización de fichas de expositores oficiales.
- Reunión con Ing. Ayerdi de la Universidad del Valle para consultar sobre proyectos de innovación
- Así mismo, ya recibida la NOB del Banco para proceder a contratar a la empresa de Logistica, se inició el contacto con ellos para ver los detalles de los servicios contratados y dar seguimiento puntual a cada uno de los requerimientos que se necesitan en la preproducción del evento.
- Elaboración de la propuesta de gira de medios para la promoción de Héroes Fest y Guatemala Innovation Forum. Con esto se busca aumentar la capacidad de convocatoria, por medio de programas que se adecuen al público objetivo de cada uno de los eventos.
- Elaboración de cartas para Cámara de Industria de Guatemala y para la Asociación Guatemalteca de Exportadores, en la búsqueda de apoyo con los patrocinios de las diferentes actividades del evento Guatemala Innovation Forum, en donde se busca ser una plataforma para promover la innovación. Con la búsqueda de aliados estratégicos se pretende elevar el estándar de categoría de evento para fortalecer tanto la imagen del evento como del Programa Nacional de Competitividad.


GUATEMALA INNOVATION FORUM2017
BRAINNOVATION EXPO
MEDIA KIT


22
NOVIEMBRE
HOTEL INTERCONTINENTAL


+1000
ASISTENTES
Sector público, privado y académico, nacional y territorial


FORO
EXPO


BRAINNOVATIONEXPO
UNA EXPO
DIFERENTE
DEMOSTRATIVA
INTERACTIVA
INNOVADORA


BRAINNOVATIONEXPO
PERFILES
INNOVACIÓN SOCIAL
INNOVACIÓN CREATIVA Y CULTURAL
INNOVACIÓN SECTORIAL
INNOVACIÓN TECNOLÓGICA
FORMACIÓN EN INNOVACIÓN
INNOVACIÓN INSTITUCIONAL


INNOVACIÓN
SOCIAL
Innovación con impacto social, emprendimiento social, inversiones de impacto.


INNOVACIÓN
CREATIVA
Y CULTURAL
Innovación para las industrias creativas y culturales, innovación deportiva, arte, música, entre otros.













Apoyo, participación y cobertura en el seminario de Gobierno Corporativo organizado por el Componente 1, en alianza con Deloitte. Para el evento se apoyó con logística de protocolo y temas de comunicación, asistencia técnica y cobertura durante todo el evento.

La actividad que se llevó a cabo para empresarios y emprendedores, para conocer sobre el protocolo, las buenas prácticas y experiencias en colaboración con la firma Deloitte en Guatemala. El Programa Nacional de Competitividad, por medio de capacitaciones específicas del Componente 1 en la promoción y mejora de clima de negocios, realiza una serie de capacitaciones importantes para el sector productivo del país. De esta cuenta se comunica en las páginas oficiales y en las redes sociales los resultados obtenidos.

Se apoyó con la socialización en página web y en redes sociales, así como nota para la página web.






Participación del evento Training Day. El Training Day es una jornada intensiva de empoderamiento para conectar con emprendedores, empresarios e inversores; adquirir herramientas de crecimiento, perspectiva de nuevos mercados, ideas, negocios e innovación dirigido a Estudiantes con nuevas ideas de negocios, profesionales y emprendedores, empresarios y CEO´s, altos ejecutivos e inversionistas. La participación en estos eventos permite fortalecer al equipo de herramientas de emprendimiento.

Seguimiento a las gestiones para los eventos que apoya que el componente 3: El Foro Latinoamericano de Inversión de Impacto y Héroes Fest.

ACTIVIDADES GENERALES DE COMUNICACIÓN

La gestión y manejo de la página web institucional, asi como de las redes sociales ha sido constante durante todo el año. Se actualiza constantemente la sección de calendario de eventos, noticias recientes, comunicados de prensa, cambios generales de acuerdo a solicitudes específicas, información pública y biblioteca.

La página web es un medio público muy importante de difusión de información, la cual debe estar lo más completa y actualizada posible para ser un canal estratégico de acceso a la información de los diferentes proyectos, avances, noticias y ejecución general del Programa.

Desde el mes de mayo, para las redes sociales, se implementó un plan de medios sociales digitales, el cual atiende las necesidades de buscar más alcance en las publicaciones generadas, este plan se implementa con base a los resultados obtenidos de las diferentes mediciones que proveen indicadores de resultados de uso de cada una de las redes sociales, como: en qué horario resulta mejor publicar, cual es el público objetivo, qué tipo de publicaciones es la que más interacción genera, demográficamente qué rangos de edades siguen más las redes sociales de Pronacom.

Esto significa la supervisión general de las publicaciones que realiza el Community Manager, aprobación de la matriz de contenido, edición de información y monitoreo general de las publicaciones, lo cual permite dar a conocer las actividades, reuniones, logros y contenido de interés que realiza el componente y el Programa.

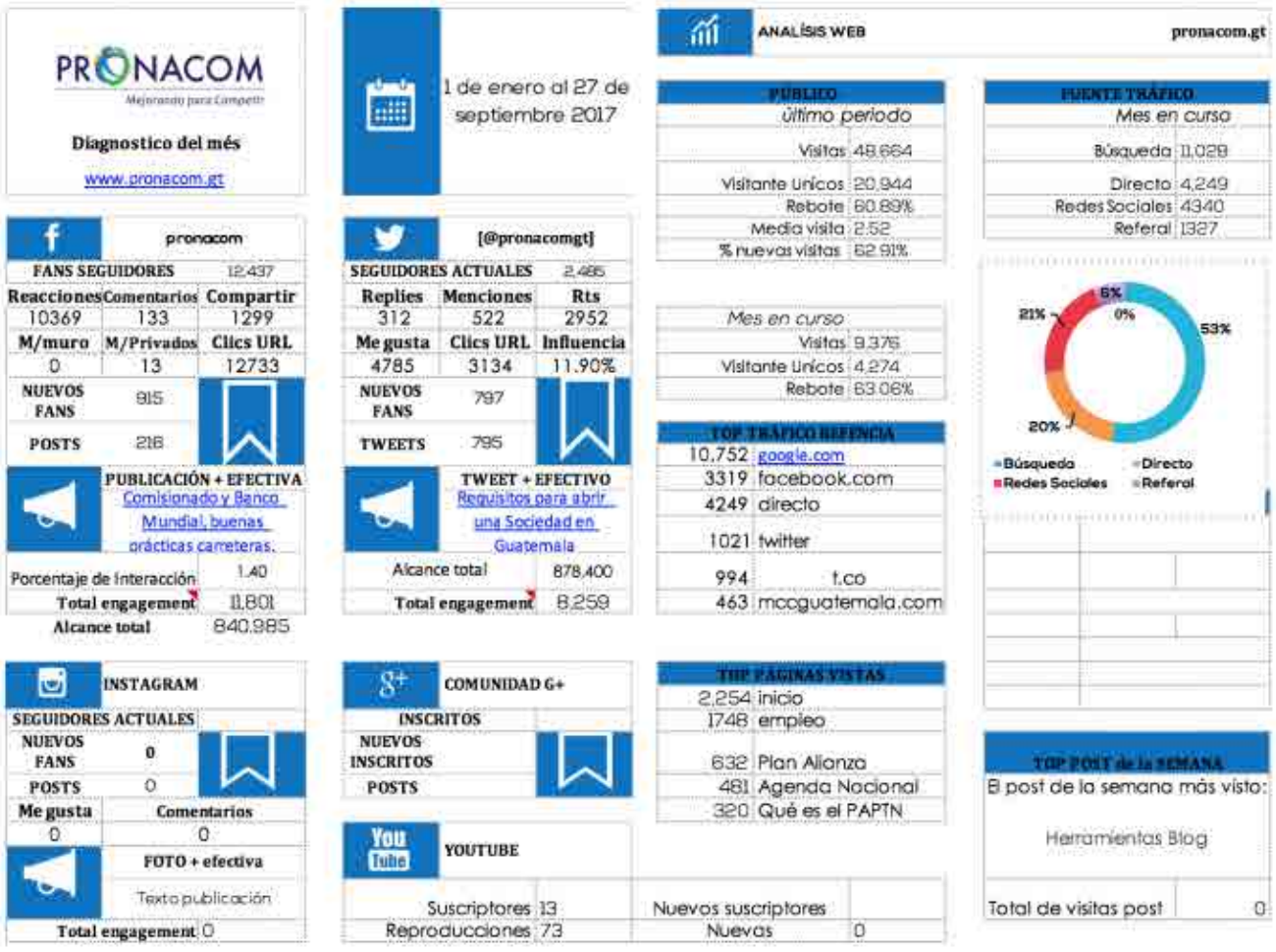
Por medio de diferentes gestiones con Twitter, se logró a partir de inicio del mes de mayo obtener la verificación de la cuenta @pronacomgt, dando mayor credibilidad a la cuenta en twitter para garantizar que la información que fluye desde este canal de comunicación sea veraz y con credibilidad.

Se logra un crecimiento sostenido de seguidores en Facebook de manera orgánica. Para el mes de febrero se contaban con: 11522 seguidores, al mes de septiembre se cuentan con 12,437.
Para la red social Twitter también se obtuvo crecimiento de seguidores, en el mes de febrero se tenían 1688 y para septiembre se cuentan ya con 2,485.
Este incremento de seguidores va acompañado de datos de mejor interacción con la comunidad online que genera mayor compromiso al momento de generar reacciones y que la información publicada sea más compartida y así extender la red de seguidores.

A continuación, se presenta un reporte general semestral consolidado de las redes sociales: Diariamente se apoya con el monitoreo diario de medios de comunicación digital que permite dar a conocer a los asesores de PRONACOM las noticias sobre economía y competitividad de Guatemala actualizadas. De esta manera, se apoyó su trabajo, al aportarles información útil para sus proyectos.

Así mismo, se apoyo para la recopilación Monitoreo de noticias de productividad, emprendimiento e innovación para el Componente 3.

El monitoreo incluye noticias generales de actualización de actividades, eventos temas relevantes a el emprendimiento o la innovación en Guatemala y la región. Permite conocer sobre lo que se está realizando en los temas antes mencionados en lo sectores privados y públicos que también trabajan por sacarlo adelante.



A continuación, se desglosan algunas de las publicaciones realizadas en redes:





















CONTRAPARTIDA PRIVADA

Con relación al seguimiento de la contrapartida privada se enviaron las siguientes comunicaciones tanto a crédito público como al BID para dar por finalizado ese tema, estamos a la espera de la respuesta de ambas instituciones sobre la propuesta a seguir

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 para la Gestión de la Mesa Departamental de Competitividad del Departamento de Alta Verapaz
Nombre o título de los servicios de asesoría

Que realizó:

Etlin Samantha Argentina Bac
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-025-2017

Por lo que se solicita trasladar a donde corresponda para continuar con el proceso respectivo de pago, por la cantidad de: **Q 11,129.03**

Se adjunta el producto No. ***Tres (3)***
Titulado:

"IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS POTENCIALIDADES TERRITORIALES DEL DEPARTAMENTO DE ALTA VERAPAZ"

Impreso en: 68 hojas — Sí
Cantidad en hojas — Indicar si se adjunta en CD

Fecha de entrega del producto: 25 de octubre 2017

Revisión Técnica 1 Elizabeth Velásquez
Nombre y Firma

Revisión Técnica 2 Hugo Gómez
Nombre y Firma

Aprobación del Producto:

Firma y sello: José Fernando Arriaga Bueso
DIRECTOR EJECUTIVO
Programa Nacional de Competitividad
MINISTERIO DE ECONOMÍA

PRODUCTO No. 03

IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS POTENCIALIDADES TERRITORIALES DEL DEPARTAMENTO DE ALTA VERAPAZ.

PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD DE GUATEMALA

Etlin Samantha Argentina Bac
Servicios Profesionales como Asesor para la Gestión de la Mesa Departamental de Competitividad de Alta Verapaz
Contrato No. BID1734/OC-GU-AI-025-2017
PRONACOM

José Fernando Zúñiga Suezo
Director Ejecutivo
Programa Nacional de Competitividad
MINISTERIO DE ECONOMÍA

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento es el resultado de una investigación que se ha realizado de la identificación y análisis de las potencialidades territoriales del departamento, ha sido elaborado de acuerdo con los lineamientos descritos por el Programa Nacional de Competitividad; quien ha facilitado los términos de referencia orientada a resultados. El documento incluye lo siguiente:

A). Los capitales territoriales (recursos naturales, recursos humanos y recursos financieros), en esta parte hemos identificado los recursos naturales que se han utilizado para el propio desarrollo del departamento, entre los cuales podemos mencionar las fuentes hidrográficas, los bosques, suelos, hidrocarburos, hidro-energía y otros, así también se ha identificado los recursos humanos existentes, manifestando que en el departamento existe una gama de instituciones de enseñanza superior público y privadas, formada por diversas facultades y que otorgan distintos grados académicos a nivel técnico y licenciatura. Por último los recursos financieros, es importante identificar cuáles son las fuentes de financiamiento del departamento, tomando en cuenta que la principal actividad económica es la agricultura, y para ello los productores utilizan sus recursos propios en caso de no tenerlo utilizan recursos ajenos (préstamos bancarios) para ello es importante detallar los sistemas bancarios existentes en el departamento de los cuales ofrecen préstamos con facilidades de financiamiento para los micro, pequeños y medianos empresarios.

B). Los diferentes sistemas productivos existentes en el territorio. El departamento de Alta Verapaz es un territorio altamente productivo, cuenta con 17 municipios y cada municipio es caracterizado por su propio sistema productivo, La producción agrícola es una actividad muy importante para los altaverapacenses la cual viene a contribuir con los ingresos diarios de las familias, sobresale la producción de cardamomo, café, maíz y frijol. El cardamomo y el café se cultivan para el comercio exterior, mientras que la producción de maíz y frijol se destinan para el comercio local y consumo interno de las familias.

C). Las actividades económicas que se realizan en el territorio (los motores económicos actuales y potenciales), la economía del departamento se centra en el sector agrícola, sin embargo, dentro de las actividades productivas que se llevan a cabo esta el sector pecuario, sector artesanal, sector agroindustria y el sector comercio y servicio, de las cuales cada municipio se identifica con cada uno. En la producción de Granos encontramos: el maíz y el frijol, para su consumo interno; el cardamomo y el café para su exportación. En el departamento existe la producción de frutas, pero son solo algunas las que se exportan como lo es: el aguacate, la naranja, la piña y el cacao para la fabricación de chocolate.

D). Parte descriptiva, análisis y mapas que permitan visualizar la ubicación o distribución geográfica de los elementos de estudio, así como otras formas de análisis, de tal manera que el documento permita definir con precisión las estrategias que serán propuestas en la agenda de competitividad. En este inciso hemos descrito toda la información descriptiva del departamento como lo es los datos generales del departamento, su ubicación, clima, lugares turísticos. Condiciones de vida, tasas de mortalidad materna, salud, educación, entre otros datos importantes del departamento.

E). Presentación en formato Power Point que permita socializar y validar el estudio a los actores vinculados al proceso. En esta última parte del documento se ha elaborado una presentación con toda la información investigada del análisis de las potencialidades territoriales del departamento.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Contenido	No. de Página
I. Introducción	1
1. Los capitales territoriales	**3**
1.1. Recursos Naturales	3
1.1.1. Hidrográficas	3
1.1.2. Bosques	4
1.1.3. Suelos	6
1.1.4. Minas	8
1.1.5. Hidroenergia	10
1.1.6. Fauna	11
1.1.7. Flora	13
1.1.8. Recursos Hídricos	14
1.2. Recursos Humanos	16
1.3. Recursos Financieros	25
1.3.1. Sistemas Bancarios	26
1.3.2. Cooperativas de ahorro y crédito	27
2. Los Diferentes Sistemas Productivos Existentes en el Territorio	**27**
3. Las Actividades Económicas que se Realizan en el Territorio	**37**
3.1. Los Motores Económicos Actuales y Potenciales	37
3.1.1. Sector Agrícola	37
3.1.2. Sector Pecuario	38
3.1.3. Sector Artesanal	40
3.1.4. Sector Agroindustrial	40
3.1.5. Sector Industrial	41
3.1.6. Sector Comercio y Servicios	42
4. Parte descriptiva, análisis y mapas que permitan visualizar la ubicación o distribución geográfica los elementos de estudio, así como otras formas de análisis, de tal manera que el documento permita definir con precisión las estrategias que serán propuestas en la agenda de competitividad.	**42**
4.1. Ubicación	42
4.2. Historia	44
4.3. Geografía	44

4.4.	Aspectos Generales	45
4.5.	Clima	46
4.6.	Lugares Turísticos	47
4.7.	Días Festivos	48
4.8.	Condiciones de Vida	50
4.9.	Salud	51
4.10.	Mortalidad Materna	53
4.11.	Educación	54
4.12.	Comunicación y Transporte	55
5.	**Presentación en formato de Power Point que permita socializar y validar el estudio a los actores vinculados al proceso**	**56**
	Anexos	57

ÍNDICE DE MAPAS

Contenido	No. De Página
Mapa No. 01. hidrografía del departamento de Alta Verapaz	04
Mapa No. 02. Identificación de bosques del departamento de Alta Verapaz	06
Mapa No. 03. Uso de suelo	08
Mapa No. 04. Derechos mineros, departamento de Alta Verapaz	09
Mapa No. 05. Mapa de las Regiones del departamento de Alta Verapaz	29
Mapa No. 06. Departamento de Alta Verapaz	30
Mapa No. 07. Capacidad del uso de suelo	36
Mapa No. 08. Ubicación del departamento de Alta Verapaz	43
Mapa No. 09. Zonas de vida del departamento de Alta Verapaz	47
Mapa No. 10. Lugares turísticos del departamento de Alta Verapaz	48

ÍNDICE DE CUADROS

Contenido	No. De Página
Cuadro No. 01. Área y volumen para aprovechamiento con licencias forestales	5
Cuadro No. 02. Cantidad de proyectos y área bajo manejo con el programa de incentivos forestales (PINFOR)	5
Cuadro No. 03. Cantidad de proyectos y áreas bajo manejo con el programa de incentivos forestales (PINPEP)	5
Cuadro No. 04. Cobertura vegetal y uso de suelo, departamento de Alta Verapaz	7
Cuadro No. 05. Hidroeléctricas, departamento de Alta Verapaz 2010	10
Cuadro No. 06. Áreas protegidas clasificadas según categoría de manejo y extensión en hectáreas en el departamento de Alta Verapaz	11
Cuadro No. 07. Áreas protegidas que se encuentran en el departamento de Alta Verapaz.	12
Cuadro No. 08. Oferta Académica del Departamento de Alta Verapaz	17
Cuadro No. 09. Listado de cursos de capacitación y carreras técnicas, INTECAP-Alta Verapaz	24
Cuadro No. 10. Sistemas bancarios que operan en el Departamento de Alta Verapaz	26
Cuadro No. 11. Entidades Financieras que operan en el departamento de Alta Verapaz	27
Cuadro No. 12. Presentaciones y precios de té Chirrepeco	32
Cuadro No. 13. Valor de la producción agrícola 2010	37
Cuadro No. 14. Producción de frutas básicas	38
Cuadro No. 15. Volumen y valor del producto pecuario	39
Cuadro No. 16. Actividad artesanal, valor de la producción	40
Cuadro No.17. Número de empresas por rama o sectores de actividad económica	41
Cuadro No. 18. Número de empresas por tipo	41
Cuadro No. 19. Número de empresas por actividad económica	42
Cuadro No. 20. Indicadores del departamento de Alta Verapaz	45
Cuadro No. 21. Zonas de vida del departamento, departamento de	46

Alta Verapaz, 2010.

Cuadro No. 22. Días Festivos en los diferentes municipios del departamento de Alta Verapaz 49

Cuadro No. 23. Pobreza y pobreza extrema, departamento de Alta Verapaz, 2010 51

Cuadro No. 24. Establecimientos de salud, departamento de Alta Verapaz, 2010 51

Cuadro No. 25. Otros indicadores de salud, departamento de Alta Verapaz 53

Cuadro No. 25. Mortalidad materna, departamento de Alta Verapaz, 2010 54

Cuadro No. 26. Asistencia en partos, departamento de Alta Verapaz 54

Cuadro No. 27. Tasa de Cobertura Educativa 55

Cuadro No. 28. Indicadores educación nivel 2011-2012 55

I. INTRODUCCIÓN

La identificación y análisis de las potencialidades territoriales del departamento es una herramienta de gestión para el desarrollo económico local, la cual resalta las cualidades productivas del departamento. Este documento será de base para la elaboración de la Agenda de Competitividad departamental, ya que contiene datos generales del departamento.

El departamento de Alta Verapaz es un departamento que cuenta con elementos que permiten el desarrollo integral para cada uno de los habitantes, siendo un territorio con grandes riquezas turísticas, su ubicación geográfica esta al norte de Guatemala, a unos 200 km de la Ciudad de Guatemala y con una población económicamente activa, aproximadamente del 73%[1] y otros factores que hacen que sea un departamento con ventajas competitivas. El departamento tiene 17 municipios con una población total de:1, 256,406[2]

Es importante considerar que el territorio cuenta con un índice de pobreza de 83.10%de la población total y de pobreza extrema un 53.60%[3], siendo una problemática que llama a necesidad de generar procesos y oportunidades al desarrollo económico, productivo y competitivo que genere el diálogo y proponga la investigación, innovación, para mejorar la inversión productiva sostenible. También es importante mencionar que la tasa de mortalidad materna ha sido un problema grave que enfrente el departamento de Alta Verapaz, mujeres comprendidas entre las edades de 15-27 años de edad son las más afectadas, y ello se debe a la desnutrición que padecen las mujeres del área rural.

Para la elaboración del presente producto se ha tomado como base los lineamientos descritos por el Programa Nacional de Competitividad -PRONACOM-, siendo la siguiente información: a). Los capitales territoriales (recursos naturales, recursos humanos y recursos financieros), b). Los diferentes

[1] Fuente: El comercio interno de Guatemala, Red Nacional de Grupos Gestores – BI, 2012.

[2] Instituto Nacional de Estadística -INE-, Comité Nacional de Alfabetización -CONLFA- año 2015

[3] Ídem

sistemas productivos existentes en el territorio, c). Las actividades económicas que se realizan en el territorio (los motores económicos actuales y potenciales), d). Parte descriptiva, análisis y mapas que permitan visualizar la ubicación o distribución geográfica de los elementos de estudio, así como otras formas de análisis, de tal manera que el documento permita definir con precisión las estrategias que serán propuestas en la agenda de competitividad, e). Presentación en formato power point que permita socializar y validar el estudio a los actores vinculados al proceso.

Por último, se integra los anexos donde se incluye los medios de verificación de algunas actividades que se han realizado durante el desarrollo del presente producto.

1. LOS CAPITALES TERRITORIALES

1.1. RECURSOS NATURALES

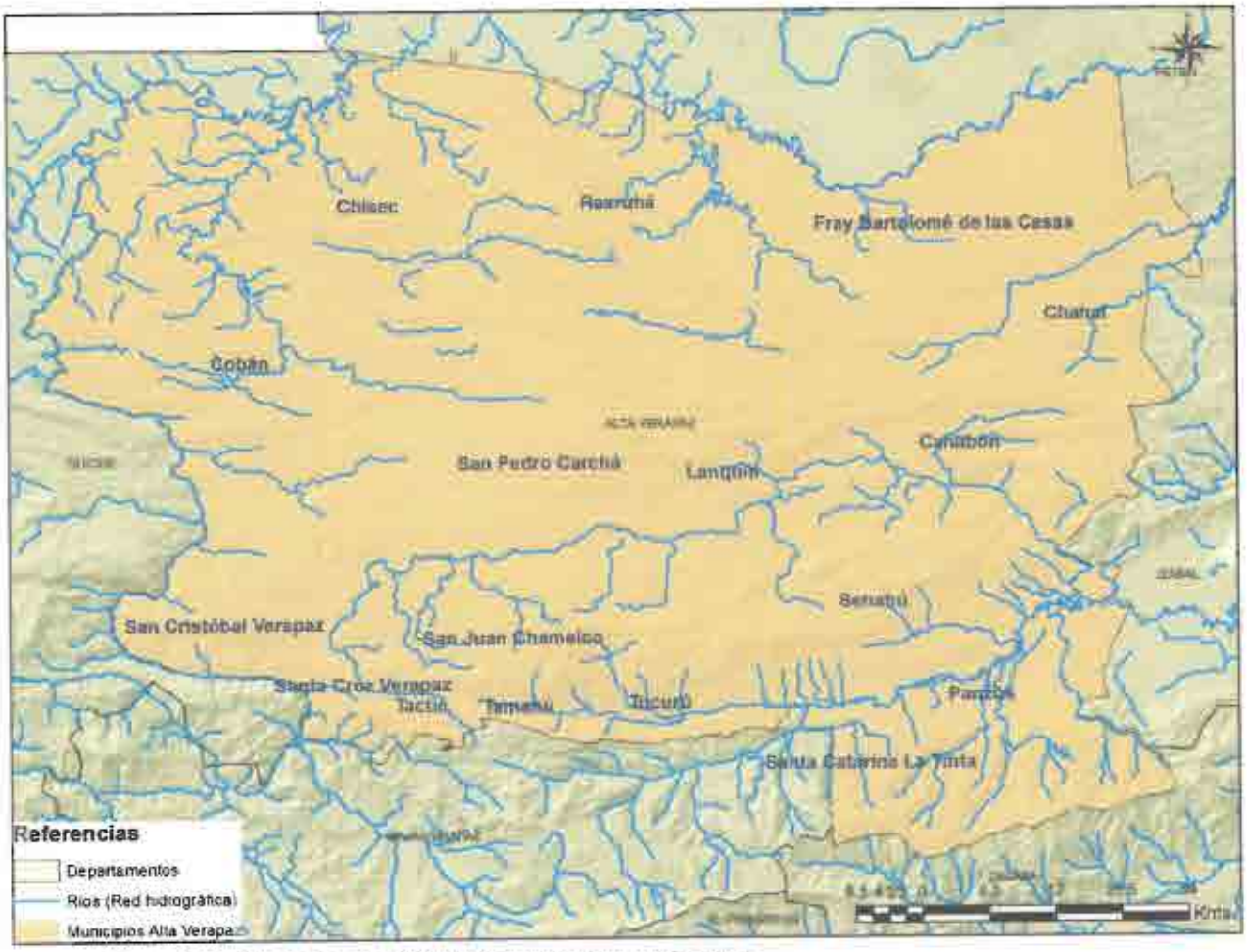
En Alta Verapaz existen recursos naturales que se han utilizado para el propio desarrollo del departamento, entre los cuales podemos mencionar las fuentes hidrográficas, los bosques, suelos, hidrocarburos, hidroenergia y otros.

1.1.1. HIDROGRÁFICAS

Alta Verapaz es un departamento que tiene una ubicación privilegiada geográficamente ya que se sitúa en una zona tropical nuboso que favorece el nacimiento de agua, cuencas, lagunas y ríos; dentro de los cuales podemos mencionar el más importante por su caudal, el Rio Cahabón que tiene una longitud de 196 kilómetros y cabe destacar que es el segundo afluente más contaminado del país después del rio Motagua. El Rio Polochic es otro afluente importante de Alta Verapaz, con una longitud de 194 kilómetros, es importante mencionar que ambos ríos son aprovechados para la generación de energía hidroeléctrica a través de los proyectos Complejo Hidroeléctrico RENACE e Hidroeléctrica Santa Teresa.

Se hace mención que el nacimiento de agua favorece al turismo ya que en Alta Verapaz tenemos varios centros turísticos de los cuales podemos mencionar: Laguna Lachua, balneario Las Conchas, Balneario las Islas, cuevas del rey marcos, Cuevas de Candelaria, Semuc Champey, Balneario la Ceiba, entre otros. Así también los parques ecológicos como lo es el Panque Nacional Las Victorias, Hun Nal Ye, etc.

Mapa No. 01. Hidrografía del departamento de Alta Verapaz



Fuente: ING, INE, MAGA, SEGEPLAN (SINITI) y elaboración propia.

1.1.2. BOSQUES

Alta Verapaz es un departamento con gran riqueza forestal, entre ellas distintas especias maderables como: pino, cedro, ciprés, caoba, jocote de fraile, zapotillo, entre otros; estas especies son aprovechadas para industria forestal y para matriz energética (leña).

Uno de los referentes en Alta Verapaz de la industria forestal es la Federación de Cooperativas de las Verapaces -FEDECOVERA-, quién cuenta con todo un proceso industrializado de aprovechamiento forestal y manejo sostenible de bosques, a través de la reproducción de especies nativas del departamento,

implementación de viveros forestales, plantación de especies nativas bosques naturales, manejo sostenible de bosques y aprovechamiento sostenible de madera. La madera es utilizada para la construcción de viviendas, fábrica de muebles, cajones industriales para la trasportación de productos, entre otros. Así mismo es importante mencionar que el Instituto Nacional de Bosques ha implementado programas de apoyo como lo es el PINFOR y PINPER, Los Incentivos son un pago en efectivo, el Estado otorga al propietario de tierras de vocación forestal, por ejecutar proyectos de reforestación o manejo de bosques naturales. El Incentivo se otorga una sola vez para la misma área de acuerdo al plan de manejo aprobado por el INAB.

Cuadro No. 01. Área y volumen para aprovechamiento con licencias forestales

Región	Área con bosque (has)	Área de producción (has)	Área de protección (has)	Área bajo Manejo (has)	Volumen autorizado
II	9,423	4,039.35	2799.62	6,839.57	183,173.43

Fuente: Boletín de estadística forestal 2009, Instituto Nacional de Bosques

Cuadro No. 02. Cantidad de proyectos y área bajo manejo con el programa de incentivos forestales (PINFOR)

Región	Manejo Bosque Natural Protección		Manejo Bosque Natural Producción		Total	
	No	Has	No	Has	No	Has
II	150	3072.36	7	80.17	157	315253

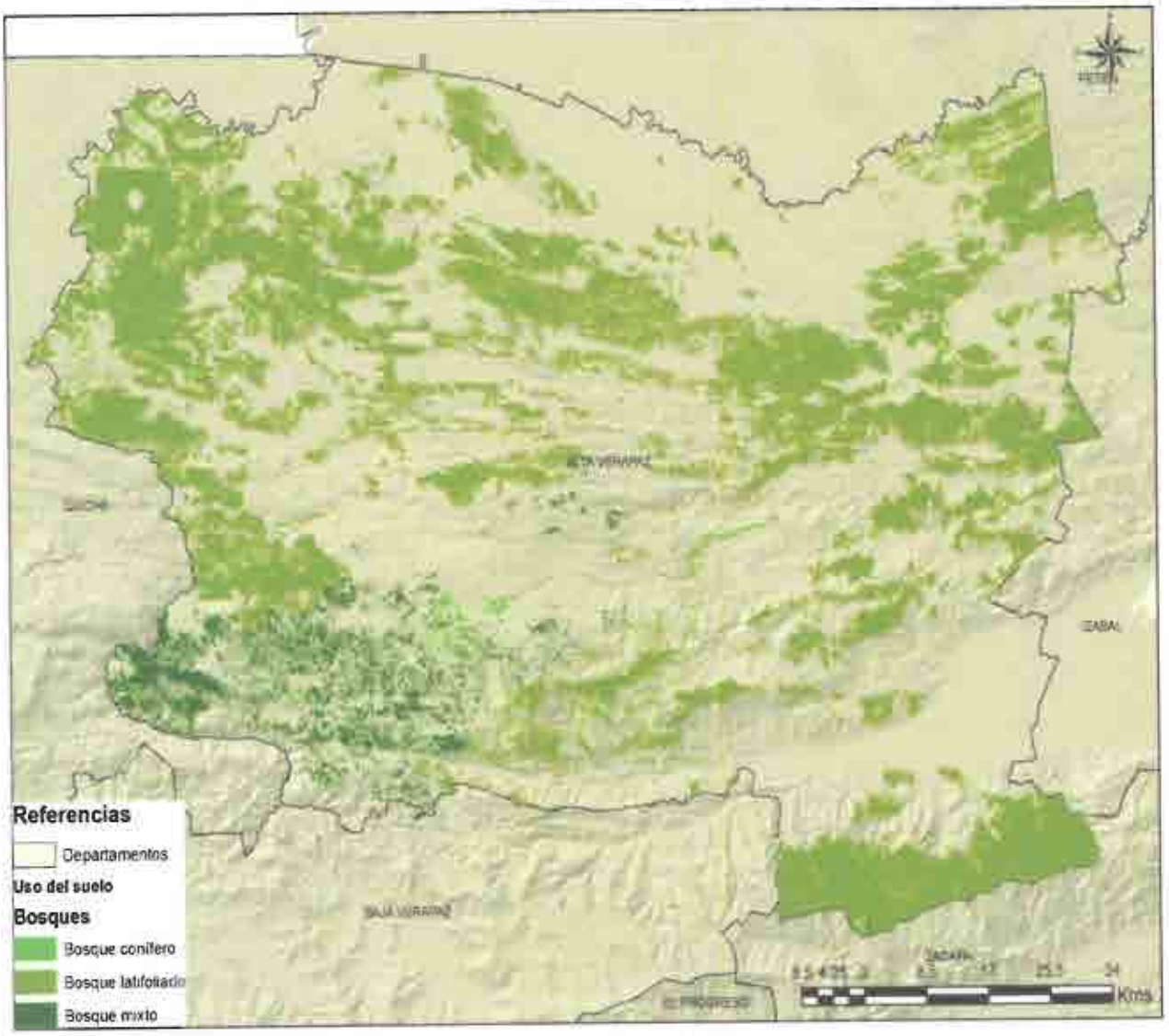
Fuente: Boletín de estadística forestal 2009, Instituto Nacional de Bosques

Cuadro No. 03. Cantidad de proyectos y áreas bajo manejo con el programa de incentivos forestales (PINPEP)

Región	Manejo Bosque Natural Protección		Manejo Bosque Natural Producción		Sistema Agroforestal		Total	
	No.	Has	no.	Has	No.	Has	No.	Has
II	81	254.83	1	4.57	0	0.00	82	259.4

Fuente: Boletín de estadística forestal 2009, Instituto Nacional de Bosques

Mapa No. 02. Identificación de bosques del departamento de Alta Verapaz



Fuente: ING, INE, MAGA, SEGEPLAN (SINITI) y elaboración propia.

1.1.3. SUELOS

Ha sido apropiado para uso forestal y para la agricultura, ya que el departamento de Alta Verapaz se caracteriza por su zona montañosa, sin embargo la desforestación ha provocado la pérdida de los bosques y ha beneficiado en la obtención de suelo para la agricultura, destinado para la agricultura ya que actualmente ha sido una fuente económica principal para las familias del área

rural. El departamento cuenta con suelos de distintas características, que se clasifican de la siguiente manera:

- ✓ Suelo mecanizable
- ✓ Suelos no cultivables
- ✓ Suelo no cultivable
- ✓ Área urbana

La mayor parte de los suelos se caracterizan por ser cultivables, destinados para el cultivo de café y cardamomo, mientras que los suelos mecanizables son utilizados para la producción de granos básicos; los no cultivables están constituidos por las montañas y cerros que tienen poco o ningún cultivo, y en los suelos del área urbana se localizan los centros poblados, que incluyen proyectos habitacionales.

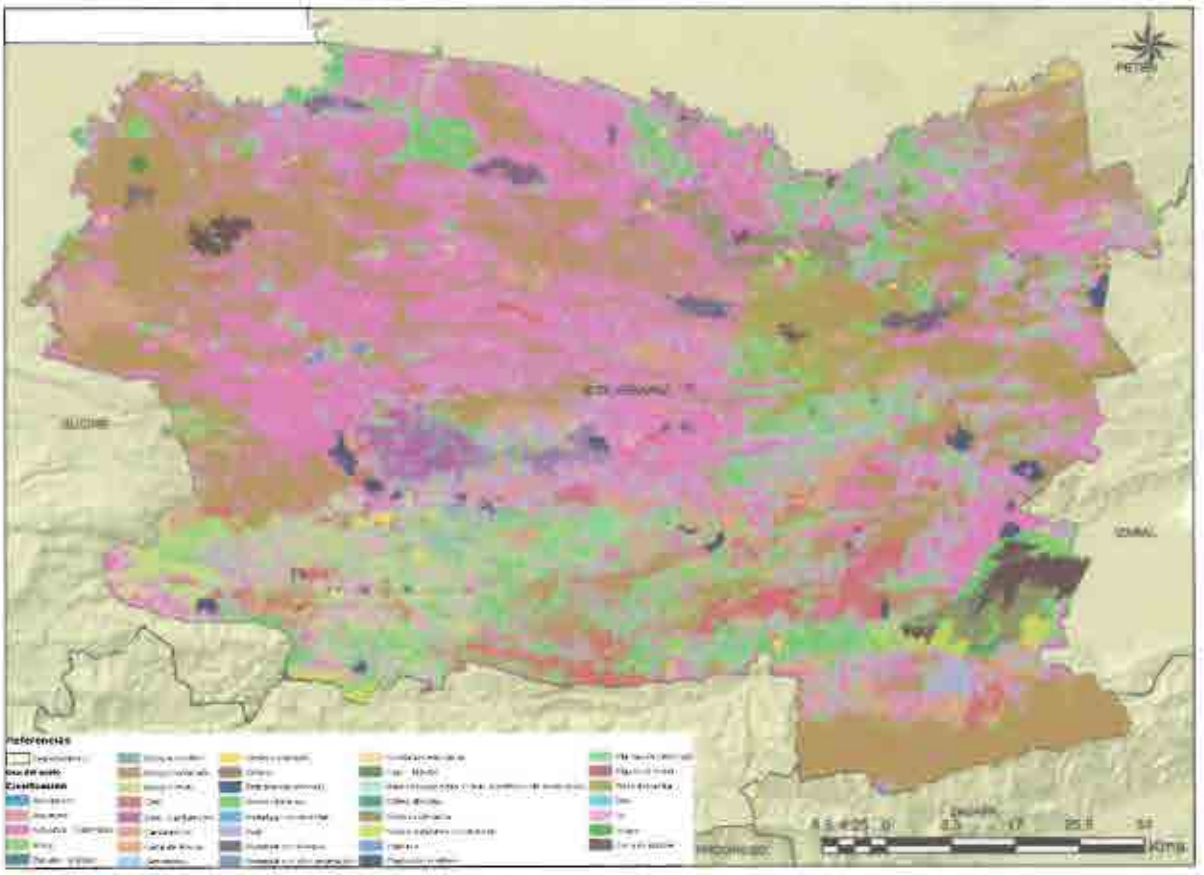
Cuadro No. 04 Cobertura vegetal y uso de suelo, departamento de Alta Verapaz

INFRAESTRUCTURA	Construcción	0.24%
	Comercios y Servicios	0.0083%
	Transporte y Comunicación	0.0006%
	Otros servicios	0,0015%
AGRICULTURA	Anual	18.95%
	Perenne	10.40%
	Semi perenne	0.0038%
	Huertos, viveros y hortalizas	0.022%
	Pastos mejorados	2.10
ARBUSTOS Y MATORRALES	Pastos naturales y arbustos	36.96%
BOSQUE NATURAL	Latifoliado	25.75%
	Conífero	0.16%
	Mixto	3.09%
HUMEDADES Y ZONAS INUNDABLES	Humedal con bosque	0.73%
	Con otra vegetación	0.29%

ZONAS ÁRIDAS Y MINERALES	Zona inundable	1.11%
	Playa y/o arena	0.038%
	Roca expuesta	0.003%

Fuente: Información del Ministerio de Ambiente, Ganaderia y Alimentación, año 2006

Mapa No. 03. Uso desuelo



Fuente: ING, INE, MAGA, SEGEPLAN (SINITI) y elaboración propia.

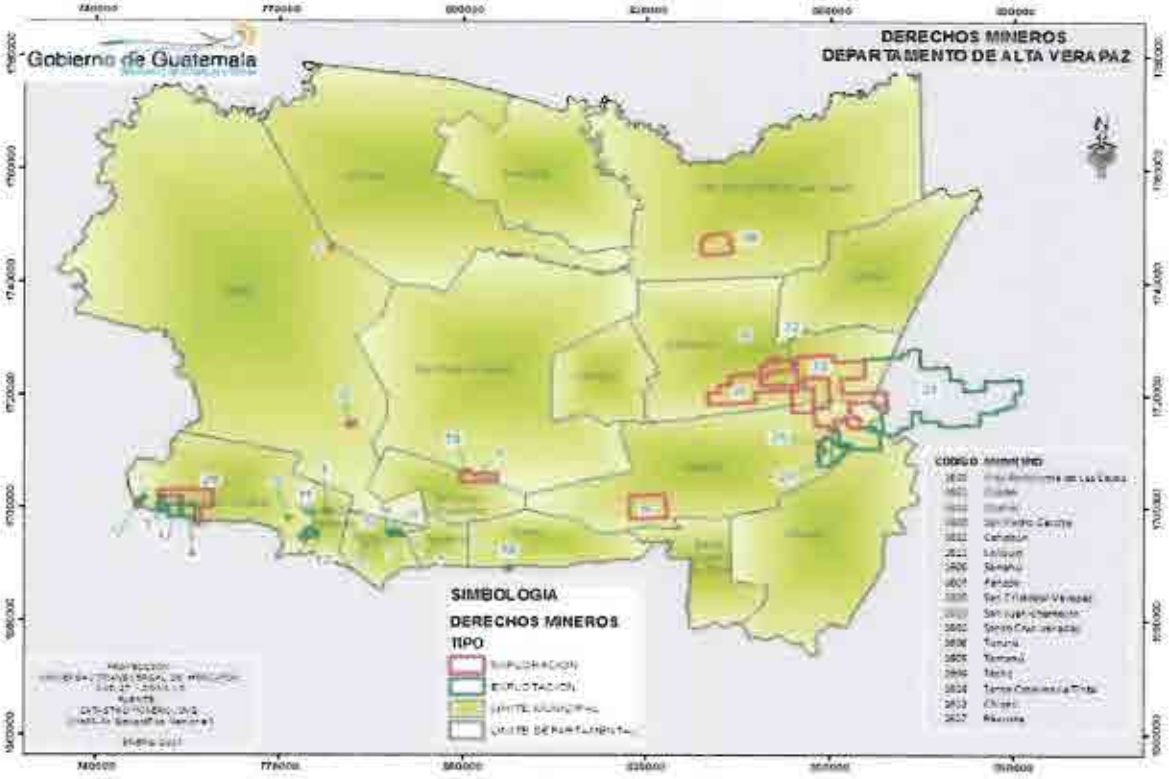
1.1.4. MINAS

De acuerdo con datos del Ministerio de Energía y Minas, en el departamento de Alta Verapaz se desarrollan actividades mineras metálicos y no metálicos, en 15 de los 17 municipios que conforman el departamento, únicamente Raxruhá, Lanquín y Carchá no muestran actividad de este tipo.

Según el catastro minero del MEM, hasta la fecha 2010, se han otorgado 37 licencias en el departamento estando aún vigentes; 23 de ellas son de tipo

exploratoria y 14 de explotación, entre los materiales extraídos de las tierras altaverapacenses se encuentra: Yeso, Arena de Rio, Arena Cataclastica y Caliza, Caliza Dolomitica, Clastos Carbonatos, Plomo, Zinc, Plata, Carbonato de Calcio (Marmol), Niquel, Cobalto, Cromo, Platinoides, Magnesio, Oro, Cobre, Tierras Raras, Molibdeno, Cadmio, Calcopirita, Malaquita, Bornita, Azurita y otros[4]

Mapa No. 04 Derechos mineros, departamento de Alta Verapaz



Fuente: Catastro minero 2010, Ministerio de Energía y Minas

De acuerdo al Mapa Minero Cahabón es el municipio con mayor actividad minera, seguido de los municipios de Senahú y Panzós en donde se ha otorgado el mayor número de licencias de exportación.

La Ley de Minería (Decreto 48/97) establece pago de regalías las que serán de (0.5%) para el Estado y (0.5%) para las municipalidades donde se localice la explotación, el monto que se determina mediante declaración jurada del volumen de producto minero comercializado, con base en el valor de cotización del

[4] Catastro Minero 2010, Ministerio de Energía y Minas

producto. Es por ello que la generación de ingresos al Estado y las municipalidades se ve influenciado primordialmente por el valor de ventas de la producción minera nacional.

La disponibilidad de los recursos mineros y fósiles en el departamento sugieren crear consensos de su aprovechamiento de forma sostenible y sustentable con pleno apego al respecto de los derechos de las poblaciones asentadas donde se desarrollan estas actividades[5]

1.1.5. HIDROENERGIA

Alta Verapaz es el departamento que más hidroenergia produce a nivel nacional, teniendo las plantas de generación más importantes de las cuales podemos destacar: Hidroeléctrica Chixoy perteneciente al Instituto Nacional de Electrificación-INDE-, que genera más de 300 megawatts y es la segunda hidroeléctrica más grande de Centroamérica. Central Hidroeléctrica RENACE II, segunda planta de generación hidrodroeléctrica más grande del país con 114 megawatts. Cabe mencionar que en el área del Polochic encontramos las siguientes hidroeléctricas: Santa Teresa, Grupo Secacao, Candelaria, Cholomá, Guallacam.

Cuadro No. 05. Hidroeléctricas, departamento de Alta Verapaz 2010

Hidroeléctrica	Generación en MW	Rio	Ubicación
Renace	60	Cahabón	San Pedro Carchá
Secacao	16	Trece Aguas	Senahú
Candelaria	4	Trece Aguas	Senahú
Chixoy	300	Chixoy o Negro	San Cristóbal Verapaz

Fuente: Ministerio de Energia y Minas, 2010

El cuadro No. 05, hace referencia a la hidroeléctrica Chixoy, se localiza en el municipio de San Cristóbal Verapaz, otro grupo de proyectos hidroeléctricos con

[5] Política Nacional de Desarrollo Rural

autorización temporal y otros con potencial, siendo los: Xalala, San Isidro, Rio Chiacte, Margarita, Bella Flor, Chulac, entre otros.

De acuerdo a datos del Ministerio de Energía y Minas, la cobertura del servicio de energía eléctrica a nivel domiciliar alcanza al 37.4% de los hogares; Chahál es el municipio con menor cobertura 14% y esta se encuentra en el área urbana, mientras que Tactic es del 71.6% muy por arriba de San Cristóbal Verapaz[6]a pesar de ser el municipio de la sede de la Hidroeléctrica más grande del país.

1.1.6. FAUNA

Alta Verapaz cuenta con 18 áreas protegida, que ocupa el 9.64%[7] de la superficie del departamento. Según el Consejo Nacional de Áreas Protegidas se clasifica de la siguiente manera:

Cuadro No. 06 Áreas protegidas clasificadas según categoría de manejo y extensión en hectáreas en el departamento de Alta Verapaz

CATEGORIA DE MANEJO	CANTIDAD	ÁREA (HA)
Parques Nacionales	4	14,647
Monumento Nacional	1	1,714
Reserva de Biosfera	1	45,752.57
Reservas Naturales Privadas	7	4,031
Áreas de Protección Especial	2	17,421
Pasque Recreativo Municipal	2	158.39
Reservas Forestales Municipales	2	158.39
TOTAL	**18**	**82,967.84**

Fuente: Consejo Nacional de Áreas Protegidas, año 2010

La mayor extensión de áreas protegidas se ubica en:

Región sub departamental I — Parque Nacional Lachuá

[6] Cobertura Eléctrica de Guatemala 2010, Ministerio de Energía y Minas
[7] Mesa Sectorial de Ambiente, Consejo Nacional de Áreas Protegidas 2010.

Región sub departamental IV  Monumento Cultural "Semuc Champey"

Región sub departamental V  Reserva de Biosfera Sierra de las Minas

Región sub departamental VI  Parque Recreativo Municipal "Las Conchas"

El Consejo Nacional de Áreas Protegidas -CONAP-, en su informe de áreas protegidas tiene estipulado que Alta Verapaz cuenta con 10 áreas protegidas, de las cuales se identifican en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 07. Áreas protegidas que se encuentran en el departamento de Alta Verapaz.

No.	NOMBRE	CATEGORÍA	SUPERFICIE (HA)	BIOMA PREDOMINANTE
1	Grutas de Lanquín	Parque Nacional	11	Selva tropical lluviosa
2	San José La Colonia	Parque Nacional	54	Selva tropical lluviosa
3	Las Victorias	Parque Nacional	82	Selva tropical lluviosa
4	Sierra de las Minas	Reserva Biósfera		Bosque de montaña
5	Laguna Lachuá	Parque Nacional	14,500	Selva tropical lluviosa
6	Catalji o Sacataljí	Reserva Natural Privada	180	Selva de montaña
7	Kánti Shul	Reserva Natural Privada	1,366	Selva tropical lluviosa
8	Chinajux y Sechinaux	Reserva Natural Privada	685	Selva de montaña
9	Chajumpec	Reserva Natural Privada	979	Selva tropical lluviosa

10	Entre Ríos	Reserva Natural Privada	45.5	Selva de montaña

Fuente: Consejo Nacional de Áreas Protegidas, año 2010.

La fauna ha sido seriamente afectada por la actividad del hombre, así mismo por el calentamiento global que ha tenido efectos a nivel global, lo cual contribuye y condiciona el hábitat de la fauna existente en el departamento. Entre las especies con presencia en el departamento están los siguientes: El tigrillo, Venado grande, Venado cola blanca, Cabros de monte, Tigre, Ocelote, Chachas, Coche de monte, Jabalí, Cotuza, Puerco-espin, Tepezcuintle, Pizote, Ardilla, Mapache, Loro, Guacamaya, Senzontle, Guardabarranco, Perico y Sulula.

Cabe mencionar que el Ave Nacional "El Quetzal" se encuentra en peligro de extinción debido a que existe muy pocos ejemplares, considerando que años anteriores el territorio se caracterizaba por ser el hábitat principal del ave, especialmente en la sierra de Chama, Xucaneb, Samac y Seacte de las subregiones I y III del departamento[8]

1.1.7. FLORA

El departamento cuenta con una gran variedad de orquídeas, en la cual sobre sale la Flor Nacional "Monja Blanca", también se produce azaleas, camelia, dalias, palma, chut, shate, la palmera, chit, hate, entre muchas más. La flora es sumamente rica y es indicadora de las diferentes zonas de vida representadas en el departamento, existe diversos factores que han contribuido a la perdida de la masa boscosa; el consumo de leña es uno de ellos, especialmente por las externalidades que genera en el deterioro de la masa boscosa. De acuerdo con estadísticas del Instituto Nacional de Bosques -INAB-, a nivel nacional el 65.8% de los hogares utilizan leña para cocinar, en el departamento de Alta Verapaz 160,302 familias utilizan leña para cocinar los alimentos[9]

[8] Plan de Desarrollo Departamental del Departamento de Alta Verapaz.
[9] Mesa Sectorial de Ambiente, Instituto Nacional de Bosques -INAB-, 2010.

Los incendios forestales son un fenómeno que incide negativamente en la cobertura forestal del país, a nivel del departamento ha sido decreciente, 1,243.1 hectáreas fueron afectadas por incendios forestales en el año 2003 y en el año 2007 fueron 63 hectáreas[10] otro factor que impacta negativamente en el sector forestal es la tala ilícita de árboles.

Los bosques son importantes debido a las funciones que desarrollan en el ambiente, además dinamizan la economía como fuente de bienes y servicios, proveedora de fuentes de empleo y desarrollo económico social; sin embargo el sector forestal en Alta Verapaz en los últimos años ha tenido tendencias de decrecimiento; en el año 1991 la cobertura forestal del departamento era de 511,140 ha, y en el año 2007 de 417,055 ha[11]; la tasa anual de deforestación de 6,256.27 ha, que representa 1.22% del área de cobertura forestal[12]

Existen diversos factores que han contribuido a la perdida de la masa boscosa el consumo de leña es uno de ellos, específicamente por las externalidades que genera en el deterioro de la masa boscosa. De acuerdo a estadísticas del Instituto Nacional de Bosques -INAB-, a nivel nacional el 65.8% de los hogares utilizan leña para cocinar, en el departamento de Alta Verapaz 160,302 familias utilizan leña para cocinar los alimentos[13]

1.1.8. RECURSOS HÍDRICOS

En Alta Verapaz, la contaminación de las fuentes de agua se da fundamentalmente por la disposición de desechos y residuos sólidos de actividades humanas directamente en las aguas superficiales y por las aguas residuales industriales y domésticas[14]

[10] Ídem
[11] Mesa Sectorial de Ambiente 2010, Instituto Nacional de Bosques
[12] Ídem
[13] Ídem
[14] Plan de Desarrollo Departamental del Departamento de Alta Verapaz

La laguna de Chichoj en San Cristóbal Verapaz es evidencia del alto nivel de contaminación, dado que el agua residual de parte de la población es descargada en la laguna sin ningún tratamiento, otra de las principales fuentes de contaminación que ha sufrido la laguna es por parte del sector industrial.

En relación a los desechos y residuos sólidos generados estos se disponen en botaderos municipales y el tratamiento que se le da es mínimo o nulo, cabe mencionar que el municipio de San Pedro Carchá está por iniciar la construcción de una planta de desechos sólidos que estará ubicado en la Aldea Tzacaniha' del municipio.

Los suelos frágiles de Alta Verapaz no son apropiados para otro uso que no sea el forestal, sin embargo, han sido habilitados para uso agrícola, generalmente de subsistencia, lo que provoca un incontenible avance de la frontera agrícola en detrimento del bosque.

Ante la ausencia de una ley general de aguas existen ciertos aspectos que regulan en otras leyes con diferentes niveles jerárquicos. En materia de protección de los recursos naturales existe la Ley de Protección y Mejoramiento del Medio Ambiente, específicamente para prevenir la contaminación de los cuerpos de aguas se creó el Reglamento de las Descargas y Reuso de Aguas Residuales y de la Disposición de Lodos Acuerdo Gubernativo 236-2006, el cual regula las descargas de agua residuales de tipo industrial y doméstico. Este reglamento norma los valores máximos permisibles para descargas de aguas residuales a cuerpos receptores, además establece que las municipalidades deben elaborar un estudio técnico de aguas residuales, y deben elaborar sistemas de tratamiento. Actualmente 8 municipios de Alta Verapaz han elaborado el estudio, sin embargo, no se conocen los resultados de su aplicación[15].

[15]Reglamento de las Descargas y Reusó de Aguas Residuales y de la Disposición de Lodos Acuerdo Gubernativo 236-2006

1.2. RECURSOS HUMANOS

El departamento de Alta Verapaz cuenta con una gama de instituciones de enseñanza superior público y privadas, formada por diversas facultades y que otorgan distintos grados académicos a nivel técnico y licenciatura. Dentro de las cuales podemos mencionar:

- ✓ Universidad San Carlos de Guatemala
- ✓ Universidad Mariano Gálvez de Guatemala
- ✓ Universidad Rafael Landívar
- ✓ Universidad Panamericana
- ✓ Universidad Mesoamericana
- ✓ Universidad Galileo
- ✓ Universidad Rural de Guatemala
- ✓ Universidad Da Vinci de Guatemala

Universidad Pública

Universidades Privadas

Cuadro No. 08. Oferta Académica del Departamento de Alta Verapaz

No	CARRERAS	UNIVERSIDADES							
		USAC	UMG	URL	UPANA	UMES	GALILEO	RURAL	Da Vinci
DIPLOMADOS									
1	Diplomado en Desarrollo del Territorio			X					
2	Diplomado en Gestión Pública Territorial			X					
3	Técnicas Pecuarias								X
4	Administración Pública								X
5	Organización de Eventos								X
6	Innovación Educativa								X
7	Orientación Familiar								X
TÉCNICOS									
8	Técnico Universitario en Fisioterapia		X						
9	Técnico Universitario en Construcción		X						
10	Técnico en Producción Agrícola	X							
11	Profesor de Enseñanza Media Educación Física	X							
12	Profesor de Enseñanza	X							

	Media en Educación Especial								
13	Profesor de Enseñanza Media en Pedagogía y Educación Intercultural	X							
14	Profesor de Enseñanza Media en Pedagogía y Promotor de Derechos Humanos y Cultura de Paz	X							
15	Profesor de Enseñanza Media en Pedagogía y Técnico en Investigación Educativa	X							
16	Profesor de Enseñanza Media en Psicología	X							
17	Técnico en Geología	X							
18	Técnico en Producción Pecuaria	X							
19	Técnico en Orientador Vocacional y Laboral	X							
20	Técnico en Terapista del Lenguaje	X							
21	Técnico en Terapia Ocupacional y Recreativo	X							
22	Técnico en Trabajo Social	X		X	X				
23	Técnico Universitario en Enfermería con Orientación en Atención Primaria			X					X
24	Técnico Universitario en Administración de Empresas			X	X				

25	Técnico Universitario en Administración de Empresas Turísticas			X					
26	Técnico Universitario en Investigación Criminal Forense			X					
27	Técnico Universitario en Enfermería y Diplomado en Salud Comunitaria				X				
28	Agronegocios								X
29	Empresas Pecuarias								X
30	Procesos Industriales								X
31	Tributación								X
32	Diseño Gráfico								X
	PROFESORADO								
33	Profesorado en Enseñanza Media en Lingüística Aplicada		X						
34	Profesorado de Enseñanza Media en Educación Bilingüe			X					
33	Profesorado de Enseñanza Media con Especialidad en Matemáticas y Física			X					
36	Profesorado en Enseñanza Media en Pedagogía y Ciencias de la Educación		X					X	
37	Profesorado en Segunda Enseñanza				X				
38	Profesorado en Pedagogía y Ciencias Sociales				X				

39	Profesorado en Psicología				X				
40	Profesorado en Educación Primaria Bilingüe Intercultural					X			X
41	Profesorado de Enseñanza Media en Pedagogía y Ciencias de la Educación					X			
42	Enseñanza del Idioma Ingles								X
43	Matemáticas y Física								X
44	Pedagogía e Innovación Educativa								X
	LICENCIATURAS								
45	Licenciatura en Administración de Empresas	X	X	X		X			X
46	Licenciatura en Enfermería		X	X					X
47	Licenciatura en Administración Pública		X						
48	Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales	X	X	X	X			X	X
49	Licenciatura en Investigación Criminal y Forense			X					
50	Licenciatura en Mercadotecnia			X					X
51	Contaduría Pública y Auditoría	X	X					X	X
52	Licenciatura en Hotelería, Turismo y Gastronomía		X						
53	Licenciatura en Psicología	X	X						X

	Clínica								
54	Licenciatura en Educación Física, Deporte y Recreación	X							X
55	Licenciatura en Trabajo Social	X	X	X		X			X
56	Educación Primaria con Especialidad en Gestión Intercultural		X						
57	Licenciado en Zootecnia	X							
58	Arquitectura		X						
59	Licenciatura en Ingeniería Forestal con Énfasis en Silvicultura y Manejo de Bosques			X					
60	Licenciatura en Educación Bilingüe Intercultural			X					X
61	Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional			X					X
62	Licenciatura en Teología				X				
53	Licenciatura en Administración Educativa					X			
64	Licenciatura en Comunicación y Diseño						X		
65	Licenciatura en Tecnología y Administración de Empresas						X		
66	Licenciatura en Tecnología y Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras						X		

67	Licenciatura en Tecnología y Administración de la Mercadotecnia						X		
68	Licenciatura en Tecnología y Administración de Recursos Humanos						X		
69	Licenciatura en Tecnología y Administración Pública						X		
70	Licenciatura en Tecnología y Administración de las Telecomunicaciones						X		
71	Fisioterapia								X
72	Nutrición								X
73	Administración Aduanera y Comercio Exterior								X
74	Administración de Empresas Pecuarias								X
75	Administración de Negocios								X
76	Ciencias de la Comunicación								X
77	Pedagogía y Administración Educativa								X
	INGENIERÍAS								
78	Ingeniería en Sistemas		X						
79	Ingeniero Agrónomo	X						X	
80	Ingeniero Geólogo	X							
81	Ingeniería Forestal con Énfasis en Silvicultura y Manejo de Bosques			X					
82	Ingeniería Civil			X				X	X

	Administrativa								
83	Ingeniería Ambiental							X	
84	Ingeniería Industrial							X	X
85	Ingeniería Eléctrica								X
MAESTRÍAS									
86	Maestría en Administración de Recursos Humanos		X						
87	Maestría en Evaluación y Control Ambiental		X						
88	Maestría en Gestión Publica		X						
89	Maestría en enfermería		X						
90	Maestría en Educación con Orientación en Medio Ambiente	X							
61	Maestría en Derecho Procesal				X				
92	Maestría en Política y Comunicación				X				
93	Administración de Negocios								X
94	Administración de Proyectos								X
95	Administración del Comercio Exterior y Aduanas								X
96	Derecho Penal Económico								X
97	Dirección y Gestión de Instituciones Educativas								X
98	Docencia Universitaria								X
DOCTORADO									
99	Ciencias Administrativas								X
100	Derecho Penal y Procesal								X

	Penal								
101	Fiscalidad y Derecho Tributario								X
102	Educación								X

Fuente: Oferta académica, departamento de Alta Verapaz

Es importante mencionar que en el departamento se encuentra instalado el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP-, es una Institución guatemalteca líder en la formación profesional de los trabajadores y del recurso humano por incorporarse al mundo laboral y para ello cuenta con una gama de cursos, carreras técnicas y asistencia técnica.

El INTECAP tiene como propósito contribuir a acrecentar la producción de las empresas con un mínimo de tiempo, bajo costo, con los mismos recursos y superando la calidad de los productos que ofrecen[16]

A continuación, se detalla las principales carreras y cursos de capacitación:

Cuadro No. 09 Listado de cursos de capacitación y carreras técnicas INTECAP-Alta Verapaz

No	CURSO DE CAPACITACIÓN	DURACIÓN (HORAS)
	CARRERAS TÉCNICAS	
2	Operador de computadoras	400
3	Operador de carpintería	1040
4	Modista	585
8	Sastrería	530
9	Electricista	300
10	PASTELERO	400
11	ELECTRICISTA INSTALADOR DOMICILIAR	300
12	COCINERO REGIONAL	450
13	ELECTRICISTA AUTOMOTRIZ	400
14	Administrador de pequeñas y Medianas Empresas	400
	CURSOS DE CAPACITACIÓN	

[16] Página oficial del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP-

15	Cocina Básica	80
16	Telar de Cintura	80
17	Cocina Navideña	80
18	Panadería Navideña	80
19	Uñas Acrílicas	80
20	Envasado de Alimentos	80
21	Elaboración de Embutidos	80
22	Manualidades de Reciclaje	80
23	Repostería Básica	80
24	Corte de Cabello para Dama	80
25	Cultivo de Tilapia	80
26	Comida Moderna	80
27	Pastelería	80
28	Corte de cabello unisex	80
29	Arreglo de Flores Naturales	80
30	Elaboración de Galletas, Pies y Empanadas	80
31	Manualidades con Palma	80
32	Corte y Confección	80
33	Manualidades de Crochet	80
34	Piñatería	80
35	Elaboración de Shampoo y Desinfectante	80
36	Tejidos de Güipil	80
37	Crianza y Manejo de Pollos de Engorde	80
38	Manejo de Windows y Office Básico	80
39	Manejo de Windows y Office Intermedio	80
40	Manejo de Windows y Office Avanzado	80

Fuente: Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP- año 2017.

1.3. RECURSOS FINANCIEROS

Los productores del departamento de Alta Verapaz buscan diferentes fuentes de financiamiento para llevar a cabo su producción, esto puede ser recurso propio y recurso ajeno.

El recurso propio constituye en la fuente principal de capital de los propietarios o asociados, y los recursos ajenos son los que se obtienen por medio de instituciones bancarias, cooperativas y asociaciones, esto cuando los recursos propios son insuficientes para cubrir la totalidad del proyecto que se va a ejecutar.

1.3.1. SISTEMAS BANCARIOS

Las instituciones bancarias ofrecen créditos a los micros, pequeños y medianos empresarios, de los cuales el interés varía dependiendo de la entidad financiera que otorga el préstamo al igual que los requisitos para optar a un crédito. Las condiciones del crédito en su mayoría son impuestos por la entidad o persona poseedora de los recursos financieros, tales como plazos, tasas de interés y garantías.

Es importante detallar los sistemas bancarios existentes en el departamento de Alta Verapaz, de los cuales ofrecen préstamos con facilidades de financiamiento.

Cuadro No. 10. Sistemas bancarios que operan en el Departamento de Alta Verapaz

No.	SISTEMAS BANCARIOS
1	Banco de Desarrollo Rural –BANRURAL-
2	Banco Industrial
3	Banco de los Trabajadores
4	Banco Crédito Hipotecario Nacional
5	Banco Promerica
6	Banco G&T Continental
7	Banco Agromercantil
8	Banco BAC Credomatic
9	Banco de Antigua
10	Banco Azteca
11	Banco Internacional
12	Banco Inmobiliario

1.3.2. COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

Para generar producción en el sector agrícola, agroindustria, textil, artesanías y servicios; las cooperativas de crédito y ahorro han aportado beneficios crediticios para los micro, pequeños y medianos empresarios, debido a que su finalidad es brindar a la población de las verapaces este tipo de asistencia, dentro de las cuales podemos mencionar:

Cuadro No. 11. Entidades Financieras que operan en el departamento de Alta Verapaz

No.	ENTIDAD FINANCIERA
1	Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral Cobán
2	Génesis Empresarial
3	Fundación Internacional para la Asistencia Comunitaria -FINCA-
4	Cooperativa Integral de Comercialización San Pedro R.L.
5	Fundación para el Desarrollo Empresarial y Agrícola -FUNDESA-

Fuente: Elaboración de la Asesora

2. LOS DIFERENTES SISTEMAS PRODUCTIVOS EXISTENTES EN EL TERRITORIO

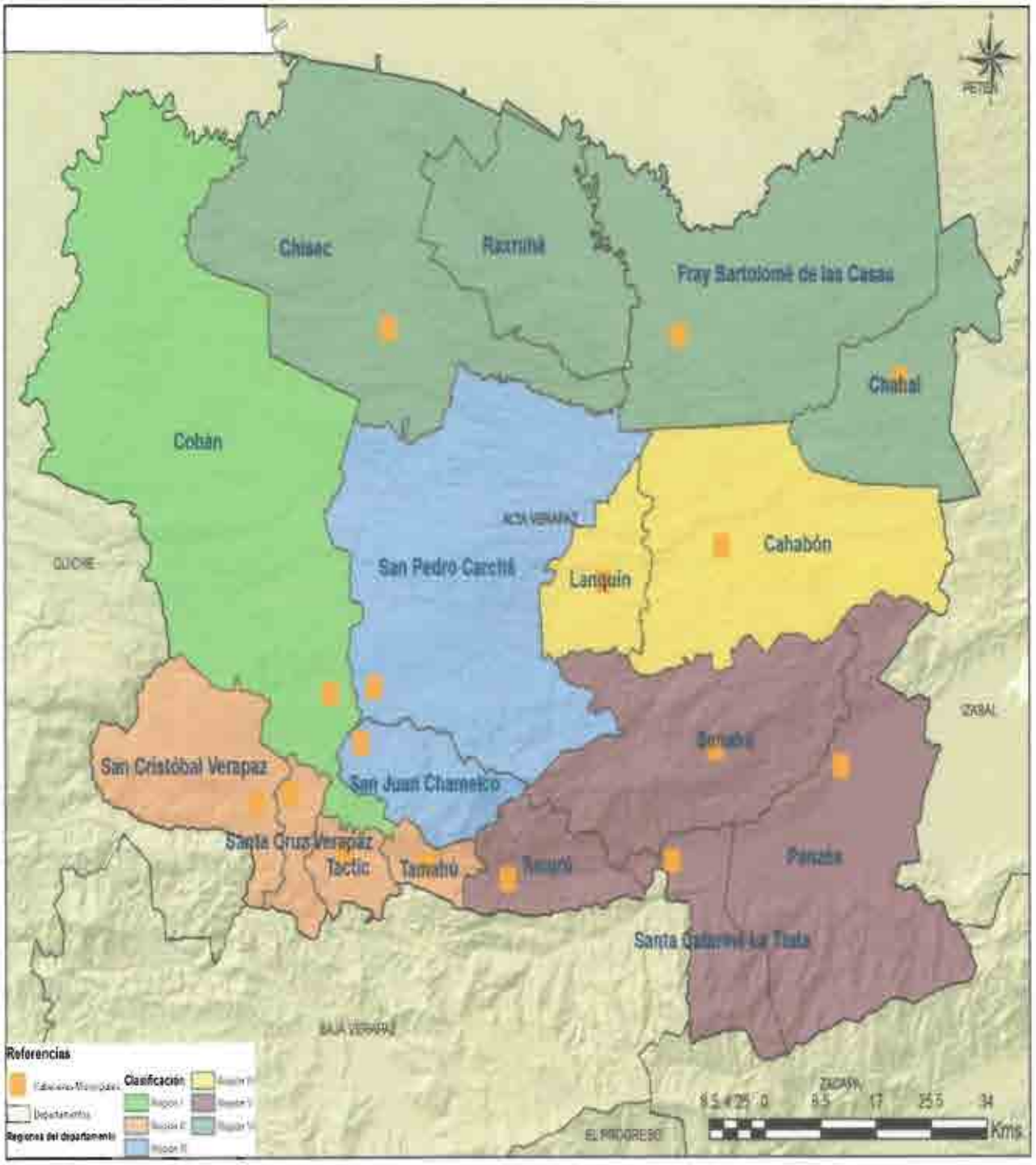
El departamento de Alta Verapaz es un territorio altamente productivo, cuenta con 17 municipios y cada municipio es caracterizado por su propio sistema productivo; para ello vamos a identificar las sub regiones del departamento, identificando los municipios que la conforman:

DEPARTAMENTO DE ALTA VERAPAZ

- Región Sub Departamental 1: Conformada únicamente por el municipio de Cobán, cabecera departamental.

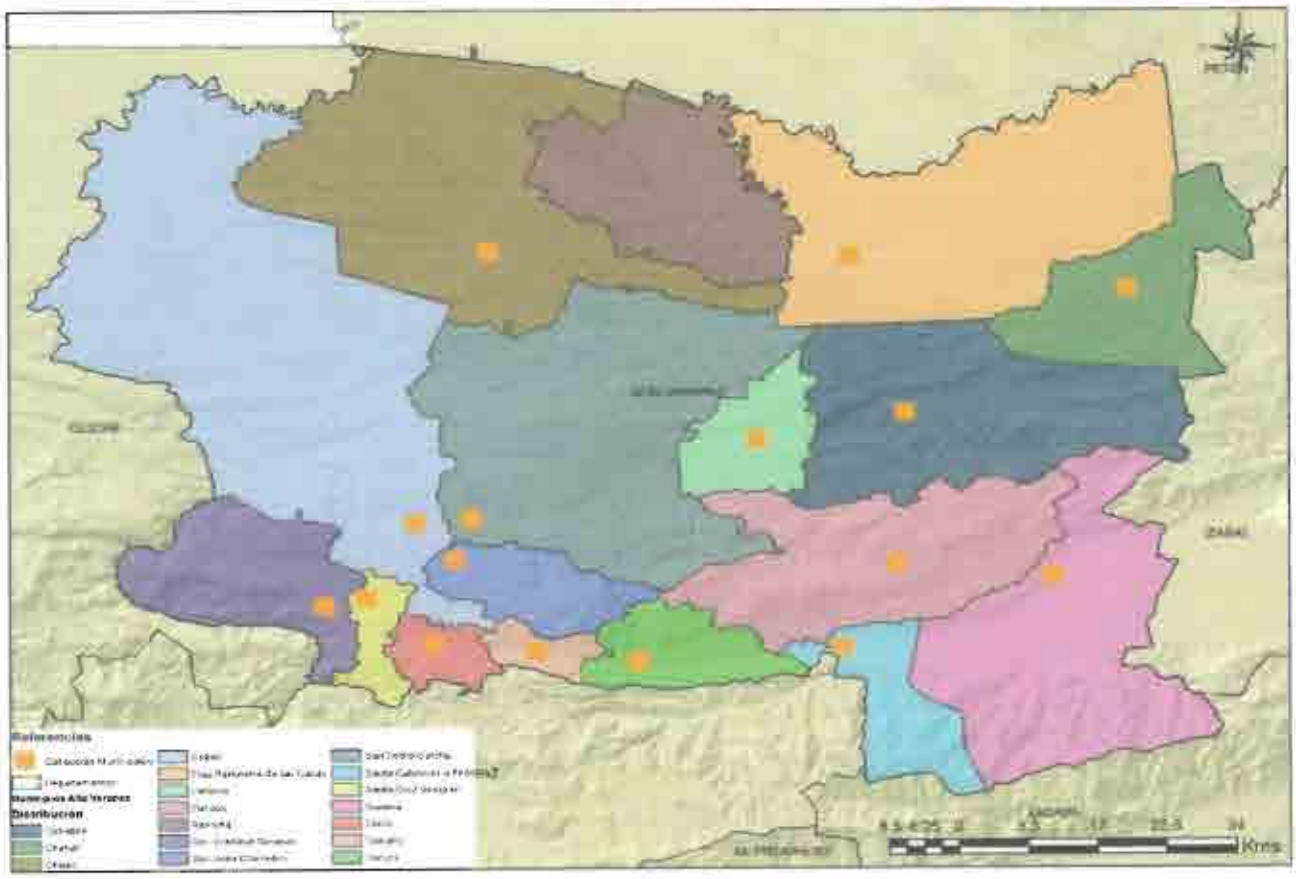
Región Sub Departamental II (Pokomchí)	Sub región que está conformada por los municipios de San Cristóbal Verapaz, Santa Cruz Verapaz, Tactic y Tamahú Alta Verapaz.
Región Sub Departamental III	Sub región que está conformada únicamente por los municipios de San Pedro Carchá y San Juan Chamelco.
Región Sub Departamental IV	Sub región que está conformada por los municipios de San Agustín Lanquín y Santa María Cahabón.
Región Sub Departamental V	Sub región que está conformada por cuatro municipios: Panzós, La Tinta, Senahú y Tucurú. Cabe mencionar que éste territorio es conocido como corredor Polochic, ya que mantiene relación comercial no solo con el departamento sino que también con Izabal.
Región Sub Departamental VI	Sub región que está conformada por los municipios de: Chisec, Raxruhá, Fray Bartolomé de las Casas y San Fernando Chahál. Está región es conocida como la Franja Transversal del Norte. -FTN- es la segunda región con mayor intensidad territorial.

Mapa No. 05. Mapa de las Regiones del departamento de Alta Verapaz



Fuente: ING, INE, MAGA, SEGEPLAN (SINITI) y elaboración propia.

Mapa No. 06 Departamento de Alta Verapaz



Fuente: ING, INE, MAGA, SEGEPLAN (SINITI) y elaboración propia.

La región sub departamental I: Conformado por el municipio de Cobán, el sistema productivo del municipio se basa en la agricultura, los principales cultivos son:

Café



Fuente: Coffee tour Cooperativa Chicoj, Cobán A.V

Cardamomo



Fuente: Finca Chinasayub, en Cobán, Alta Verapaz

Maíz



Fuente: Aldea Sonte, Cobán Alta Verapaz

Frijol



Fuente: Aldea Santa Marta, Cobán Alta Verapaz

Es importante indicar que no solo los productos que se han mencionado se producen en el municipio, también encontramos granjas familiares de aves de corral, crianza de pollos, gallinas, chompipes y patos; crianza y engorde de ganado bovino y crianza de ovejas. Así mismo se cultiva y se exporta el té negro denominado Te Chirrepeco, en el dialecto Q´eqchi´ Chirrepec significa "al lado de la cueva". La Cooperativa Chirrepeco se encuentra ubicado en el kilómetro 217, ruta a San Juan Chamelco

La Cooperativa Chirrepec obtiene ingresos mediante la comercialización de té negro, a través de la marca Chirrepeco, aunque su principal actividad económica es la siembra, cosecha y comercialización de té, percibe otras aportaciones derivadas de servicios forestales, asimismo se cuenta con apoyo económico de de organizaciones no gubernamentales como la Federación de Cooperativas de las Verapaces -FEDECOVERA- y la Misión de Taiwán.

Cuadro No. 12. Presentaciones y precios de té Chirrepeco

PRESENTACIÓN	PRECIO AL PÚBLICO
Paca	Q.42.00
Dispensador	Q.22.00
Paquita	Q.9.00
Instantáneo convencional y orgánico	Q.10.00
4 onzas	Q.12.00
½ libra	Q.21.00
1 libra	Q.40.00
Té liquido	Q.5.00

Los productos agrícolas como el café y el cardamomo se exportan a Estados Unidos, Europa y países árabes; el maíz y las hortalizas y se envían a la ciudad de Guatemala, las artesanías que han sido elaboradas por mujeres y hombres de los cuales se comercializa en ferias artesanales que se realizan en el departamento o en otros departamentos. El ganado bovino se consume a nivel local, siendo comercializado en los diferentes mercados del departamento.

Para conseguir mejores niveles de producción y precio, los productores se conforman en asociaciones, cooperativas y/o comités según la actividad productiva que realizan, es por ello que en esta región departamental y en general existen diversas organizaciones de mucha importancia en el departamento, de los cuales podemos mencionar los siguientes:

- ✓ Asociación de ganaderos: el departamento cuenta con varias organizaciones de ganaderos, para lo cual podemos destacar la Asociación de Ganaderos de Alta Verapaz -ASOGAV- ya que es la asociación más grande del departamento.

- ✓ Asociación de agricultores: en el departamento se pueden identificar varias asociaciones de agricultores de los productos más representativos de la región; el café, el cardamomo y el cacao son productos nativos de la región, los cuales lo representa algunas asociaciones como: Asociación de Cardamomeros de Guatemala, Asociación de Agricultores de Alta Verapaz, Asociación de Chocolateros de Cahabón, Asociación ADEATAC, entre otros.

- ✓ Cooperativas agrícolas: en el departamento existen varias cooperativas cuya finalidad principal es la producción y comercialización del café, cardamomo, té, cacao y maíz; dentro de las cuales podemos mencionar: Cooperativa Chicoj, Cooperativa Chiyo, Cooperativa Chirrepec, Cooperativa Samac, etc. Se considera que el número de asociaciones y cooperativas han sido fundamental para generar el desarrollo del sector agrícola, ya que han algunos han comercializado sus productos a nivel externo.

Región Sub-departamental II, en esta región también encontramos la agricultura como fuente de ingreso principal para los hogares; la producción de la tierra es fundamental para las familias debido a que es el sustento diario y además genera fuentes de empleo para los comunitarios.

Cabe destacar otra fuente de ingresos que ha sido las hortalizas y el ganado. Centralizándose en el municipio de Tactic. En el caso de las mujeres tanto del área urbana y rural, se dedican a la elaboración de textiles (güipiles, chalinas, centro de mesa, tapetes, porta vasos, manteles, porta chequera, etc.) Las cuales han sido comercializados en diferentes ferias artesanales que se desarrollan en el departamento, que ha sido fomentado por algunas instituciones que tienen presencia en el departamento, de los cuales podemos mencionar: Ministerio de Economía, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, Secretaria de Obras Sociales de la Esposa del Presidente y Fondo de Desarrollo Indígena. Los cuales impulsan el desarrollo económico local de los productores de la región.

- Región Sub-departamental III: está región únicamente lo conforman los municipios de San Pedro Carchá y San Juan Chamelco, ambos municipios presentan condiciones productivas similares las cuales son: producción de café, producción de maíz, producción de cardamomo, producción de plátano, producción de banano, elaboración de textiles, entre otros; las cuales lo comercializan a nivel local y regional; en ferias de comercialización que fomentan las instituciones para promover el desarrollo de los sectores.

- Región Sub-departamental IV: compuesta por los municipios de Lanquín y Cahabón, ambos municipios presentan similares condiciones, la producción de maíz, café, cardamomo y cacao siendo el potencial de ambos municipios, así mismo se caracteriza por su alta actividad turística. En el municipio de Lanquín encontramos el Monumento Natural "Semuc Champey" y el Parque nacional Grutas de Champey, la cual atrae el turismo para el municipio tanto nacional como extranjero. La cual genera ingreso para las familias del municipio a través de empleo para los comunitarios.

- Región Sub-departamental V, está región tiene la mayor extensión territorial, el municipio de la Tinta es centro de convergencia para la comercialización de la producción de la región sub departamental, así mismo es prestadora de servicios financieros y de salud a través del hospital nacional distrital. Cabe mencionar que

este territorio es conocido como corredor "Polochic", debido a que mantiene relación comercial no solo con el departamento de Alta Verapaz, sino que también con el departamento de Izabal. Lamentablemente el acceso vial se encuentra en malas condiciones. Han realizado el mantenimiento necesario de la carretera sin embargo para la época de invierno se registra muchos derrumbes por esa vía, lo que afecta a los productores agrícolas porque no tienen los medios necesarios para transportar sus productos.

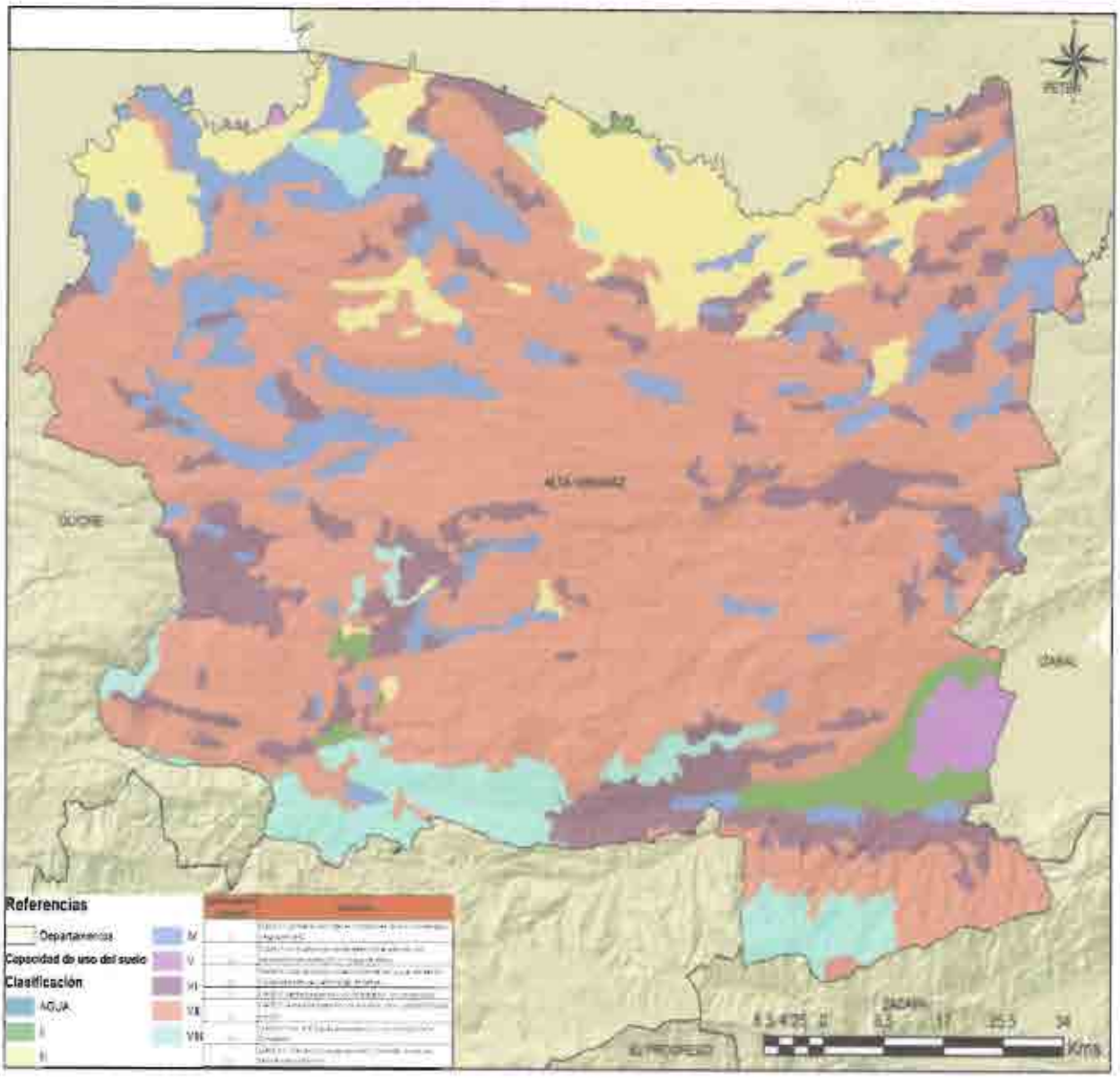
Actualmente se está realizando proceso de fortalecimiento de la ruta por medio de la ampliación y pavimentación de la carretera que conduce desde el municipio de Tamahú hacia el municipio del Estor Izabal.

Región sub departamental VI: está región es conocida como la Franja Transversal del Norte -FTN-, es la segunda región sub departamental de mayor extensión territorial. El municipio de Fray Bartolomé de las Casas se constituye como centro de convergencia prestador de servicios financieros y centro de acopio para la comercialización de la producción agropecuario. De los municipios cercanos. Así mismo se ubica el Hospital Nacional Distrital, que ofrece servicios especializados en salud y que tiene cobertura no solo de la Flanja Transversal de Norte si no de la parte sur del departamento de Peten y algunos municipios de Izabal[17] cabe mencionar que la Franja Transversal del Norte es un corredor de desarrollo económico para el país por la conexión con México, ya que atrae comercio para los municipios y las comunidades. Así mismo es importante recalcar que la carretera de la FTN se encuentra en perfectas condiciones.

La producción agrícola es una actividad muy importante para los comunitarios la cual viene a contribuir con los ingresos diarios de las familias, sobresale la producción de cardamomo, café, maíz y frijol. El cardamomo y el café se cultivan para el comercio exterior, mientras que la producción de maíz y frijol se destinan para el comercio local y consumo interno de las familias.

[17] Plan de Desarrollo Departamental de Alta Verapaz, pág. 13

Mapa. No. 07. Capacidad del uso de suelo



Fuente: ING, INE, MAGA, SEGEPLAN (SINITI) y elaboración propia

3. LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS QUE SE REALIZAN EN EL TERRITORIO

3.1. LOS MOTORES ECONÓMICOS ACTUALES Y POTENCIALES

Como bien hemos manifestado que la economía del departamento se centra en la agricultura, sin embargo, dentro de las actividades productivas que se llevan a cabo en el departamento están los siguientes:

- ✓ Agrícola
- ✓ Pecuaria
- ✓ Artesanal
- ✓ Agroindustria
- ✓ Comercio y servicio

3.1.1. SECTOR AGRÍCOLA

Los productos que se cosechan en el departamento de Alta Verapaz son: El café, el frijol, pimienta y el famoso cardamomo, el cacao, azúcar, maíz, plátanos y la pimienta que ha tenido mucha aceptación en el mercado internacional. Henequén, Legumbres y el té.

En la producción de Granos encontramos: el maíz, el frijol, el cardamomo y el café para exportación y consumo interno, en cantidades pequeñas de producción en parcelas para el consumo familiar.

La producción agrícola es la actividad más importante que genera ingresos para el departamento, la cual viene a contribuir con los ingresos diarios de las familias,

Cuadro No. 13. Valor de la producción agrícola 2010

PRODUCCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO DE VENTA
Maíz	Quintal	282
Cardamomo	Quintal	588

Café	Quintal	340
Frijol	Quintal	450
Tomate	Caja	80
Banano	Quintal	160
Piña	Unidad	6

Fuente: Instituto Nacional de Estadística -INE-

En el departamento existe la producción de frutas, pero son solo algunas las que se exportan como lo es: el aguacate, la naranja, la piña y el cacao para la fabricación de chocolate.

Cuadro No. 14. Producción de frutas básicas

FRUTAS	ÁREAS (MANZANAS)	PRODUCCIÓN (QUINTALES)
Aguacate	888.00	141.00
Limón	652.20	167.00
Manzana	1,071.50	59,041.00
Naranja	545.30	224,594.00
Piña	1524.10	650,648.20
Cacao	2480.00	88,784.00
Manzana	1071.50	59,041.00

Fuente: Banco de Guatemala, año 2015

3.1.2. SETOR PECUARIO

Este sector se concentra en la producción del ganado bovino, porcino y aves en diversas comunidades del departamento, la actividad pecuaria es complemento a la agricultura, ya que también se dedican al engorde y venta de animales de corral; de esta manera se proveen de recursos económicos adicionales para satisfacer sus necesidades. De los cuales podemos mencionar:

- ✓ Engorde de ganado porcino
- ✓ Engorde de ganado bovino

- ✓ Crianza y engorde de pollos
- ✓ Crianza y engorde de patos de engorde de gallinas
- ✓ Crianza y engorde de chompipes
- ✓ Crianza y engorde de ovejas
- ✓ Producción de huevos de gallina

Cuadro No. 15. Volumen y valor del producto pecuario

Descripción	Unidad productiva	Producción en el año	Volumen producción en unidades	Valor unitario Q	Valor total de la producción Q.
Microfincas					**704,602**
Engorde de ganado porcino	21	2	124	750	93,000
Crianza y engorde de pollos	63	3	12,231	45	550,395
Gallinas	67	3	1,021	50	51,050
Patos	9	3	109	51	5,559
Chompipes	3	3	21	98	2,058
Ovejas	1	1	1	500	500
Huevos de gallina	58		85	24	2,040
Sub-familiares					**1,213,900**
Crianza y engorde de pollos	1	3	29,700	35	1,039,500
Engorde de ganado bovino	14	1	55	2	174,400
Total de producción			43,347		1,918,502

Fuente: Ministerio de Ambiente Ganadería y Alimentación, 2010.

3.1.3. SECTOR ARTESANAL

La producción artesanal también es importante para el departamento, ya que en varias comunidades existen grupos de mujeres que se dedican a la elaboración de artesanías y elaboración de textiles. Entre los principales productos artesanales cobaneros encontramos: panadería, carpintería, platería, bloquera, tejido de hilo, entre otros; las cuales genera fuentes de empleo. La artesanía ha evolucionado a través de los años; en la actualidad utilizan herramientas de trabajo modernas para hacer productiva la actividad.

Cuadro No. 16. Actividad artesanal, valor de la producción

RAMA O ACTIVIDAD	CONTRIBUCIÓN TOTAL	PORCENTAJE (%)
Panadería	8,492,400.00	73.57%
Carpintería	2,316,000.00	20.06
Blockera	675,000.00	5.85%
Cerería	60,000.00	0.52%
Total	11,543,400.00	100%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, 2010

3.1.4. SECTOR AGROINDUSTRIAL

Las unidades productoras de cardamomo, café y té han tecnificado el proceso productivo, lo cual se considera una actividad agroindustrial. De los beneficios de café, cardamomo y té que se encuentran ubicados en los distintos municipios del departamento, el de café tiene mayor importancia económica; la agroindustria es la que permite obtener mayores niveles de producción, por lo que genera más ingresos para el departamento y oportunidades de empleo.

Cuadro No. 17. Número de empresas por rama o sectores de actividad económica

Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	Explotación de minas y canteras	Industrias Manufactureas	Suministros de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	Construcción	Comercio por mayor y menor, mantenimiento y reparación de vehículos	Suministro de agua, evacuación de aguas residuales, gestión de desechos y administración	Transporte y almacenamiento
97	2	59	4	39	490	14	63

Fuente: Banco de Guatemala, DIN EL 2013.

3.1.5. SECTOR INDUSTRIAL

En el departamento existen empresas industriales que se localizan dentro del casco urbano de los municipios, las cuales se clarifican como micro, pequeñas y medianas empresas con producción de pequeña escala, entre las cuales podemos mencionar: panaderías, tortillerías, bloqueras, entre otras, las cuales se considera como industria artesanal, las cuales generan oportunidades de empleo.

Cuadro No. 18. Número de empresas por tipo

TIPO DE EMPRESA	CANTIDAD
Sin asignar	48
Sociedad de Responsabilidad Limitada	24
Sociedades sin Personería Jurídica	197
Sociedad Anónima	388
Propietarios Individuales	1947

Fuente: Instituto Nacional de Estadística -INE- año 2014

3.1.6. SECTOR COMERCIO Y SERVICIOS

Es importante destacar que dentro del departamento de Alta Verapaz existen empresas comerciales y de servicios, en especial las relacionadas con bebidas, alimentos, lácteos, y del sistema financiero nacional, así mismo está el sector construcción. También existen centros comerciales que ofrecen diversión, lo que permite dinamizar el comercio con el departamento de Baja Verapaz.

La actividad comercial se concentra en la compra y venta de productos de consumo, en especial tiendas, abarroterías y venta de ropa americana.

Cuadro No. 19. Número de empresas por actividad económica

EMPRESAS POR ACTIVIDAD	CANTIDAD
Transporte y comunicaciones	84
Actividades de Servicios	144
Industrias Manufactureas	148
Actividades Inmobiliarias	323
Comercio	798

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, año 2014

4. PARTE DESCRIPTIVA, ANÁLISIS Y MAPAS QUE PERMITAN VISUALIZAR LA UBICACIÓN O DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA LOS ELEMENTOS DE ESTUDIO, ASÍ COMO OTRAS FORMAS DE ANÁLISIS DE TAL MANERA QUE EL DOCUMENTO PERMITA DEFINIR CON PRECISIÓN LAS ESTRATEGIAS QUE SERÁN PROPUESTAS EN LA AGENDA DE COMPETITIVIDAD.

4.1. UBICACIÓN

El departamento de Alta Verapaz se encuentra ubicado al norte de la República de Guatemala. Cuenta con una extensión territorial de 8,686 Km², equivalente al 8% del territorio nacional, junto al departamento de Baja Verapaz integra la región nacional II Norte, la distancia de la Ciudad de Guatemala es de aproximadamente

220 Km. Limita al Norte con Petén, al Oeste con Quiché; al Sur con Zacapa y Baja Verapaz y al Este con Izabal. Fue fundada en 1542.

Mapa No. 08. Ubicación del departamento de Alta Verapaz



Fuente: ING, INE, MAGA, SEGEPLAN (SINITI) y elaboración propia

4.2. HISTORIA

Durante la conquista y colonización española, en el siglo XVI, el territorio de la Verapaz tuvo un papel preponderante por la resistencia, lo que le hace acreedor al nombre de Tezulutlán que significaba Tierra de Tecolotes, pero también tiene el significado de Tierra de Guerra; de acuerdo a los Cronistas de la Colonia Tezulutlán limitaba al Norte con el rio Chixoy, al Oriente con el rio Motagua y el Golfo de Honduras, al Occidente con el rio La Pasión y el Sarstún, así como tierras de Choles y Manchés y al Sur no existía una clara delimitación, aunque se hace referencia al rio Motagua. El territorio contemplaba poblaciones de etnias acalaes, poqomchi´s, achi´s choles y los q´eqchi´s en el corazón de la zona[18]. La Tezulutlán original estaba comprendido por diferentes grupos nativos, distribuidos en una región geográfica, entre éstos destacaban los ubicados en su centro neurálgico, en la zona que hoy conocemos como el municipio de San Juan Chamelco y gobernados por Aj Pop Batz, aunque grupos de gran extensión como los lacandones también eran influyentes y numerosos en la región.

Otro hecho que resalta en la historia de la Verapaz es la llegada de los alemanes, fomentado por el gobierno de Justo Rufino Barrios (1873-1885) algunos historiadores consideran que se sintieron atraídos a la Verapaz por su belleza natural, su aislamiento, el clima y la fertilidad de la tierra para su cultivo del café. Su presencia llego a tener tanta importancia que se ubicó en Cobán un Consulado y un Club Alemán; además se construyó en la Zona del Polochic la Línea de Ferrocarril llamada de la Verapaz (entre Panzós y Pancajché).

4.3. GEOGRAFÍA

La geografía del departamento de Alta Verapaz, es con montañas y cimas o siguanes que sobrepasan los 3,000m de elevación y los 100m de profundidad; las tierras bajas que descienden hasta unos 300 metros hacia el departamento de Peten. Está ubicado en medio de la plataforma Kárstica central, convirtiendo la Ciudad en la Meca de las Grutas y Cavernas las cuales están siendo exploradas desde hace varios años.

[18] Ficha Técnica del Pueblo Q´eqchi, UNESCO 2010

El territorio que abarca el departamento, especialmente en su parte norte es sumamente quebrado, pero sus montañas y cerros no pierden su natural fertilidad por la acción erosiva, la cual puede decirse ser casi insignificante debido a que en esta región casi nunca hay fuertes aguaceros, pero sí una lluvia constante que mantiene la humedad de las tierras, sin sufrir menoscabo su fertilidad.

4.4. ASPECTOS GENERALES

Cuadro No. 20. Indicadores del departamento de Alta Verapaz

Cabecera	Cobán
Población Total	1,256,406
Hombres	49.8%
Mujeres	50.2%
Población Maya	89.7%
Población Rural	76.9%
Índice Alfabetismo	74.1% (población de 15 años y más)
Municipios	17
Población Urbana	23.1%
Índice de Analfabetismo	25.9% (población de 15 años y más)
Población Ladina	10.3%

FUENTE: Instituto Nacional de Estadistica -INE-, Comité Nacional de Alfabetización -CONLFA- año 2015

4.5. CLIMA

El departamento de Alta Verapaz se encuentra en una zona sub-tropical húmeda. Presenta temperaturas cuyos promedios oscilan entre los 17°.C y los 21°.C, registra una precipitación promedio superior a los 2,000 mm anuales, y una humedad relativa promedio del 88%[19].

De acuerdo con la clasificación de vida de Holdridge, Alta Verapaz presenta 5 zonas de vida, siendo la de mayor representatividad el bosque muy húmedo subtropical (cálido), que ocupa el 72.37% del territorio.

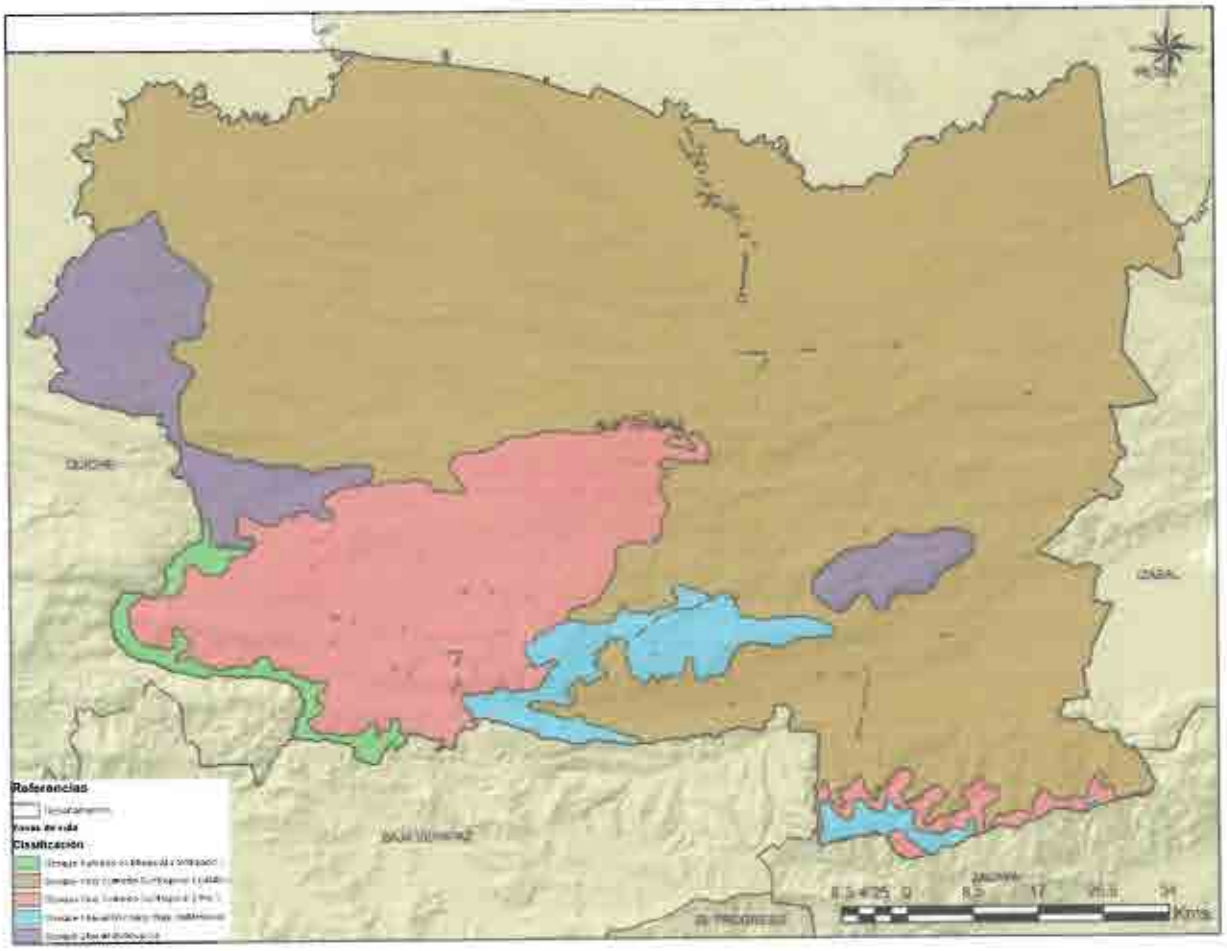
Cuadro No. 21. Zonas de vida del departamento, departamento de Alta Verapaz, 2010.

ZONA DE VIDA	MUNICIPIOS	%
Bosque húmedo subtropical templado	Cobán, Santa Cruz Verapaz, San Cristóbal Verapaz y Tactic.	1.27%
Bosque muy húmedo subtropical cálido norte	Cobán, Tamahú, Tucurú, Panzós, Senahú, San Pedro Carchá, San Juan Chamelco, Lanquín, Cahabón, Chisec, Chahál, Fray Bartolomé de las Casas y La Tinta.	72.37%
Bosque muy húmedo subtropical frio	Cobán, Santa Cruz, San Cristóbal Verapaz, Tactic, Tamahú, Tucurú, Panzós, San Pedro Carchá, San Juan Chamelco, Lanquín y La Tinta.	16.01%
Bosque pluvial montano bajo subtropical	Tamahú, Tucurú, Panzós, Senahú, San Pedro Carchá, San Juan Chamelco y La Tinta.	3.69%
Bosque pluvial subtropical	Cobán y Senahú	6.66%
Total		100%

Fuente: Ministerio de Ambiente, Ganadería y Alimentación -MAGA-

[19] Caracterización departamental SEGEPLAN

Mapa No. 09. Zonas de vida del departamento de Alta Verapaz



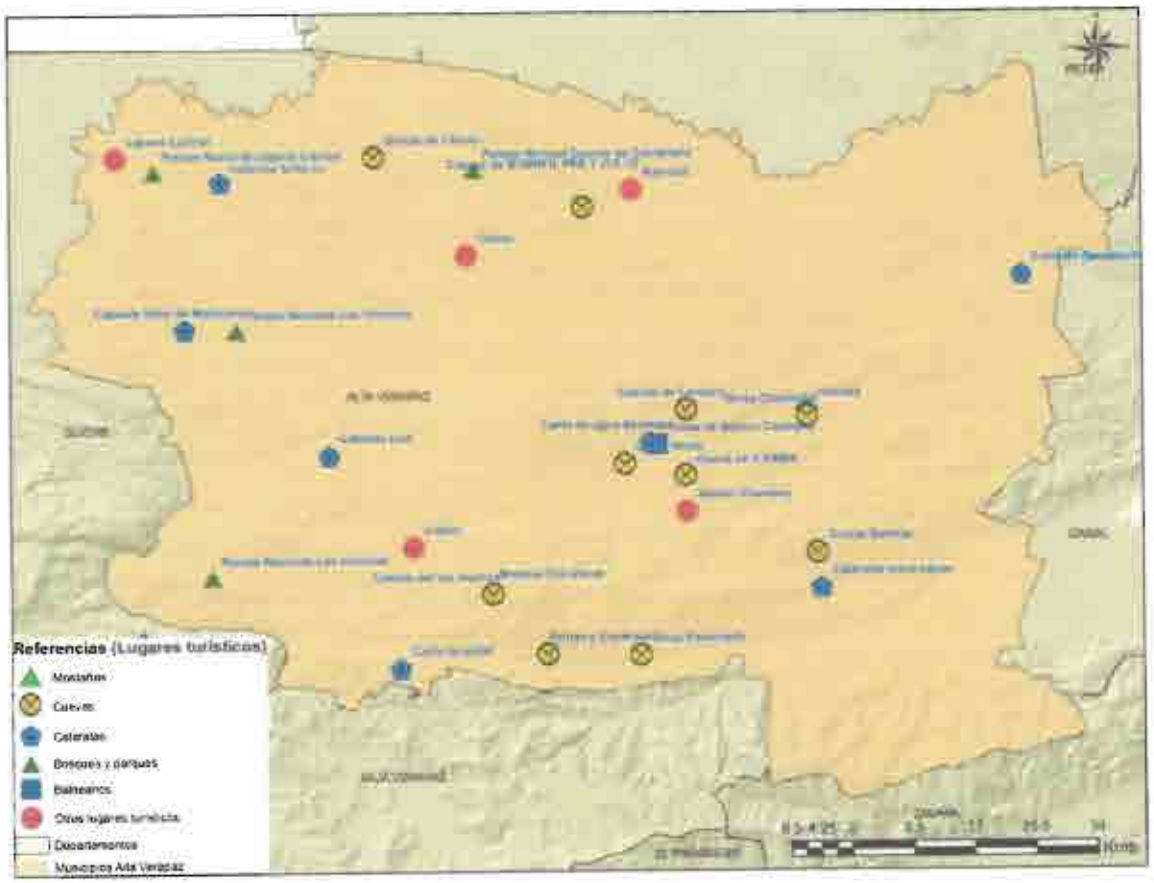
Fuente: ING, INE, MAGA, SEGEPLAN (SINITI) y elaboración propia

4.6. LUGARES TURÍSTICOS

Entre los principales atractivos turísticos de Alta Verapaz se encuentra su catedral, construida en 1543 en Cobán, La iglesia el Calvario de Cobán también es otro punto de interés y se encuentra en un monte desde donde se puede observar toda la ciudad, tiene 131 gradas para ascender. Semuc Champey es otro de los atractivos del lugar, se encuentra ubicado en el municipio de Lanquín; en 1999 este enclave fue declarado como monumento natural por Álvaro Arzú. La Grutas del Rey Marcos también sobresalen como lugar de atracción turística en Alta Verapaz, específicamente en el municipio de San Juan Chamelco, consiste de

pasajes subterráneos o cuevas que han sido perforadas por el agua. Otro de los lugares turísticos que podemos mencionar está: La Chua, Hun Nal Ye, Parque Nacional Las Victorias, Balneario las Islas, Balneario Las Conchas, entre otros.

Mapa No. 10. Lugares turísticos del departamento de Alta Verapaz



Fuente: ING, INE, MAGA, SEGEPLAN (SINITI) y elaboración propia

4.7. DÍAS FESTIVOS

Es importante mencionar los días festivos del departamento, ya que durante esas fechas podemos encontrar turistas nacionales e internacionales. Las fiestas patronales de los municipios son motivo para realizar danzas teatrales, mercado, comida, juegos y ceremonias religiosas. Por lo general, las actividades duran una semana.

Cuadro No. 22. Días Festivos en los diferentes municipios del departamento de Alta Verapaz

MUNICIPIO	FECHA	DESCRIPCIÓN
Tamahú	25 de enero	Día de San Pablo Apóstol
Fray Bartolomé de las Casas	3 de mayo	Día de la Santa Cruz
Santa Cruz Verapaz	3 de mayo	Día de la Santa Cruz
San Juan Chamelco	24 de junio	Día de San Juan Bautista
Senahú	13 de junio	Día de San Antonio de Padua
Chisec	29 de junio	Día de San Pedro y San Pablo
San Pedro Carchá	29 de junio	Día de San Pedro Apóstol
San Cristóbal Verapaz	25 de julio	Día de Santiago Apóstol
Cobán	4 de agosto	Día de Santo Domingo de Guzmán
Tactic	15 de agosto	Día de la Virgen de la Asunción
Chahál	28 de agosto	Día de San Agustín de Hipona
Panzós	30 de agosto	Día de Santa Rosa de

		Lima
Cahabón	6 de septiembre	Día de la Natividad de la Virgen María
Tucurú	29 de septiembre	Día de San Miguel Arcángel
Santa Catarina La Tinta	25 de noviembre	Día de Santa Catalina de Alejandra
Raxruhá	24 de mayo	Día de la Virgen María Auxiliadora
Lanquín	28 de agosto	Día de San Agustín de Hipona

Fuente: Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-

4.8. CONDICIONES DE VIDA

Según información de la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida realizada por el Instituto Nacional de Estadística en el año 2006, el departamento ocupa el segundo lugar en pobreza general superado únicamente por el departamento de Quiche; y el primero en pobreza extrema en el país seguido por el departamento de Sololá, estableciéndose una relación de pobreza donde 8 de cada 10 habitantes son pobres y 4 de cada 10 son extremadamente pobres[20]

En cuanto la definición del nivel de calidad de vida de los habitantes de Alta Verapaz según el Análisis de vulnerabilidad municipal y la calidad de vida de sus habitantes realizado por SEGEPLAN en el año 2008 establece que los municipios que representan una condición más deficiente son los municipios de Santa Catalina La Tinta, y Panzós de la Región sub departamental Polochic, Chahál y

[20]**Encuesta Nacional de Condiciones de Vida 2006, Instituto Nacional de Estadistica -INE-**

Chisec, de la región sub departamental FTN y el municipio de Cahabón. Y los municipios que representan un mejor nivel de calidad de vida son: Santa Cruz Verapaz y Tactic de la Región sub departamental Poqomchi, así como la cabecera departamental.

El departamento presento en el año 2011, una desnutrición de 5.8% y la pobreza general 18.8%[21]

Cuadro No. 23. Pobreza y Pobreza Extrema, departamento de Alta Verapaz, 2010

POBREZA	PORCENTAJE
Pobreza general	78.83%
Pobreza extrema	43.5%

Fuente: ENCOVI 2010, SEGEPLAN 2010

4.9. SALUD

La Dirección de Área de Salud ejerce la rectoría en el sector salud, en el departamento de Alta Verapaz, coordina con la cooperación externa y local para el fortalecimiento de sus intervenciones y de acuerdo a las necesidades se ha venido instalando una red de servicios en función de las políticas gubernamentales, organizadas funcionalmente en tres niveles de atención, los cuales están definidos por la capacidad resolutiva de los mismos, con un total de 62 establecimientos de diversa complejidad, y 679 Centros Comunitarios de Convergencia, ubicados estratégicamente en el territorio, acorde a los lugares más poblados.

Cuadro No. 24. Establecimientos de salud, departamento de Alta Verapaz, 2010

TIPO DE SERVICIO DE SALUD	CANTIDAD
Hospitales Distritales	2

[21] Estimación de brechas departamentales y/o nacionales SEGEPLAN 2010.

Hospitales Regionales	1
Centros de Salud Tipo "A"	5
Centros de Salud Tipo "B"	13
Puestos de Salud	37
Centros Comunitarios	679
Prestadoras de Servicios	56
No. Clínicas médicas particulares	18
No. Hospitales y/o sanatorios privados	2
No. De farmacias	105

Fuente: Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, año 2010

Según el MSPAS, se estima que el 100% de la población está cubierta con la red de los servicios ofertados, de ellos el 30.32% son atendidos por los servicios institucionales y el 64.22% son atendidos a través del Programa de Extensión de Cobertura por equipos básicos de salud que visitan mensualmente las comunidades y dónde se brinda una atención enfocada a aspectos preventivos y manejo ambulatorio de enfermedades prevalentes; y el 5.46% de la población es beneficiada por los servicios del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS-.

El Hospital Regional, está localizado en la cabecera departamental, se constituye en el centro de referencia para la atención médica especializada de la región nacional II Norte, que además cubre parte del Quiché, Petén y otros departamentos. Los hospitales distritales uno se ubica en la Región sub departamental de la Franja Transversal del Norte -FTN- en Fray Bartolomé de las

Casas; y el otro en la Región sub departamental Polochic, específicamente en el municipio de la Tinta.

Cuadro No. 25. Otros indicadores de salud, departamento de Alta Verapaz

INDICADOR	2010
Tasa de natalidad	25.33%
Tasa de fecundidad	83.41%
Esperanza de vida	67 años
Crecimiento vegetariano	2.24%
Tasa mortalidad infantil	18.48%
Razón mortalidad materna	271.67%
Tasa de mortalidad, 1año < 5 años	34.62%
Tasa mortalidad general	2.92%
Caso malaria	830
Casos de dengue	73
Casos de tuberculosis	116
Casos VIH/SIDA	52

Fuente: Dirección del Área de Salud Departamental 2010

4.10. MORTALIDAD MATERNA

La mortalidad materna es un problema grave que enfrente el departamento de Alta Verapaz, mujeres comprendidas entre las edades de 15-27 años de edad son las más afectadas, y ello se debe a la desnutrición que padecen las mujeres del área rural. Entre las causas más comunes de muerte materna se encuentran: la retención de la placenta, eclampsia, ruptura uterina, preclamsia, atonía uterina, entre otros[22]

La problemática que afronta el sector salud en el departamento, son los limitados insumos de medicamentos y personal, así como la escasez de unidades de

[22] Memoria de labores de la Dirección del Área de Salud, 2009.

emergencia para la movilización de pacientes al existir en promedio una ambulancia por centro de salud[23].

La morbilidad y mortalidad infantil están asociadas a las condiciones climáticas y ambientales del territorio, la condición de la vivienda y el acceso a los servicios mejorados de saneamiento principalmente en las áreas rurales; haciéndose necesarias acciones que mejoren las condiciones de vida de la población. El incremento de la cobertura educativa pues se ha visto que a mayor nivel educativo de la madre menor mortalidad infantil y materna se registra[24]

Cuadro No. 25. Mortalidad materna, departamento de Alta Verapaz, 2010

DESCRIPCIÓN	CASOS
Mortalidad materna	272

Fuente: Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, 2010

Cuadro No. 26. Asistencia en partos, departamento de Alta Verapaz

ATENCIÓN RECIBIDA	NO. DE CASOS	PORCENTAJE (%)
Médica	7710	29.9%
Comadrona	16,368	61.76%
Empírica	2,340	8.83%
Ninguna	85	0.32%
Total, de partos	26,503	100%

Fuente: Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, 2010

4.11. EDUCACIÓN

La educación en el departamento ha incrementado su cobertura educativa, sin embargo, aún se identifica carencias y puntos de mejora no solo en infraestructura escolar, sino que también en la cobertura neta, finalización del nivel primario y calidad educativa sobre todo en el ciclo básico y diversificado. El Ministerio de

[23] Según información del Mapeo Participativo de los PDM de Alta Verapaz, SEGEPLAN 2010.
[24] Estimación de Costeo para el Cumplimiento de las Metas del Milenio II Informe de Avances, 2006.

Educación a través de la Dirección Departamental de Educación -DDE- ejerce la rectoría del sector educativo en sus diversos niveles y modalidades, sea público privada.

Cuadro No. 27. Tasa de Cobertura Educativa

NIVEL	PÚBLICOS	PRIVADOS
Párvulos	527	20
Primaria de niños	1951	56
Primaria Adultos	6	3
Básicos	128	48
Diversificado	29	127

Fuente: Ministerio de Educación -MINEDUC-

Cuadro No. 28. Indicadores educación nivel 2011-2012

NIVEL	INDICADOR	2011	2012
Primaria	Tasa de escolaridad	113.4	106.2
	Tasa de aprobación	77.6	77.5
	Tasa de retención	94.8	94.5
Básico	Tasa de escolaridad	46.9	43.5
	Tasa de aprobación	72.8	70.5
	Tasa de retención	91.0	91.1
Diversificado 19.9	Tasa de escolaridad	19.9	19.8
	Tasa de aprobación	64.4	67.2
	Tasa de retención	91.4	98.8

Fuente: Ministerio de Educación, MINEDUC 2012

4.12. COMUNICACIÓN Y TRANSPORTE

Se estima que el departamento de Alta Verapaz cuenta con aproximadamente 2,100.00km de carreteras, entre rutas centroamericanas, nacionales,

departamentales, municipales y caminos rurales[25], que hace interconexión con sus 17 municipios y lugares poblados. Dentro de la red vial del país, para el departamento se encuentran registrados 826.19 km. De los cuales el 16% está asfaltado[26], situación que sugiere la necesidad de impulsar estrategias de mejora de la red vial departamental que contribuya a la dinamización de la economía rural y el acceso a los servicios sociales.

En el municipio de Cobán y en Fray Bartolomé de las Casas, se dispone de una pista de aterrizaje, que es utilizada para el traslado de insumos, cosechas agrícolas provenientes de fincas privadas, y personas que viajan con destino a la Ciudad de Guatemala u otros departamentos; dicha infraestructura carece de mantenimiento y de control aéreo.

5. PRESENTACIÓN EN FORMATO DE POWER POINT QUE PERMITA SOCIALIZAR Y VALIDAR EL ESTUDIO A LOS ACTORES VINCULADOS AL PROCESO

Se presenta en un CD, la presentación en formato de Power Point la identificación y análisis de las potencialidades territoriales del departamento de Alta Verapaz.

[25] Agenda departamental de Desarrollo de Alta Verapaz 2006-2026
[26] Ídem

ANEXOS

- ✓ Participación en la Reunión de la Comisión de Fomento Económico, Turismo, Ambiente y Recursos Naturales -COFETARN- del municipio de San Pedro Carchá; con el objetivo de presentar las acciones que realiza PRONACOM para el beneficio del departamento, así misma presentación de los objetivos de la reactivación de la mesa de productividad y competitividad municipal.

  Las instituciones que participaron son las siguientes:

  Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales -MAGA-
  Complejo Hidroeléctrico RENACE
  Asociación Tzuul Taq´a
  Programa Nacional de Competitividad -PRONACOM-
  Centro Universitario del Norte -CUNOR-
  CECI-Guatemala
  Plan Internacional
  Municipalidad de Carchá A.V.





Reunión de la Comisión de Fomento Económico, Turismo, Ambiente y Recursos Naturales -COFETARN- del municipio de San Pedro Carchá

- ✓ Participación en la reunión de la Mesa de Competitividad de Alta Verapaz. En esta ocasión se presentó el tema: Generando Futuro "Emprender para Transformar Alta Verapaz", en donde se contó con la participación de los conferencistas: Rocío Bonilla, Investigadora Asociada del Consejo Privado de Competitividad; Phillip Chicola, Director de Gestión Pública CACIF y

Antonio Malouf, presidente de CACIF. Actividad coordinada por la Fundación para el Desarrollo de Guatemala -FUNDESA-, realizado en el Hotel Alcázar de Doña Victoria, Cobán A.V.





Reunión Mesa Departamental de Competitividad del Departamento de Alta Verapaz

- ✓ Participación en la Reunión Plan Alianza para la Prosperidad, contando con los representantes territoriales de MINECO, PRONACOM y el PAPTN (Plan Alianza para la Prosperidad Triángulo Norte), a fin de coordinar acciones para el beneficio de las mesas de competitividad. Reunión realizada en la Sede Central de PRONACOM.





Reunión Plan Alianza para la Prosperidad Triángulo Norte

- ✓ Participación en la Reunión de la Comisión de Fomento Económico, Turismo, Ambiente y Recursos Naturales -COFETARN- del municipio de San Pedro Carchá; con el objetivo de elaborar las propuestas de las

acciones a realizarse durante el año 2018, así mismo identificar las instituciones que estarán apoyando durante la realización de la misma. Cabe mencionar las acciones estarán vinculadas a la mesa de productividad y competitividad del municipio.





Reunión de la Comisión de Fomento Económico, Turismo, Ambiente y Recursos Naturales -COFETARN- del municipio de San Pedro Carchá

- ✓ Participación en el taller, Formulación de Estrategias de Sostenibilidad, con el fin de que los integrantes de las MDC cuenten con el conocimiento sobre temáticas específicas que permitan garantizar su funcionamiento y sostenibilidad al finalizar el acompañamiento y gestión de PRONACOM. Actividad desarrollada en el Hotel Soleil, Antigua Guatemala. Contando con la participación de integrantes de la Mesa de Competitividad de los departamentos de: Alta Verapaz, Escuintla, Mancomunidad Gran Ciudad del Sur, Sacatepéquez, San Marcos y Zacapa.





Taller Nacional "Formulación de Estrategias de Sostenibilidad Mesas de Competitividad -MDC-

- ✓ Participación en la primera ronda de talleres de información y socialización del proceso de formulación del proyecto NAMA de "Uso eficiente de leña y combustibles alternos para comunidades indígenas y rurales de Guatemala ". El objetivo del taller fue presentar a las partes interesadas el proyecto, informar sobre el proceso de formulación y socialización y recibir insumos para la formulación de la propuesta de proyecto. Actividad desarrollada en Park Hotel, Santa Cruz Alta Verapaz.





Participación en la primera ronda de talleres de información y socialización del proceso de formulación del proyecto NAMA