



“INFORME DE TERMINACIÓN DE PROYECTO”

TÍTULO DEL PROYECTO:

PROGRAMA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y DE POLITICAS DE APOYO
A LAS MIPYMES EN GUATEMALA

NÚMERO DEL PROYECTO: ATN/ MT-6500-GU

REPRESENTACIÓN EN: Guatemala

Fecha: Noviembre 2006



MINISTERIO DE ECONOMIA GUATEMALA, C.A.

I. DATOS BÁSICOS DEL PROYECTO	
País: Guatemala	Fecha de aprobación del donante: 12 mayo 1999
Nombre del Proyecto: Desarrollo Institucional y de Políticas en Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa	Fecha de la Firma del Contrato: 03 septiembre 1999
Número TC : 9805443 MIF/AT:	Fecha de Validez del Contrato: 03 septiembre 1999
Número (s) de ATN: ATN/MT-6500-GU	Fecha Parcial de Elegibilidad para el Primer Desembolso 16 mayo 2000
Agencia (s) Ejecutora: MINISTERIO DE ECONOMIA	Fecha de Elegibilidad Total para el Primer Desembolso: 16 mayo 2000
Especialista Responsable en País: Michael Collins	Fecha del Primer Desembolso: 22 mayo 2000
Especialista Responsable en sede: Fernando Campero	Fecha Original para el Último Desembolso: 03 septiembre 2001
Fecha del Reporte: 11 noviembre 2006	Fecha Actual del Último Desembolso: 03 diciembre 2005
Fecha de Revisión Por Representante:	Fecha Original del Período de Ejecución: 03 marzo 2001
Fecha del CRG:	Fecha Actual del Período de Ejecución: 03 octubre 2004
Fecha de aprobación final:	Extensiones otorgadas al Período de Ejecución (meses): 43 meses
	Extensiones otorgadas al Último desembolso (meses): 51 meses
	Extensiones otorgadas como porcentaje del periodo original de ejecución: 239%
	Extensión otorgada como porcentaje del periodo de desembolso original: 212%

II. Datos Financieros del PROYECTO		
1. Financiamiento del MIF: <ul style="list-style-type: none"> Monto original aprobado: US\$900,000. Monto actual aprobado: US\$880,261.36 Monto total cancelado: US\$19,738.64 	2. Contribuciones de contraparte: <p>2a) De EA:</p> <ul style="list-style-type: none"> Monto original aprobado: US\$400,000 Monto actual aprobado: US\$400,000 <p>2b) Co-financiamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> Monto original aprobado: n/a Monto actual aprobado: n/a 	<p>2c) Contraparte Total:</p> <ul style="list-style-type: none"> Monto original aprobado: US\$400,000 Monto actual aprobado: US\$400,000 <p>3. Costo Total del Proyecto: US\$1,280,261.36</p>
Gastos de fondos del MIF: <ul style="list-style-type: none"> Monto: US\$880,261.36 Porcentaje de los fondos originales (%): 97.8% 	Gastos de Contraparte: <ul style="list-style-type: none"> Monto: US\$367,955.56 Porcentaje del Fondo original (%): 92% 	Gastos de Co-Financiamiento: <ul style="list-style-type: none"> Monto: n/a Porcentaje del Fondo original (%):

III. DATOS DE PERFORMANCE DEL PROYECTO										
Cronología de las evaluaciones de los ISDPs										
	Clasific	Jun Año 2002	Dic Año 2002	Jun. Año 2003	Dic. Año 2003	Jun. Año 2004	Dic. Año 2004	Junio Año 2005	Dic Año	Final Año
¿Los objetivos e indicadores han sido consensuados con las agencias beneficiarios/ ejecutoras? No <input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/>										
¿Fueron los objetivos de desarrollo originales y/o indicadores reformulados oficialmente? <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	PI []	[S]	[S]	[U]	[U]	[U]	[S]	[S]	[]	[]
¿Los indicadores fueron revisados durante la ejecución? <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	OD []	[P]	[P]	[LP]	[LP]	[LP]	[P]	[MP]	[]	[]
¿La agencia beneficiaria/ ejecutora mantuvo datos indicadores de performance? <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	SUP []	[H]	[H]	[L]	[L]	[L]	[H]	[H]	[]	[]
¿Se llevo a cabo un sistema de recolección de información que contenga línea de base? <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>										
¿La agencia beneficiaria/ ejecutora evaluó la performance del proyecto? <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>										
Si la respuesta es si, cuales fueron las clasificaciones de IP y de DO IP [S] DO [MP]										
Las evaluaciones de las agencias beneficiarias/ejecutoras fueron diferentes de las del Banco? NO <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/>										



MINISTERIO DE ECONOMIA GUATEMALA, C.A.

<p>Si la Respuesta es SÍ, de una breve explicación de esta diferencia: Se hace una nota al respecto, aunque las calificaciones fueron iguales.</p> <p>Nota: La ejecutora/beneficiaria, atribuye únicamente los retrasos a los continuos cambios de las autoridades sectoriales y no reconoce las limitaciones técnicas y operativas de la Coordinación del Programa. Adicionalmente, existe una sensación de un mayor cumplimiento de los objetivos del proyecto, cuando para el Banco la apreciación es algo más moderada.</p>					
<p>¿Cuál es la evaluación de la agencia ejecutora de la performance del Banco?</p> <p>MS <input checked="" type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> MI <input type="checkbox"/></p> <p>¿Cuál fue la fecha de la evaluación final?: Julio 2005.</p>					
IV. DATOS DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO					
IV. A RESULTADO (PROPÓSITO) DEL PROYECTO E IMPACTO					
Resultados ("OD" o "Propósito" en el Marco Lógico)	Indicadores clave de performance de los resultados:	Evaluación de Resultados (OD)			
		ME	E	PE	I
Contribuir al desarrollo institucional y de políticas del sector de las Mipymes mediante la coordinación y consenso entre los sectores público y privado, brindando los espacios de discusión y la búsqueda de acuerdos sobre las políticas específicas dirigidas al sector.	a) Se cuenta con un marco de políticas para el fomento del sector.	X			
	b) Se cuenta con una estructura institucional que ejecuta las políticas			X	
	c) Se tienen propuestas viables que permitirán superar los impedimentos administrativos y legales.		X		
	d) Se cuenta con un inventario de escollos administrativos y legales.			X	
	e) Existe mayor transparencia en la información financiera de las diferentes IMF's.		X		
	f) Se promueven diferentes tecnologías crediticias.		X		
	g) Establecidas las necesidades de capacitación.		X		
	h) Identificados los oferentes de servicios financieros y desarrollo empresarial, y sus necesidades de mejora.	X			
	i) Priorización de sectores comerciales.		X		
	j) Establecidos mecanismos de integración comercial.		X		
	k) Identificadas las necesidades de transferencia tecnológica.		X		
<p>Resumen de evaluación de efectividad del proyecto en términos de Objetivo de Desarrollo (OD): VE <input type="checkbox"/>, E <input checked="" type="checkbox"/>, ME <input type="checkbox"/>, I <input type="checkbox"/></p>					



MINISTERIO DE ECONOMIA GUATEMALA, C.A.

Nota para la clasificación de Resultados

Muy Efectivo(ME)	El proyecto: a) logró la totalidad de los efectos esperados e impactos presentes esperados, b) tiene una probabilidad muy alta de mantener el flujo de beneficios iniciados por el proyecto en la población objetivo, c) tiene una muy alta probabilidad de lograr efectos e impactos futuros.
Efectivo (E)	El proyecto: a) logró la mayoría de los efectos esperados, b) es probable que mantenga el flujo de beneficios iniciados por el proyecto en la población objetivo, c) tiene una alta probabilidad de lograr efectos e impactos futuros
Poco Efectivo (PE)	El proyecto: a) logró algunos de los efectos esperados, b) no es probable que mantenga el flujo de beneficios iniciados por el proyecto en la población objetivo, c) tiene una baja probabilidad de lograr efectos e impactos futuros
Inefectivo (I)	El proyecto: a) no logró los efectos esperados, b) no podrá mantener el flujo de beneficios iniciados por el proyecto en la población objetivo, c) es improbable que logre efectos e impactos futuros

Descripción de los resultados del proyecto en relación con sus objetivos de desarrollo (OD) ó Propósito en el Marco Lógico del Proyecto):
(original o modificado en común acuerdo entre el ejecutor y Banco):

- a) Basado en la clasificación citada arriba del OD, describa los resultados (efectos) alcanzados por el proyecto y compárelos con los resultados esperados en términos de los desarrollos específicos del objetivo. Provea una breve explicación si existiesen diferencias destacables entre ambas.

Se ha generado la propuesta de un marco estratégico propositivo y de calidad para el ordenamiento sectorial, que era el principal objetivo del Programa; sin embargo se reconocen algunas limitaciones técnicas, financieras y de liderazgo político sectorial en el ejecutor/beneficiario que podrían poner en riesgo la futura sostenibilidad del Programa.

Se ha logrado generar un espacio técnico para la discusión y conciliación de propuestas de política por medio de la creación del Comité Asesor Nacional (CAN), lo cual ha facilitado el desarrollo de consensos en el debate e implementación de las propuestas.

Se ha logrado un alto grado de transparencia fundamentalmente de la oferta en el mercado de servicios financieros y de SDE para las MIPYMES, éste es un proceso bastante consolidado y asumido por el ejecutor/beneficiario y los principales actores del mercado.

Adicionalmente, como productos del Programa el ejecutor/beneficiario y los actores del mercado, han logrado un muy interesante proceso de apertura a la información del mercado, establecer con mayor grado de precisión las necesidades, programas y normas para el fortalecimiento de la oferta de servicios de SDE y financieros para la MIPYME y contribuir con ellos a la competitividad de la MIPYME.

- b) Comente acerca de la posibilidad de alcanzar los impactos ("goal"/ "meta" en el Marco Lógico) en el corto y mediano plazo (próximos 2 a 3 años), tomando en consideración la sostenibilidad esperada de las acciones iniciadas por el proyecto (VER SECCION VII ABAJO). Compare con las metas esperadas (según están definidas en el Marco Lógico) y provea una breve explicación de las diferencias.

El ejecutor/beneficiario y el sector MIPYME en Guatemala cuentan con un marco estratégico difundido y consensado de corto, mediano y largo plazo que permite el ordenamiento y promoción de la competitividad del sector, en ese estricto sentido el Programa ha logrado sus resultados. Se ha logrado poner a consideración del consenso de los diferentes actores e interesados, propuestas de política y proyectos de Ley, cuya aprobación final por parte del Estado/Gobierno podrían tener importantes y positivas repercusiones para el desarrollo del sector. El nivel de divulgación y concertación de estas propuestas es muy alto, pero está por probarse la voluntad política y el compromiso de asignación de recursos por parte del gobierno para garantizar la sostenibilidad de las propuestas.

Para este propósito es importante seguir fortaleciendo al Comité Asesor Nacional CAN, que al institucionalizarse en el corto plazo, podría asumir el liderazgo de la implementación y sostenibilidad de los productos del Programa. Esta salida sería ideal, ya que existe en el Gobierno un alto grado de descoordinación para la ejecución de iniciativas, no sólo en el ámbito sectorial de la MIPYME. Esto sumado a la debilidad del ejecutor, y al riesgo de estar entrando el país en una etapa prematura preelectoral, hace que exista la posibilidad de no implementación de las propuestas desarrolladas por el Programa.

El Programa tenía como objetivos: El generar, no el aprobar ni implementar, sino únicamente el generar un marco estratégico para el desarrollo sectorial de la MIPYME en Guatemala, y adicionalmente establecer con claridad por un lado las asimetrías y distorsiones del mercado de servicios de SDE y Financieros para la MIPYME y desarrollar a partir de ello, propuestas que permitan disminuir esas brechas y distorsiones del mercado y por tanto contribuir al desarrollo del mismo. En este sentido, el Programa cumplió con sus productos, sin embargo, nunca quedó previsto en el proyecto la realización de una evaluación ex post a mediano y largo plazo, que pudiera medir los impactos de las intervenciones, políticas y leyes propuestas por el programa.



MINISTERIO DE ECONOMIA GUATEMALA, C.A.

c) Indique otros resultados no previstos originalmente

Los intereses gremiales o subsectoriales no logran someterse democráticamente en la gestión del bien común, eso se muestra en que algunos actores gremiales tienen dificultades en comprender y aceptar que el Programa, y también el ente ejecutor/beneficiario, tenían y han generado “bienes públicos” lo que obliga a abandonar viejas prácticas de intransparencias y privilegios en el mercado para algunos de estos gremios. El resultado de haber disminuido las asimetrías de información y las distorsiones en el mercado, ha generado un interés muy marcado de algunos gremios por influir y determinar los productos del Programa y la intervención del ejecutor/beneficiario.

Adicionalmente, el desarrollo de los proyectos de ley para garantías móviles, garantías recíprocas, e instituciones de microfinanzas, de aprobarse, vendrían a complementar la legislación aprobada como parte del Programa Sectorial Financiero II financiado con recursos del Banco.

IV. B. OUTPUTS DEL PROYECTO (PRODUCTOS)

Outputs (“Componentes” en el Marco Lógico)	Indicadores clave de performance:	Evaluación de los resultados (PI)				
			MS	S	I	MI
1. Identificación necesidades y características de la oferta	1. Número de Servicios y programas identificados;	1		X		
	2. Definición de déficit/superavit de oferta;	2		X		
	3. Definición de prioridades de políticas;	3		X		
2 Diseño de políticas	4. Establecimiento de planes de acción Políticas, estrategias; normas y reglamentos diseñados y propuestos para su aprobación	4		X		
3 Formulación de implementación de políticas	5. Políticas presentadas a los entes de aprobación, y aprobadas.	5		X		

Resumen de la evaluación de efectividad en términos de los productos (outputs) del proyecto: (PI):

MS (), S (X), I (), MI ()

Criterio para la clasificación de los productos

Muy Satisfactorio (MS)	El proyecto obtuvo todos o excedió los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables
Satisfactorio (S)	El proyecto obtuvo casi todos (entre el 65% y el 100%) de los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad, esperada, en tiempo razonable y a costos razonables
Insatisfactorio (I)	El proyecto obtuvo algunos (entre el 50% y el 65%) de los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad, esperada, en tiempo razonable y a costos razonables
Muy insatisfactorio (MI)	El proyecto obtuvo solo un limitado número de productos esperados (menos del 50%) de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad, esperada, en tiempo razonable y a costos razonables



MINISTERIO DE ECONOMIA GUATEMALA, C.A.

Basado en la clasificación del IP arriba citada, describa los logros de cada output (producto) del proyecto y compárelos con los resultados previstos en términos del progreso en su implementación en el Marco Lógico-(original o modificado en común acuerdo entre el ejecutor y Banco). Provea una breve explicación si existiesen diferencias. Esta descripción debe ser específica y referirse a cada indicador incluido en el Marco Lógico original o el modificado.

Al finalizar el Programa, todos los productos contemplados se han obtenido satisfactoriamente en cuanto a los indicadores y la calidad de los productos, excepto en cuanto al tiempo de su ejecución y la aprobación e implementación de los productos obtenidos. Sobre la implementación de esos productos, cabe recordar que de acuerdo al contrato de asistencia técnica entre el BID/FOMIN y el Gobierno de Guatemala, el compromiso del Programa era únicamente el diseñarlos y poner a disposición del ejecutor/beneficiario esos productos, la implementación estaba fuera de los resultados del Programa.

Fueron necesarias varias prórrogas extraordinarias a fin de concluir con la obtención, socialización y consenso de los productos, debido al alto grado de rotación de las autoridades políticas sectoriales y a las fuertes limitaciones técnicas de coordinación del Programa y del equipo profesional ejecutor/beneficiario. Sin embargo, demostrando un fuerte compromiso, durante los últimos seis meses, el MINECO logró terminar el diseño de los siguientes productos:

- 1) Propuestas de proyectos de ley de Sociedades de Microfinanzas, de Garantías no Convencionales, y de Garantías Recíprocas. Para estas tres leyes ya existen proyectos de ley bastante consensuados. El MINECO, el Banco de Guatemala y la Superintendencia de Bancos (SIB) han venido trabajando juntos en la elaboración de los proyectos de Ley, con el apoyo de consultores especializados y de alto reconocimiento internacional.
- 2) Se preparó una Política de Fomento para el sector de la MPYME, quizás el producto más importante del Programa, el cual ha sido consensuado con los principales actores del sector, y ha sido aprobado y aceptado por varias autoridades del Poder Ejecutivo. En noviembre de 2005, fue adoptado oficialmente la Política Nacional para el Desarrollo de las MIPYMES.
- 3) La consultoría cuyo objeto es la caracterización y sistematización de la oferta para servicios financieros y no financieros por medio del establecimiento de bases de datos, la cual apoyará también en la emisión de los boletines con indicadores al 31 de diciembre del 2004, tanto para servicios financieros, como de desarrollo empresarial ha culminado satisfactoriamente. Estos sistemas posteriormente serán responsabilidad del MINECO para mantener. Se prevé que con esta información, el MINECO pueda elaborar una política con base a estándares de desempeño para la industria.
- 4) El análisis de alternativas para una banca de segundo piso, para definir el manejo de varios millones de dólares que el MINECO maneja en el Programa Global, y el Programa Nacional de la MPYME, ha sido presentada para consideración del Poder Ejecutivo a satisfacción del MINECO y del Banco. Está pendiente la decisión que el Gobierno tome al respecto.
- 5) Se ha propuesto una estrategia para los Centros de Servicios de Desarrollo Empresarial. Esto ha inducido una discusión más amplia a nivel Nacional, con la participación de varios actores. El CONCYT está retomando el liderazgo en esta discusión. Se espera contar con una política aprobada antes de fin de año.
- 6) Se apoyó en la elaboración de una estrategia y plan operativo para el Vice Ministerio de la MPYME.
- 7) Se desarrollaron propuestas de iniciativas relacionadas con simplificación tributaria, y la modificación del D.S. 44-2000, cuya aplicación dependen de la política fiscal que adopte el nuevo gobierno.

Se puede estimar que al final del plazo, el Programa ha concluido satisfactoriamente la etapa de aprobación de varias de los productos diseñados por el Programa. La mayor dificultad está y estará en el corto y mediano plazo, en mantener la sostenibilidad de las iniciativas y productos a futuro.



MINISTERIO DE ECONOMIA GUATEMALA, C.A.

V. Factores Externos que Afectaron el Performance del Proyecto(Supuestos)

Resultados del Proyecto (Outcomes)

Describe los factores externos más importantes que hayan afectado tanto positivamente como negativamente los logros de resultados (propósito) del proyecto. Indique si estos fueron tenidos en cuenta como supuestos en el Marco Lógico -(original o modificado en común acuerdo entre el ejecutor y Banco):

Los Gobiernos bajo los cuales se ha ejecutado el Programa, con cierta variabilidad de intensidad, han mantenido el interés en desarrollar las políticas de Estado para el sector Mipyme; pero han tenido serias limitaciones de coordinación, capacidad técnica y coherencia para la ejecución del Programa y estimamos que aún las tiene para la implementación de estas políticas.

Aún cuando existe la voluntad política de aprobar las propuestas legislativas productos del Programa, las mismas requerirán de un fuerte esfuerzo de concertación política dada la poca representatividad del Gobierno y mucho menos de la actual autoridad sectorial dentro del Congreso de la República.

La alta rotación de las autoridades políticas responsables del sector y las limitaciones técnicas e inseguridad laboral de la coordinación técnica del Programa han marcado los amplios retrasos en la obtención de los productos y marcarán inexorablemente el lograr su implementación, aun que esto último no estaba estipulado en el contrato de asistencia técnica.

Las fuertes limitaciones de asignación presupuestaria que ha tenido y tiene, han hecho y hacen muy lento el proceso de ejecución de los fondos de contrapartida comprometidos y están comprometiendo

Los supuestos del párrafo 1 al 3 fueron contemplados parcialmente originalmente en el diseño del proyecto.

B. Outputs del proyecto (Productos)

Describe los factores externos más importantes que hayan afectado tanto positivamente como negativamente los logros de los productos (outputs) del proyecto. Indique si estos fueron tenidos en cuenta como supuestos en el Marco Lógico -(original o modificado en común acuerdo entre el ejecutor y Banco):

Factores Positivos:

- 1) La convicción de los miembros no gubernamentales del consejo asesor (CAN) del Programa, que siempre manifestaron a las autoridades políticas del sector y responsables del Programa, la necesidad de su continuidad y adecuada orientación.
- 2) El alto nivel de exigencia técnica a los consultores internacionales que apoyaron la elaboración de las propuestas, que permitió el tener productos de primera calidad técnica.
- 3) La voluntad y credibilidad que el BID/FOMIN tuvo en el Programa, permitió que el mismo fuese ampliado en plazo, en tres ocasiones, a efecto de poder cumplir con los objetivos del Programa, pero adicionalmente permitió la participación en ésta iniciativa de otros organismos multi y bilaterales de Cooperación Internacional, que permitió la consecución de los objetivos con un alto grado de consenso y calidad. En este sentido, el role del BID fue catalítico y de alto nivel de liderazgo para procurar cumplir con los objetivos del Programa.

Factores Negativos:

- 1) Por la naturaleza del Programa, uno de los factores que influyó negativamente en la obtención dentro de tiempos acordados de los resultados, fue la susceptibilidad en los actores del mercado, debido frecuente cambio de autoridades que lideraban el Viceministerio de Microempresa.
- 2) La amplitud y el nivel de especialización que requerían varios de los temas abordados, no pudo y tal vez no podía ser suficientemente cubierto por el personal regular del Viceministerio, por lo que se hizo indispensable contratar consultores especializados para el seguimiento de las consultorías, lo que en parte amortiguó las serias deficiencias técnicas y de liderazgo político de la coordinación del Programa.
- 3) Dentro del tiempo inicialmente programado no fueron logrados los productos, porque el diseño del proyecto no tomó en cuenta que la generación de políticas sectoriales concertadas, es un proceso de lenta realización, más aún cuando el liderazgo está en manos de las autoridades políticas de un sector, con fuertes limitaciones de capacidad técnica y disposición de recursos financieros.



MINISTERIO DE ECONOMIA GUATEMALA, C.A.

VI. EFICIENCIA EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

Indique la evaluación de la eficiencia en la implementación del proyecto de acuerdo con los siguientes criterios:

AE (), E (), I (), MI (X)

Altamente Eficiente (AE):	El proyecto fue implementado según la programación prevista
Eficiente (E):	a) La mayoría de los componentes del proyecto fueron implementados dentro de la programación original o revisada, y b) El tiempo total de retraso en la implementación es menor al 15% de la programación original o revisada.
Ineficiente (I):	a) Una cantidad significativa de los componentes del proyecto fue implementada con demoras de acuerdo a la programación original o la revisada y b) el tiempo total de implementación se demoró mas que un 15% y menos que un 50% de la programación original.
Muy Ineficiente (MI):	El proyecto fue implementado con demoras que representan mas del 50% de la programación original

Indique las razones principales que hayan afectado la eficiencia en la implementación del proyecto de acuerdo con los siguientes criterios y provea una explicación breve a continuación:

<input checked="" type="checkbox"/> Demoras en aprobaciones legislativas	<input type="checkbox"/> Baja performance de los contratistas o proveedores	<input type="checkbox"/> Auditoria externa calificada
<input checked="" type="checkbox"/> Falta de compromiso y/o propiedad de la agencia ejecutora/receptora de fondos	<input type="checkbox"/> Diseño inadecuado del proyecto o alguno de sus componentes	<input checked="" type="checkbox"/> Cambios en las políticas nacionales
<input checked="" type="checkbox"/> Problemas con los fondos de contraparte	<input type="checkbox"/> Demoras por cumplimiento de condiciones del contrato	<input type="checkbox"/> Cambios en las políticas de las agencias ejecutoras
<input checked="" type="checkbox"/> Débil capacidad institucional de la agencia ejecutora	<input type="checkbox"/> Eficacia del Banco (Demora en las respuestas)	<input type="checkbox"/> Cambios en la política del Banco
<input type="checkbox"/> Oposición política o de la comunidad	<input type="checkbox"/> Dificultades en compras/ provisiones	<input type="checkbox"/> Otros (Por favor especificar)
<input type="checkbox"/> Performance inadecuada del consultor	<input type="checkbox"/> Estimación de costos inadecuado	
<input type="checkbox"/> Dificultades en la coordinación inter-agencias	<input type="checkbox"/> Gastos mayores a lo estipulado	

Explicación:

1. Las fuertes limitaciones en capacidad técnica, de asignación presupuestaria y liderazgo político sectorial, hicieron muy lento el proceso de ejecución.
2. Los cambios políticos, de gestiones y Vice-Ministros de la MPYME, determinaron diferentes grados de compromiso institucional para llevar adelante el Programa, lo cual se reflejó también por cambios en políticas gubernamentales.
3. Las dificultades en las aprobaciones legislativas y del poder ejecutivo también son evidentes.

VII. ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD

1. Comente acerca de la sostenibilidad del proyecto después de completado, teniendo en consideración el fortalecimiento de las capacidades institucionales, técnicas y financieras resultantes de las actividades del proyecto.

- La Política para el Fomento de la Competitividad del Sector MIPYME, debería ser sostenible derivado que con ella se pretende dotar de una agenda estratégica al sector MIPYME para poder solventar en buena parte los obstáculos que impiden el desarrollo del sector.
- Las Líneas de Acción referidas a SDE, SF, Centros Empresariales, Simplificación de Barreras Administrativas, propuesta de ente rector y ejecutor técnico para el sector MIPYME y un sistema de información sectorial, requieren de un proceso de priorización, calendarización y presupuestación
- Los elementos anteriores pueden terminar de ser realizados y sostenibles, dependiendo de la capacidad técnica y el tipo de liderazgo que las autoridades sectoriales asignen a estos temas.
- Si bien se ha generado una serie de estrategias, diseño de programas, normas, leyes, hay algunas limitaciones técnicas, financieras y de liderazgo político en la entidad ejecutora/beneficiaria receptora de los productos obtenidos del Programa, que podrían poner en riesgo la sostenibilidad de las iniciativas.



MINISTERIO DE ECONOMIA GUATEMALA, C.A.

- B. Compare los niveles previstos de sostenibilidad en el momento en el que el proyecto fue aprobado con el que se espera se consiga al finalizar. Si el proyecto contempla mecanismos de recuperación de los costos involucrados, indique los niveles conseguidos en comparación con los niveles proyectados, haciendo referencias específicas a déficit en los resultados y las razones de ello.**

El Programa no planteó la recuperación de costos como un mecanismo inherente al Programa, aunque se ha generado como producto del Programa un plan de implementación y su respectivo presupuesto, se debe hacer una campaña para conseguir fondos públicos y de la Cooperación Internacional para obtener recursos y brindar sostenibilidad a las iniciativas.

- C. Incluya la conclusión y recomendación del seminario de sostenibilidad y especifique cuales son las medidas que se acordaron con la Agencia Ejecutora para asegurar la continuidad de las actividades del proyecto después que este termine; comente si estas medidas están siendo tomadas por la Agencia Ejecutora y si es probable que continúen en el futuro.**

Se han efectuado una serie de talleres con los actores del mercado incluido el propio Gobierno y la Cooperación Internacional, donde incluso se han determinado un Plan de Implementación y su correspondiente presupuesto, pero hay un marcado proceso de descoordinación en el Gobierno que impide formalizar las propuestas para el Programa, lo cual deberá retomarse con mayor seriedad y enfoque en el futuro.

- D. Indique si desde su punto de vista hay importantes factores internos o externos que puedan afectar la sostenibilidad del proyecto en el futuro.**
- a) La falta de capacidad técnica y liderazgo político de las autoridades sectoriales.
 - b) Las limitaciones presupuestarias o de asignación de recursos para la implementación.
 - c) El grado de descoordinación de las políticas gubernamentales sobre el tema.
 - d) Los intereses de algunos gremios sobre poniéndose a los intereses del sector y del país.

Considerando el análisis previo, evalúe las probabilidades de sostenibilidad de este proyecto durante los próximos tres (3) años.

	<input type="radio"/> Muy Probable (MP)	<input checked="" type="radio"/> Probable (P)	<input type="radio"/> Poco Probable (PP)	<input type="radio"/> Improbable (I)
Muy Probable (MP)	La mayoría de factores que inciden en la sostenibilidad se incluyeron en el diseño del proyecto; durante la ejecución del proyecto se avanzó sólidamente en su institucionalización; al terminar el proyecto se han previsto las acciones futuras necesarias para asegurar su sostenibilidad y se observa compromiso importante de las autoridades nacionales por mantener el flujo continuo de los productos del proyecto			
Probable (P)	Algunos factores que inciden en la sostenibilidad se incluyeron en el diseño del proyecto; durante la ejecución del proyecto se hicieron algunos esfuerzos para su institucionalización y al terminar el proyecto se han previsto las acciones futuras necesarias para asegurar su sostenibilidad.			
Poco Probable (PP)	Algunos factores que inciden en la sostenibilidad se incluyeron en el diseño del proyecto; durante la ejecución del proyecto se hicieron pocos esfuerzos para su institucionalización y al terminar el proyecto no hay claridad sobre las acciones futuras que se tomarán para asegurar su sostenibilidad.			
Improbable (I)	No existen bases que permitan esperar que el proyecto sea sostenible. Los factores que inciden en la sostenibilidad no recibieron atención ni en el diseño del proyecto ni durante la ejecución del proyecto. No se observan avances hacia la institucionalización del proyecto ni se han previsto las acciones futuras necesarias para asegurar su sostenibilidad.			



MINISTERIO DE ECONOMIA GUATEMALA, C.A.

VIII. LECCIONES APRENDIDAS

Haga una exposición detallada de las lecciones aprendidas en la implementación del proyecto, teniendo en cuenta factores críticos que hayan afectado el diseño, negociación, ejecución, monitoreo y finalización del proyecto. En este análisis, considere factores técnicos, institucionales y operacionales relativos al proyecto, como así también los factores externos que hayan afectado la performance del proyecto. Además haga recomendaciones para la mejora del diseño y ejecución de proyectos a futuro, especificando medidas y acciones para mejorar la performance y resultados, así como también de aquellos que refuercen la supervisión y el monitoreo.

- La participación de los actores del mercado (Gobierno, Cooperación Internacional Comunidad MIPYME y Oferentes de Servicios de SDE y SF), durante la ejecución, y resultado de los productos esperados, permite un grado de legitimidad y apropiación que permitió lograr los productos diseñados por el Programa, y podría a futuro asegurar su sostenibilidad.
- Debido a que las condiciones técnicas en la entidad ejecutora/beneficiaria eran claves para lograr los productos en calidad y tiempo, se tuvo que solventar en el caso del presente Programa de manera externa.
- Es indispensable institucionalizar instancias de concertación público privada no sólo para la generación de políticas sino para la implementación de leyes, normas, estrategias, programas e iniciativas diversas.
El liderazgo técnico y político sectorial permite obtener los productos en calidad y tiempo pero también el administrar adecuadamente los diversos y legítimos intereses gremiales.
- El compromiso de las autoridades de Gobierno en proporcionar recursos financieros no sólo para la ejecución de programas sino para su implementación una vez se cuenta con los productos, es determinante.
- Este tipo de proyectos requieren de un asesoramiento continuo, especializado, y muy estrecho por parte del Banco, que permitan incidir en el cumplimiento de sus objetivos.
- Este tipo de proyectos son muy volátiles a cambios políticos. Para lograr cambios en marcos regulatorios se necesita tiempo y paciencia. Los períodos de ejecución y desembolso para esta operación nunca fueron realistas. Dado de que este tipo de proyectos implican la realización de reformas en legislación y normativa, es difícil manejar los tiempos a nivel de la Entidad Ejecutora, ya que estos dependen de voluntades políticas a nivel de otras autoridades a nivel de los poderes ejecutivo y legislativo.
- Las complicaciones sucedidas en varias etapas, demuestran el alto grado de vulnerabilidad política que tienen este tipo de proyectos, para los cuales no es aconsejable pre-determinar fechas, ya que en la práctica son verdaderamente impredecibles. Los plazos de ejecución (18 meses) y de desembolsos (24 meses) originalmente establecidos, no se adecuan a la realidad, y no son suficientes para llevar adelante este tipo de Programas. Ejemplo: Esta operación fue aprobada al final de una anterior gestión de gobierno (1996-2000), razón por la que su implementación recién fue tomada seriamente por el anterior gobierno a partir del segundo semestre del 2000. Con el cambio de Ministro durante el 2003, el proyecto se entorpeció, y ahora con el nuevo gobierno (a partir del 2004) el proyecto pudo terminar satisfactoriamente.

IX. INFORME FINAL DE LA AGENCIA EJECUTORA

Se incluye el Informe Final del Ejecutor del Programa y Ampliación Informe Final del Ejecutor.

X. OTROS ANEXOS



MINISTERIO DE ECONOMIA
GUATEMALA, C.A.

INFORME FINAL DEL EJECUTOR

PROGRAMA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y DE POLITICAS EN APOYO A LAS MIPYMES EN GUATEMALA

COOP. TECNICA ATN/MT-6500-GU

INFORME FINAL DEL EJECUTOR

Nombre del Proyecto: Programa De Desarrollo Institucional y de Políticas en Apoyo a las MIPYMES en Guatemala	
No. del proyecto: ATN/MT-6500-GU	
Agencia Ejecutora: Ministerio de Economía	
Monto Aprobado: FOMIN: US\$ 900,000.00	Contrapartida: US\$ 400,000.00
Monto cancelado del FOMIN:	
Monto desembolsado: FOMIN: US\$ 859,381.35	Contrapartida: US\$ 339,986.29
Fecha de Aprobación: 3 de septiembre 1999	
Fecha del Informe: 4 de julio del 2005	
Nombre del Responsable: Carlos Enrique Herrera Castillo	

RESUMEN EJECUTIVO

Esta cooperación técnica otorgada por el Banco Interamericano de Desarrollo, basó su justificación en el hecho que información reciente del país indica y muestra que el sector de las MIPYMES cuenta con un universo de aproximadamente 1 millón de MYPES; que generan fuente de empleo para aproximadamente el 85% de la fuerza laboral ocupada del país; aporta con el 37% del PIB nacional; contribuye con el 15% de la recaudación tributaria nacional y en contraste el Viceministerio de la MIPYME, cuenta con escasamente el 0,13% del Presupuesto General de la Nación. Es por ello que surgió el Programa de Desarrollo Institucional y de Políticas en apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Guatemala.

En la actualidad en Guatemala existen por lo menos 80 programas de apoyo a las MIPYMES diseñados y ejecutados por diferentes entidades de carácter público y privado. A pesar del gran número de programas, existe la preocupación en las entidades del sector de que el impacto global de estos programas ha sido pequeño en buena parte debido a la poca coordinación en las estrategias de apoyo y en su ejecución. Por tal razón, el objetivo fundamental asignado para el Programa ha sido **contribuir al ordenamiento del sector de las MIPYME'S en Guatemala, mediante la coordinación y consenso entre los sectores público y privado, tal que garantice coherencia en las políticas, programas y proyectos dirigidos a apoyar el sector.** El proceso central de ordenamiento del Programa ha sido contribuir a la formulación de políticas marco que orientarían a los diferentes actores del sector de las MIPYMES a brindar los espacios para la discusión y búsqueda de consensos sobre las políticas específicas dirigidas al sector.

Para iniciar la ejecución del Programa, se conformó el Comité Asesor Nacional –CAN–, representado por entidades del sector público y privado así como organismos internacionales; se efectuaron dos estudios de diagnóstico para definir los Componentes que conformaron el Programa; uno referente a Servicios de Desarrollo Empresarial y otro relacionado a Servicios Financieros. Estos estudios además de presentar hallazgos sobre la problemática del sector en ambos campos, propusieron líneas generales para la elaboración de planes de acción por cada Componente para el Programa.

Derivado de los diagnósticos realizados en los componentes de Servicios de Desarrollo Empresarial y Servicios Financieros, se ejecutaron varias consultorías que vendrían a proponer las líneas de acción y actividades específicas para cada componente y con las cuáles el Viceministerio de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa debe enfocar sus esfuerzos a efecto de solventar o por lo menos paliar los efectos negativos del mercado en el sector. Los resultados que surgieron de estos diagnósticos son los siguientes:

SERVICIOS FINANCIEROS

El diagnóstico de Servicios Financieros ha propuesto al Estado el cómo mejorar el acceso de la micro y pequeña empresa a servicios financieros, para lo cual el estudio señaló que el rol del Estado debía enmarcarse en un papel que definiera una estrategia reguladora, y normativa nacional para microfinanzas y coordinara ésta iniciativa con las entidades financieras del Gobierno Nacional (Banco de Guatemala y Superintendencia de Bancos), con los empresarios MIPYMES y con los oferentes y operadores de microfinanzas presentes en el mercado; para asegurar una efectiva implementación de esos marcos normativos y reguladores; facilitar y promover la creación de mecanismos que mejoren el flujo de recursos financieros a las MIPYMES y asegurar que ese marco normativo, regulador y supervisor de las microfinanzas sea coherente con el marco de políticas macroeconómicas conducidas a lograr expandir y mejorar el acceso a servicios micro financieros integrales, de calidad, al mejor precio de mercado posible.

Para alcanzar los objetivos que el Estado debía jugar en el tema, las estrategias que se definieron fueron las siguientes: a) Diseño de un modelo que permitiera organizar las funciones de Gobierno para la efectiva elaboración y ejecución de una política nacional; b) Esquemas de banca de segundo piso para la participación del Estado; c) problemática de tasas de interés; d) Ley de Garantías; Esquema de Fondos de Garantía; e) Elaboración de un Inventario o Caracterización de Oferentes de SF y en el tema de Marco Regulatorio: f) la formulación de la Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios o de Sociedades de Microfinanzas, Garantías Mobiliarias y Sociedades de Garantías Recíprocas. Siguiendo los lineamientos planteados el Programa ejecutó varias consultorías que se enfocaron en las recomendaciones del Diagnóstico de SF, tales como:

1. FONDOS DE GARANTIA:

Se investigaron los diferentes **Fondos de Garantía** que existen en el país, con el objeto de proponer un fondo que sea funcional y utilizado para el apoyo a las MIPyMEs. Para el efecto, se contrató al Lic. Pablo Pombo González, experto en el tema quien propuso finalmente el establecimiento de un Sistema de Garantías Recíprocas en Guatemala; este estudio fue finalizado en el año 2002, sin embargo fue hasta octubre del 2004 en que el mismo fue retomado dado el interés que surgió con otras instituciones en poder implementar dicha Iniciativa. Para tal efecto, se conformó una Comisión Interinstitucional en la cual figuraron funcionarios del Banco de Guatemala, Superintendencia de Bancos y de este Ministerio, quienes elaboraron con la Asesoría del Consultor Pombo González, el **Anteproyecto de Ley sobre Sistema de Sociedades de Garantía Recíproca**, el cual tiene como objetivo crear y regular el Sistema de Sociedades de Garantías Recíprocas y sus operaciones para facilitar el acceso de las pequeñas y medianas empresas al financiamiento bancario y comercial. Esta propuesta en la actualidad está siendo cabildeada ante las autoridades legislativas del país, a efecto de poder lograr su aprobación ante el Congreso de la República y con ello poder crear la Primera Sociedad de Garantías Recíprocas.

2. EVALUACION IMPACTO DECRETO 44-2000

Se consideró pertinente evaluar el Impacto del Decreto 44-2000, que grava los productos financieros generados por las Cooperativas de Ahorro y Crédito (CACs) y las Organizaciones Privadas de Desarrollo Financieras (OPDFs), para el efecto se contrató al Consultor Edgar Pape Yalibat quien formuló una propuesta para derogar dicho Decreto, sin embargo la propuesta no fue adoptada, por que no se logró consensos entre los actores señalados sobre el resultado y las estrategia de implementación.

3. REGIMEN IMPOSITIVO SIMPLIFICADO

Se consideró necesario establecer una **propuesta de simplificación de la legislación tributaria**, el objetivo era de facilitar la incorporación y el cumplimiento de las obligaciones fiscales de los micro y pequeños empresarios y con ello ampliar la base tributaria. Para el efecto se contrató al Consultor Julio García Motta, quien entregó su informe final en el año 2002, denominado Régimen Impositivo Simplificado, propuesta que fue consensuada con funcionarios de la SAT de aquel entonces, sin embargo la misma se quedó en stand by dado el hecho que las autoridades del Ministerio de Economía, consideraron pertinente esperar los resultados de las Reformas a las Leyes Financieras que se implementaron el mismo año. En la actualidad, la propuesta va a ser retomada y presentada a las nuevas autoridades de la SAT en el marco del Componente de Simplificación de Barreras Administrativas propuestas en la Política Nacional para la Competitividad de la MIPYME, con lo que se espera llegar a un acuerdo para lograr su implementación a través de un esquema de Ventanilla Unica.

4. FORMULACIÓN DE LOS ANTEPROYECTOS DE LEY DE INTERMEDIARIOS FINANCIEROS NO BANCARIOS O SOCIEDADES DE MICROFINANZAS, GARANTÍAS REALES MOBILIARIAS Y GARANTÍAS RECÍPROCAS:

Se contrató al doctor Manuel Conthe, para que presentara un Dictamen Técnico Legal que documentara las observaciones y recomendaciones para cada Anteproyecto de Ley sobre:

- a) Sociedades de Garantías Recíprocas.
- b) Garantías Reales Mobiliarias.
- c) Intermediarios Financieros No Bancarios

Las propuestas fueron entregadas al Banco de Guatemala para su análisis correspondiente, sin embargo las mismas quedaron en la gestión 2003 en espera de ser retomadas una vez concluido el proceso electoral nacional e instalado un nuevo Gobierno, para evitar los riesgos de su politización.

A principios del año 2004, dichas propuestas fueron retomadas para ser actualizadas y mejoradas por parte de una Comisión Interinstitucional que se conformó con la participación de funcionarios del Banco de Guatemala, Superintendencia de Bancos y Ministerio de Economía. Para el efecto, el Programa de Desarrollo Institucional colaboró con la contratación de Asesores Internacionales expertos en los tres temas, para que fueran ellos quienes acompañaran a las Comisiones que elaboraban los anteproyectos de ley. Los consultores contratados para las asesorías correspondientes fueron: Jacques Trigo, encargado de asesorar el Anteproyecto de Sociedades de Microfinanzas nombre que sustituyó el Anteproyecto de Intermediarios Financieros no Bancarios; Dr. Boris Kozolchyk quien asesoró la elaboración del Anteproyecto de Ley de Garantías Mobiliarias y el Sr. Pablo Pombo encargado de asesorar el Anteproyecto de Ley de Sistema de Sociedades de Garantía Recíproca.

Dichos Anteproyectos finalmente han sido concluidos luego de una última revisión por parte de la Comisión Interinstitucional, sin embargo están pendientes de ser consensuados y presentados ante el Congreso de la República para su aprobación, acción que está ya bajo la coordinación de la Presidencia de la República. Con el objeto de poder contar con la presencia de los consultores antes citados, para el cabildeo de dichas propuestas de ley, se ha solicitado al BID/FOMIN una ampliación adicional de plazo y monto a los contratos originales, para que puedan ser requeridos sus servicios en los siguientes meses.

5. CARACTERIZACION DE OFERENTES DE SERVICIOS FINANCIEROS Y SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL

Esta Consultoría surgió del propio diagnóstico que se realizara en el tema de Servicios Financieros, que señalaba la necesidad de desarrollar una base de datos confiable sobre las Instituciones de MicrocrMicrofinanzas y de oferentes de Servicios de Desarrollo Empresarial, con el fin de que sirva para caracterizar la oferta de estos servicios a nivel nacional y a partir del desempeño de estos oferentes, desarrollar estándares de desempeño operativos y financieros para los servicios de SDE y la industria de microfinanzas, generando transparencia en el mercado, disminuyendo asimetrías de información, incentivando el benchmarking comparativo y permitir así un mejor desarrollo del sector.

Se contrataron los servicios de la Firma Consultora Nacional –ASIES-, quien diseñó los productos requeridos de dicha Consultoría, que dieron como resultado:

- a) Una Base de Datos electrónica sobre los Oferentes de Servicios Financieros y Servicios de Desarrollo Empresarial, que se encuentra en el Portal del Ministerio de Economía (www.mineco.gob.gt/mineco/appmipyme/)
- b) Edición del Primer Boletín Estadístico del Área de Servicios de Desarrollo Empresarial y un Informe Analítico.
- c) Edición del Tercer Boletín de Microfinanzas, correspondiente al 2004 y un Informe Analítico.

SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL

Parte importante de los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE), que se prestan en Guatemala, tienen como sustento un enfoque que busca incidir en la mejora de los procesos internos de las unidades de las MIPYMES (gestión, producción o comercialización), esperando que tales servicios les ayuden a incrementar su competitividad. Es decir emplean principalmente una visión centrada en las MIPYMES, apuntando a levantar las restricciones internas que afectan su desarrollo, sin considerar suficientemente las condiciones estructurales que condicionan el éxito de sus esfuerzos y de los sus clientes. Bajo tal enfoque se encuentra el supuesto de que buena parte de las MIPYMES podrían alcanzar procesos de capitalización sostenibles, que llevarían a una mejora sustancial de la calidad de ingreso de quienes laboran en ellas.

Por la importancia del tema en el sector, el diagnóstico en el Área de Servicios de Empresarial planteó que el Objetivo del Programa de Desarrollo Institucional en dicho componente, debería ser el de apoyar el desarrollo especializado de SDE para incrementar la competitividad de las MIPYMES, en mercados específicos, que se encuentran al alcance de sus capacidades, por lo que recomendó varias acciones que conllevaran al alcance del mismo tales como:

1. HOMOGENEIZACION DE CONCEPTOS

Para el efecto se contrataron los servicios del Consultor Nacional, Israel Orozco, quien presentó una Propuesta de Homogeneización de Conceptos, que fue elaborada y consensuada con el apoyo de instituciones vinculadas con el sector tanto público como privado. Como actividades de divulgación de este estudio, se procedió a la impresión de dicho documento que fue socializado con funcionarios e instituciones que prestan dichos servicios. El documento se encuentra en el Portal del Ministerio de Economía:

<http://www.mineco.gob.gt/mineco/mipyme/info/homogenizacion.htm>

2 PLAN PILOTO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE UN SUBSECTOR EN SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL

Como recomendación del diagnóstico del Componente de SDE, que sugería el diseño de un programa de mejora de la competitividad sectorial de MIPYMES que enfrentan competencia de carácter globalizada, tanto en el mercado interno como externo, se procedió a la contratación de la Consultoría denominada Plan Piloto para Mejorar la Competitividad del Subsector Confecciones en Servicios de Desarrollo Empresarial, la cual fue adjudicada al Consultor Internacional, Jorge Feliciano. El documento fue trabajado de la mano con el Petito Comité de SDE, conformado para apoyar y darle seguimiento a la propuesta.

La propuesta piloto fue finalizada a principios del 2004, sin embargo a la fecha fue retomada por las autoridades que ahora lideran el Viceministerio de la Microempresa, con el objeto de poder implementarla. Se están realizando las gestiones pertinentes ante el BID/FOMIN para co-financiar el Proyecto que será ejecutado por la Cámara de Industria.

POLITICA NACIONAL PARA EL FOMENTO DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR MIPYME EN GUATEMALA

Para lograr el cumplimiento del objetivo general del Programa, como lo es el de contribuir al ordenamiento de las políticas, programas y proyectos dirigidos a apoyar al sector de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en Guatemala, se propuso la contratación de una consultoría para elaborar una Propuesta de Política Nacional para el Fomento de la competitividad del sector MIPYME en Guatemala, la cual fue desarrollada por la firma consultora internacional – SIC DESARROLLO-.

Esta propuesta, pretende delinear una Política Nacional en la que se incluyen objetivos, estrategias concordantes con el Plan de Desarrollo Nacional, campos de acción, programas a ejecutar y el marco institucional adecuado para implementarla.

Actualmente la propuesta está siendo presentada y consensuada ante instancias de Gobierno y sector privado, a efecto de que sea retroalimentada para ser finalmente adoptada como una Política de Estado. Se ha hecho un primer ejercicio de un plan de implementación de dicha política, para lo cual personal técnico del Viceministerio ha hecho una propuesta de priorización y presupuestación de su implementación, este plan de implementación está también en proceso de concertación con la Sociedad Civil del sector (CAN), Gobierno y la Cooperación Internacional.

I. ANÁLISIS DE RESULTADOS (PRODUCTOS, EFECTOS E IMPACTOS)

1.1 Análisis de indicadores de producto (outputs).

PRODUCTOS PLANEADOS MARCO LOGICO	PRODUCTOS ALCANZADOS POR EL PROYECTO	DESVIACIONES
Identificación de necesidades y características de la Oferta	- Directorio Electrónico de Oferentes de SF y SDE - Boletín Financiero y Estadístico de Servicios Micro financieros 2004; N°3	- Es un producto insuficientemente socializado, que unido a sus dificultades de acceso informático por parte de las MIPYMES puede ser

	<ul style="list-style-type: none"> - Informe Analítico de la Oferta de Servicios Micro financieros, 2004; N°1 - Boletín Estadístico y Financiero de la Oferta de Servicios de Desarrollo Empresarial; N°1 - Informe Analítico de la Oferta de Servicios de Desarrollo Empresarial, 2004; N°1 	<p>mejorado.</p> <p>-Boletines e Informes Analíticos en SDE han abarcado 60% del mercado de la oferta y tiene todavía dificultades de estandarización y comparabilidad.</p> <p>El Estudio sobre la oferta de SF alcanza a más del 85% de la oferta del mercado, esta estandarizado, incluso tiene una serie de informaciones estadísticas y financiera de los últimos cuatro años. Requiere ser transferido a un lenguaje de base datos para ser procesado en el futuro.</p>
Diseño de Políticas	Anteproyectos de Ley de Sistema de Sociedades de Garantía Recíproca, Garantías Mobiliarias, Sociedades de Microfinanzas; c) Diseño de un Esquema o Banca de Segundo de Piso para la Inversión Productiva.	Quedan pendientes la aprobación por parte del Congreso las tres iniciativas de ley y una para una Banca de Segundo Piso. Quedan también en proceso de formulación y posterior aprobación una ley de simplificación administrativa para la MIPYME y otra de simplificación fiscal y una para Cooperativas de Ahorro y Crédito.
Formulación de Políticas	Propuesta de Política Nacional para el Fomento de la Competitividad del Sector MIPYME en Guatemala.	El proceso de socialización está por concluir, cede darse una promulgación oficial de dicha política.

- 1.2 Análisis de indicadores de efectos (outcomes). Registre los indicadores del logro del Objetivo de Desarrollo (nivel de Propósito en el Marco Logico u outcomes) usando los mismos indicadores de efecto (outcomes) del Marco Logico. Compare los indicadores de los efectos logrados y planeados. Indique si los beneficios del proyecto fueron recibidos por los beneficiarios meta del proyecto. Si existe una diferencia significativa entre los efectos esperados (incluyendo los beneficiarios), explique brevemente los factores responsables de la diferencia.

EFFECTOS PLANEADOS MARCO LOGICO	EFFECTOS ALCANZADOS POR EL PROYECTO	DESVIACIONES
La caracterización de la oferta de SDE permite la elaboración de políticas de fortalecimiento de la oferta de SDE y SF para la MIPYME	<ul style="list-style-type: none"> - Directorio Electrónico de Oferentes de SF y SDE ; los Boletines Financieros y Estadísticos de Servicios Micro financieros N°3 y de SDE N°1 y sus respectivos Informes Analíticos han permitido: 1.- Estandarizar la información de la oferta. 2.- Establecer estándares de desempeño estadístico y financiero. 3.- Transparentar la oferta para la demanda y para los oferentes. 4.- Benchmarking comparativo entre la oferta. 	<ul style="list-style-type: none"> - El desigual tratamiento e interés del mercado entre ambos servicios. - La estandarización está muy desarrollada en los servicios SF y poco en los SDE. - La transparencia de los oferentes está lograda en la mayoría de oferentes de SF y poco en los de SDE. - Hay limitaciones en la definición de estrategias de intervención en el mercado de

	5.- Determinar las limitaciones y potencialidades de la oferta para definir áreas prioritarias de intervención en la oferta	ambos servicios, los oferentes quieren ser fortalecidos de manera directa y el Estado debe priorizar su intervención, por sus pocos recursos, cambiando la lógica de su intervención a la de tracción por la demanda.
<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con un marco de regulación, prudencial y supervisión que estimule la inversión y el desarrollo de las microfinanzas. - Se cuenta con un marco regulatorio que permita la diversificación, cualificación y certificación de los Servicios de Desarrollo Empresarial. 	Están elaborados y en proceso de consensos los Anteproyectos de Ley de Sistema de Sociedades de Garantía Reciproca, Garantías Mobiliarias y Sociedades de Microfinanzas. El Diseño de un Esquema o Banca de Segundo de Piso para la Inversión Productiva.	<p>La Ley de Sistema de Sociedades de Garantía Reciproca tiene un alcance para las pequeñas y medianas empresas.</p> <p>La ley de Garantías mobiliarias tiene una conceptualización muy moderna que debe ser compatibilizada con la economía procesal de Guatemala.</p> <p>La ley de Sociedades de Microfinanzas, permitirá la regulación y supervisión de algunas entidades de microfinanzas que ya operan en el país y puede volver atractivo el mercado para la inversión en este tipo de empresas de servicios financieros, pero hay operadores que tienen una mentalidad poco competitiva que pueden frenar el proceso.</p> <p>La concertación dentro del Gobierno de cómo administrar la amplia oferta de recursos de refinanciamiento tomará esfuerzos en realizarse.</p> <p>No hay una propuesta de marco normativo para la cualificación, certificación y registro de los SDE.</p>
Se cuenta con un marco estratégico nacional consensado para el fomento de la competitividad del sector MIPYME	La propuesta tiene un grado de socialización y aceptación amplia y se tiene un plan tentativo de su implementación	Debe darse a la brevedad una promulgación oficial de dicha política. Deben darse acciones inmediatas de implementación para aprovechar la voluntad en ascenso sobre la política.

Identificación de los futuros impactos.

EFFECTOS PLANEADOS MARCO LOGICO	EFFECTOS ALCANZADOS POR EL PROYECTO	IDENTIFICACIÓN DE FUTUROS IMPACTOS
La caracterización de la oferta de SDE permite la elaboración de políticas de fortalecimiento de la oferta de SDE y SF para la MIPYME	<p>- Directorio Electrónico de Oferentes de SF y SDE ; los Boletines Financieros y Estadísticos de Servicios Micro financieros N°3 y de SDE N°1 y sus respectivos Informes Analíticos han permitido:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Estandarizar la información de la oferta. 2.- Establecer estándares de desempeño estadístico y financiero. 3.- Transparentar la oferta para la demanda y para los oferentes. 4.- Benchmarking comparativo entre la oferta. 5.- Determinar las limitaciones y 	<ul style="list-style-type: none"> - La necesidad de determinar la demanda. - La información de la oferta utilizada como bien público que disminuye la asimetría de información y reduce la selección negativa y genera adicionalmente mayor competitividad entre la oferta. - Especialización e innovación como consecuencia de la reducción de las asimetrías de información entre la oferta y la demanda.

	potencialidades de la oferta para definir áreas prioritarias de intervención en la oferta	
<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con un marco de regulación prudencial y supervisión que estimule la inversión y el desarrollo de las microfinanzas. - Se cuenta con un marco regulatorio que permita la diversificación, cualificación y certificación de los Servicios de Desarrollo Empresarial. 	Están elaborados y en proceso de consensos los Anteproyectos de Ley de Sistema de Sociedades de Garantías Recíprocas, Garantías Mobiliarias y Sociedades de Microfinanzas. El Diseño de un Esquema o Banca de Segundo de Piso para la Inversión Productiva.	Constatación que el marco regulatorio es insuficiente para promover los servicios financieros rurales, donde están las mayores causas estructurales de la pobreza del país, por lo tanto la necesidad de alianzas estratégicas, fusiones y amplitud normativa para promover servicios financieros rurales. Mayor oferta de recursos de refinanciamiento a mediano y largo plazo, lo que permitirá la inversión productiva de cara a las aperturas comerciales.
Se cuenta con un marco estratégico nacional consensado para el fomento de la competitividad del sector MIPYME	La propuesta tiene un grado de socialización y aceptación amplia y se tiene un plan tentativo de su implementación	Un marco institucional abierto y participativo donde se den equilibrios entre las legítimas aspiraciones gremiales y la comprensión y apoyo al bien común.

1.4. Análisis de los supuestos.

Analice como los factores externos (supuestos en el Marco Lógico) afectaron (positiva o negativamente) los resultados logrados y enumere las condiciones favorables que deben darse para lograr los futuros impactos del proyecto en conformidad a lo indicado arriba.

SUPUESTOS CLAVES PARA LA IMPLEMENTACION	EFFECTOS NEGATIVOS	EFFECTOS POSITIVOS
<p>Se contará con una amplia participación de los sectores público y privado en el CAN</p> <p>El Gobierno asegura los recursos y espacio presupuestarios para garantizar la ejecución del Programa</p> <p>Actuales participantes entregan información relevante</p> <p>Se contratan expertos en el tema capaces de hacer propuestas realizables</p> <p>Autoridades de Gobierno aprueban nueva legislación, reglamentación y normas</p> <p>La capacidad institucional del MINECO responde a las expectativas y permite el desarrollo de un proceso adecuado. Se contrata personal idóneo en el MINECO</p>	<p>- El nivel de representación y legitimidad de las representaciones institucionales y gremiales no es ejercida plenamente por estas.</p> <p>Esto ha generado un nivel de dependencia para la ejecución del proyecto, debido a los diversos grados de prioridad otorgados por las autoridades del MINECO.</p> <p>Se ha logrado un alto grado de coherencia entre los Cooperantes Internacionales respecto a entidades que no proporcionan su información, dentro del propio BID la actitud ha sido más dispersa.</p> <p>El nivel de los consultores nacionales a internacionales ha llenado las</p>	<p>- Se ha legitimado de facto la composición y rol del CAN para el sector, lo que hará muy fácil su proceso de institucionalización diseñado en la política a través del INADE.</p> <p>- El Boletín de Microfinanzas ha logrado un nivel de legitimidad y participación muy alta por parte de los operadores.</p> <p>- El nivel de los consultores internacionales que han apoyado en la elaboración de las diversas propuestas ha sido muy reconocido por los actores y ha dado calidad técnica a las propuestas.</p> <p>- Las autoridades del MINECO y</p>

para coordinar el Programa	<p>expectativas, sin embargo ha exigido al propio MINECO, por el alto grado de especialización la contratación de consultores para dar seguimiento de las mismas.</p> <p>El Gobierno no maneja la agenda legislativa por lo que el MINECO no puede garantizar la inclusión y aprobación de las propuestas normativas generadas en el marco del Programa</p>	<p>nacionales, han conocido y valorado las propuestas y tienen voluntad política para su implementación.</p> <p>- Se consolidó un equipo dentro del Viceministerio de la MIPYME, que ha permitido no sólo ser un interlocutor técnico frente a los consultores internacionales con alta capacidad propositiva sino también diseñar el proceso de implementación de las propuestas.</p>
----------------------------	---	--

1.5 Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo.

Teniendo en cuenta los análisis realizados anteriormente, califique la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo (Propósito en el Marco Lógico), utilizando los criterios descritos en el **Anexo 1**

- ☐ **Muy Efectivo (ME)**
☐ **Efectivo (E)**
☐ **Poco efectivo (PE)**
☐ **Inefectivo (I)**

II. ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DEL PROYECTO

2.1 Elementos para monitoreo y evaluación.

En una escala de 1 a 4 establezca la disponibilidad y calidad de los siguientes elementos que son necesarios para medir el desempeño del proyecto.

1. Análisis de los problemas que el proyecto se ha propuesto resolver	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
2. Estrategia de intervención en respuesta al (los) problema(s) identificados	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
3. Identificación de efectos (<i>outcomes</i>) e impactos esperados	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
4. Identificación de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
5. Indicadores de efectos (<i>outcomes</i>) esperados	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
6. Indicadores de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
7. Línea de base de efectos (<i>outcomes</i>) esperados	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
8. Línea de base de productos (<i>outputs</i>) esperados	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
9. Supuestos de productos (<i>outputs</i>) a efectos (<i>outcomes</i>)	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
10. Definición de responsabilidades para la recolección de información	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
11. Plan para la implementación del proyecto	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
12. Plan de Adquisiciones (contrataciones y compras)	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A

2.1.1. Análisis de factores críticos del diseño.

Considerando los elementos del diseño del proyecto evaluados en el punto anterior, describa los principales factores (máximo 3) que tuvieron la mayor influencia (positiva y/o negativa) en la medición de su desempeño.

- *La estrategia de incorporar activamente a los actores del mercado MIPYME en el diseño y ejecución del Programa, garantizó que pese a la alta movilidad de las autoridades del sector la Agenda del Programa se mantuviera y fuera retomada, con mayores o menores intensidades.*
- *El supuesto referido a "...El Gobierno asegura los recursos y espacio presupuestarios para garantizar la ejecución del Programa..." a lo largo de cuatro Viceministros de la MIPYME y tres Ministros del MINECO, la Agenda del Programa se mantuvo, pero la prioridad de su ejecución fue muy diversa.*
- *El tiempo que se estipuló para el cumplimiento del Plan de Trabajo del Proyecto fue insuficiente para el avance y cumplimiento de los objetivos, dado que la naturaleza del mismo exigía el consenso de distintas entidades vinculadas con el tema del sector Mipyme, lo cual retrasó el avance significativamente.*
- *La claridad en la identificación de los productos permitió un nivel de exigencia y calidad respecto de los mismos en relación a los consultores.*

2.1.2. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas).

Describa en forma concreta qué medidas fueron adoptadas para mejorar los aspectos previstos en el diseño del proyecto en relación con la medición del desempeño del proyecto.

- *La participación de los actores del mercado (Gobierno, Cooperación Internacional, Comunidad MIPYME y Oferentes de Servicios de SDE y SF), en el diseño, y resultado de los productos esperados, permite un grado de legitimidad y apropiación que aseguró pese a los casi seis años de duración del Proyecto su conclusión y su implementación.*
- *La labor de socialización que se realizó con los productos obtenidos, fue una medida adoptada y que permitió concretar con éxito las propuestas presentadas, derivado que las mismas cuentan con el aval de distintas entidades vinculadas al sector MIPYME.*
- *Términos de Referencia muy bien elaborados y una capacidad de interlocución técnica garantizaron la oportunidad y calidad de los productos esperados.*

2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas).

Con base en su experiencia en este proyecto, describa en forma concreta qué medidas alternativas recomienda para mejorar la medición del desempeño en el diseño de futuros proyectos.

- *Si los productos que se esperan del Proyecto son intangibles y dependen del apoyo político, y si éste es fluctuante, por cambios frecuentes de autoridades, es importante prever un tiempo adicional razonable para poder lograr el consenso requerido y garantizar la continuidad, asegurando la participación de otros actores, principalmente de la Comunidad MIPYME, Oferentes de servicios y la Comunidad Internacional.*
- *Es indispensable una buena y precisa formulación de los Términos de Referencia para las consultorías.*

2.1.4. Información disponible durante la implementación del proyecto. En una escala de 1 a 4 califique el grado de cumplimiento y la calidad de las siguientes tareas que deberían o deben ser realizadas por el Ejecutor para generar información necesaria para la medición de desempeño del proyecto:

1. Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente de datos, responsables, periodicidad y características de la información)	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
2. Recolección de información de línea de base de efectos (out comes)	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
3. Recolección de formación de línea de base de productos (output)	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
4. Recolección, análisis y reporte de información sobre recursos disponibles y actividades realizadas	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
5. Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos (out comes) esperados	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
6. Recolección, análisis y reporte de información sobre efectos (out comes) e impactos generados por el proyecto	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A

2.1.5. Análisis de factores críticos para medición de desempeño durante la implementación. Considerando los procesos del punto anterior, describa los principales factores (máximo 3) que tuvieron la mayor influencia (negativa o positiva) en la medición de desempeño del proyecto durante su implementación.

- *No existe una línea basal que permita ver los cambios o impactos generados por el proyecto.*
- *No hay mecanismos alternativos para recopilación de información, fundamentalmente de percepción del contexto*
- *La sostenibilidad de las políticas, estrategias y programas propuestos por el proyecto, no dependen únicamente de recursos financieros disponibles, sino de un alto grado de compromiso con el sector.*

2.1.6. Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas).

Describa en forma concreta qué medidas fueron adoptadas a fin de obtener la información necesaria (en cantidad y calidad) para medir el desempeño del proyecto.

- *En la elaboración de los diagnósticos del sector, la participación de todos los actores en proporcionar información y reflexionar en cuanto a los resultados y propuestas.*
- *La comunicación y reciprocidad de las propias entidades tanto de SDE como SF que participaron en el proceso de caracterización de la demanda de SDE y SF al proporcionar su información de manera voluntaria.*
- *Contratar un equipo de profesionales y abrir espacio para la participación de profesionales de otras entidades, para la formulación de políticas.*

2.1.7. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas).

Con base en su experiencia en este proyecto, describa en forma concreta qué medidas alternativas recomienda para mejorar la medición del desempeño durante la implementación de futuros proyectos.

Establecer desde el diseño del proyecto un sistema de monitoreo y evaluación de impacto para el propio proyecto, que no debe ser complicado sino funcional al mismo, pero a su vez debe permitir medir resultados e impactos.

Si bien se delega la responsabilidad de la ejecución en una autoridad de Gobierno, el constituir una instancia consultiva con participación de los actores del mercado garantiza la coherencia, generación de políticas de estado y no sólo de Gobierno y la continuidad.

2.2 Factores críticos para la obtención de los productos (outputs)

2.2.1. Identificación de factores negativos para obtener los productos.

Describe cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que afectaron negativamente la ejecución de los componentes del proyecto y la obtención de sus productos (outputs) en términos de cantidad, calidad y oportunidad y analice por qué.

- *Por la naturaleza del proyecto, el factor que influyó negativamente en la ejecución de los componentes, fue la susceptibilidad del cambio de autoridades que lideraban el Viceministerio de Microempresa, que era la autoridad que finalmente daba el aval para continuar con un proceso etc, lo cual retrasó la obtención de productos con oportunidad.*

2.2.2. Identificación de factores positivos para obtener los productos.

Describe cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que contribuyeron positivamente a la implementación de los componentes del proyecto y a la obtención de sus productos (outputs) en términos de cantidad, calidad y oportunidad y analice por qué.

- *La convicción de los miembros no gubernamentales del consejo asesor del proyecto, que siempre manifestaron a las autoridades políticas del sector y responsables del proyecto, la necesidad de su continuidad y adecuada orientación.*
- *El alto nivel de exigencia técnica a los consultores internacionales que apoyaron la elaboración de las propuestas, que permitió el tener unos productos de primera calidad técnica.*
- *La buena voluntad y credibilidad que el Organismo Donante tuvo en el Proyecto, al haber permitido que el mismo fuese ampliado en plazo, en tres ocasiones, a efecto de poder cumplir con el objetivo del Programa.*
- *Dentro del tiempo inicialmente programado no fueron logrados los efectos, porque la planificación no tomó en cuenta que la generación de políticas concertadas es un proceso de lenta realización, más aún cuando el liderazgo está en manos de las autoridades políticas de un sector.*

2.3 Factores críticos para la obtención de los efectos (outcomes)

2.3.1. Identificación de factores negativos para la obtención de los efectos (outcomes).

Describe cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que afectaron negativamente el logro de los efectos (outcomes) del proyecto y analice por qué.

- *La alta rotación de las autoridades políticas responsables del sector y la inseguridad del equipo técnico del proyecto debido a esa alta rotación.*
- *Las fuertes limitaciones de asignación presupuestaria, que hacen muy lento el proceso de ejecución de los fondos de contrapartida comprometidos.*

2.3.2. Identificación de factores positivos para la obtención de los efectos (outcomes).

- *El cambio de las autoridades del MINECO responsables del sector (en la última fase de ejecución del proyecto), facilitó el restablecimiento del liderazgo al Consejo Asesor Nacional –CAN- como ente de coordinación y consenso entre los sectores público/privado/cooperación internacional, y permitió reabrir los espacios de discusión con todos los sectores. Lo que se estima facilitará el proceso de implementación del proyecto.*
- *La coyuntura política actual en que se encuentra inmersa el gobierno ha permitido abrir espacios de discusión con diferentes sectores público y privado a fin de armonizar una propuesta de alcance nacional.*

2.4 Análisis de gestión y lecciones aprendidas

- *La planificación de proyectos de generación de políticas, debe considerar por lo menos tres variables: a) Participación de los actores del mercado (gobierno, oferentes, demandantes, cooperación internacional) en el diseño y ejecución del proyecto; b) La adecuada selección de expertos que garanticen la calidad de las propuestas de políticas; y c) una adecuada estrategia de socialización que permita a los diferentes actores apropiarse de las propuestas.*
- *La planificación debe considerar que la ejecución encomendada a la autoridad política está sujeta a los cambios y prioridades políticas de cada Gobierno, que sólo pueden ser adecuadamente encausadas, no suprimidas) por la acción de los otros actores en el mercado, que se convierten en garantes de la estrategia, contenidos, calidad y oportunidad del proyecto.*

Análisis de gestión.

Identifique y analice la efectividad de las medidas adoptadas para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades relacionadas con el análisis de factores críticos y explique cómo fueron llevadas a la práctica.

- *Ante el retraso en la ejecución por la falta de decisión política de la autoridad del Gobierno, los miembros del CAN y los otros actores de la Cooperación Internacional presionaron para resolver el impase.*
- *La contratación de consultores especializados tanto para la ejecución de las consultorías como para su seguimiento, garantizó la calidad de los productos, redujo los márgenes de manipulaciones políticas y dio legitimidad técnica a las propuestas.*
- *La estrategia de socialización de los resultados con todos los actores del mercado a garantizado la calidad, el nivel de legitimidad y apropiación de las propuestas.*

Lecciones aprendidas sobre gestión de proyectos.

Con base en su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta la efectividad de las medidas adoptadas mencionadas en el análisis de gestión, describa en forma concreta qué medidas alternativas hubieran podido tomarse para enfrentar los problemas y aprovechar las oportunidades y explique cómo hubieran debido llevarse a la práctica

- *Debió darse desde el inicio de la conformación del CAN (Comité Asesor Nacional) el proceso de institucionalización del mismo, lo que hubiera evitado las demoras en la ejecución del proyecto porque el mismo podía haber dependido del CAN.*

2.5 Calificación de la implementación del proyecto ()

2.5.1. Calificación de la implementación del proyecto. Con base en el análisis de gestión anterior y en los productos (outputs) obtenidos por el proyecto en forma oportuna, en la cantidad y con la calidad esperadas y a los costos presupuestados, califique la implementación del proyecto, utilizando los criterios descritos en el Anexo 2

☐ Muy Satisfactorio (MS) ☒ Satisfactoria (S) ☐ Insatisfactoria (I) ☐ Muy insatisfactorio (MI)

III. SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

3.1 Alcance de la sostenibilidad del proyecto.

Defina qué acciones, servicios y/o productos deberían seguir siendo sostenibles, y durante cuánto tiempo, a fin de asegurar la sostenibilidad de los efectos y futuros impactos esperados del proyecto.

- *Política para el Fomento de la Competitividad del Sector MIPYME, debería ser sostenible derivado que con ella se pretende dotar de un plan de trabajo o agenda estratégica para poder solventar en buena parte los obstáculos que impiden el desarrollo del sector.*
- *Las Líneas de Acción referidas a SDE, SF, Centros Empresariales, Simplificación de Barreras Administrativas, propuesta de ente rector y ejecutor técnico para el sector MIPYME y un sistema de información sectorial, requieren de un proceso de priorización, calendarización y presupuestación.*

3.1.1 Bases para el análisis de sostenibilidad.

En una escala de 1 a 4 estime la probabilidad de que durante el año siguiente a la terminación del proyecto (y del financiamiento del FOMIN) existan los siguientes arreglos y recursos institucionales y organizacionales, necesarios para mantener las acciones, servicios, productos, efectos y futuros impactos iniciados por el proyecto.

Arreglos institucionales / organizacionales y recursos

Probabilidad

1. Apoyo de la alta gerencia en la Agencia Ejecutora	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
2. Marco político, legal y regulatorio	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
3. Preparativos y capacidad organizacional	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
4. Coordinación inter-organizacional	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
5. Disponibilidad de recursos financieros	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
6. Personal idóneo	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
7. Interés de los beneficiarios del proyecto	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
9. Voluntad y capacidad de los beneficiarios para pagar los servicios recibidos	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
9. Apoyo del gobierno nacional	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A

3.1.2 Análisis de causas de raíz que afectan o puedan afectar negativamente la sostenibilidad.

Con base en el punto anterior, y considerando los posibles factores que puedan afectar la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos anteriormente pueden no ser sostenibles, y explique por qué.

- *Por la falta de voluntad política en impulsar los resultados del importante proyecto y por la falta de recursos adicionales que requieren dicha implementación.*
- *Por las limitaciones de ciertos actores del mercado puede darse el riesgo de intentar frenar algunas iniciativas que no son de su conveniencia gremial*

3.1.3 Análisis de causas de raíz que contribuyen favorablemente a la sostenibilidad.

Con base en los previos análisis y considerando los posibles factores que puedan contribuir a la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos anteriormente pueden ser sostenibles, y explique por qué.

- *Pueden ser sostenibles si no dependen sólo de la voluntad política, si existe el interés y una acción concertada de un conjunto de instituciones en poder implementar las propuestas que emanaron del proyecto.*
- *Las propuestas responden a un diagnóstico por lo que su adecuación a la demanda del mercado es altamente posible, adicionalmente las propuestas son respuestas de mercado a demandas de mercado.*

3.1.4 Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas).

Con base en su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa en forma concisa las medidas adoptadas en su diseño y/o su implementación que fueron eficaces para mejorar la sostenibilidad del proyecto y explique cómo se llevaron a la práctica.

- Se elaboraron términos de Referencia con productos muy precisos.
- Los consultores fueron seleccionados con criterios técnicos y de oportunidad rigurosos
- El seguimiento tuvo un nivel de exigencia técnica muy alta
- El involucramiento de todos los actores del mercado en el proceso
- La capacidad de ser transferida la propuesta a las instancias políticas y técnicas del Gobierno para hacer la priorización y el diseño de la implementación.

3.1.5 Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas).

A partir de su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa en forma concisa que medidas alternativas recomienda tener en cuenta durante el diseño y/o la implementación para mejorar la sostenibilidad de futuros proyectos.

- Espacios de concertación entre todos los actores del mercado
- Instancias de participación de los actores institucionalizada no voluntariosa
- Margenes de cronograma de ejecución más amplios que contemple los procesos sociales de dialogo y concertación.

3.1.6 Plan de Sostenibilidad.

Teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa las acciones concretas que deberían realizar durante el próximo año para asegurar la sostenibilidad de los futuros impactos, efectos, productos, acciones y/o servicios.

- Revisar con el equipo técnico del Viceministerio el Plan de Implementación de la política
- Acordar en el marco del CAN el plan de implementación de la política
- Concertar con la Cooperación Internacional y el Gobierno el Plan y presupuesto para la implementación de la política

3.1.7 Calificación de la sostenibilidad del proyecto.

Con base en los análisis previos y las perspectivas del Plan de Sostenibilidad, califique la probabilidad de que el proyecto sea sostenible durante los próximos tres (3) años, utilizando los criterios descritos en el **Anexo 3**

- ☐ **Muy Probable (MP)**
☒ **Probable (P)**
☐ **Poco Probable (PP)**
☐ **Improbable (I)**

IV. DESEMPEÑO DEL BANCO/FOMIN

Esta sección introduce un análisis del desempeño del Banco/FOMIN en áreas relevantes de apoyo al Ejecutor. Esta evaluación servirá para identificar áreas de mejoramiento potencial del desempeño del Banco/FOMIN en el diseño de nuevas operaciones y en el apoyo que proporciona a los Ejecutores durante su ejecución.

4.1 Desempeño del Banco/FOMIN en áreas críticas.

Evalúe el desempeño del Banco/FOMIN en las siguientes áreas:

1. Grado de facilitación para diseñar el proyecto en forma participativa con el Ejecutor	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
2. Provisión de asistencia técnica y capacitación, así como seguimiento sistemático para que Ejecutor cumpla con las políticas y procedimientos del Banco/FOMIN	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
3. Provisión de asistencia técnica y capacitación al Ejecutor, para mejorar la gestión y la administración del proyecto	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
4. Utilidad de la supervisión y asesoramiento del Banco/FOMIN para mejorar la gestión y la administración del proyecto	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
5. Oportunidad de la respuesta del Banco/FOMIN a los requerimientos del Ejecutor durante la implementación del proyecto	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A
6. Flexibilidad del Banco/FOMIN para dar respuesta a imprevistos durante la implementación del proyecto	Baja ← ① ② ③ ④ → Alta	<input type="radio"/> N/A

4.1 Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas adoptadas).

Con base en su experiencia durante la implementación del proyecto, identifique qué medidas adoptadas respecto a la estructura, organización y procesos en la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto, así como su interacción con el Banco/FOMIN resultaron eficaces y explique cómo fueron llevadas a la práctica.

- *La buena comunicación en cuanto al enfoque y toma de decisiones resultaron eficaces para lograr el objetivo delineado.*
- *La capacidad de hacer intervenir a los otros actores del mercado, cuando la línea o procedimientos del proyecto estaban en peligro de ser sobrepasados por los intereses de la autoridad política.*
- *El alto contenido técnico del dialogo en los procesos de recolección, diseño y formulación de las propuestas, generó una imagen de independencia política del proyecto con relación a las prioridades partidarias.*

4.2 Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas alternativas).

Con base en su experiencia durante la implementación del proyecto, qué sugerencias hace al Banco/FOMIN para mejorar la estructura, organización y procesos de la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto y su interacción con el Banco/FOMIN en futuras operaciones.

- *Espacios de concertación institucionalizados de todos los actores del mercado*
- *Capacidad de apertura a la intervención de otros actores de la cooperación internacional sin perder la identidad ni del ejecutor ni del organismo financiados del proyecto.*

4.3 Calificación del desempeño del Banco/FOMIN.

Teniendo en cuenta la experiencia como Ejecutor, califique el desempeño del Banco/FOMIN durante las fases de diseño e implementación del proyecto, utilizando los criterios descritos en el **Anexo 4**

- ☐ Muy Satisfactorio (MS)
 ☐ Satisfatória (S)
 ☐ Insatisfatória (I)
 ☐ Muy Insatisfactorio (MI)

V. OTRAS LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

- 5.1 La capacidad de concertación se dá en torno a elementos como : la transparencia, claridad en los objetivos, calidad en la formulación de los productos esperados y recibidos; adecuada y técnica selección de los consultores, un equipo técnico de seguimiento de los productos de igual o mayor nivel que los consultores temáticamente contratados y capacidad de delegar la ejecución de algunos componentes o algunas propuestas.

VI. ACCIONES FUTURAS POR PARTE BENEFICIARIO/EJECUTOR

6.1. Enumere las acciones futuras:

- Revisar con el equipo técnico del Viceministerio el Plan de Implementación de la política
- Acordar en el marco del CAN el plan de implementación de la política
- Concertar con la Cooperación Internacional y el Gobierno el Plan y presupuesto para la implementación de la política.

VII. COMENTARIOS ADICIONALES

- Pese a las tres prolongaciones vividas por el proyecto, en los tres casos que dio por los resultados obtenidos posteriormente, quedaron justificadas las razones que en cada prolongación o implicación justificaron las solicitudes.
- El nivel de compromiso del Gobierno Nacional con las iniciativas propuestas, se tiene que manifestar también en una adecuada asignación presupuestaria que permita la implementación (puesta en marcha) y el éxito del proyecto.

Anexo 1

Criterios para la calificación de la efectividad del proyecto En términos de su objetivo de desarrollo

Calificación	Criterio
Muy efectivo (ME)	El proyecto: a) logró la totalidad de los productos (outputs) y efectos (outcomes) esperados, b) tiene una probabilidad muy alta de mantener el flujo de beneficios iniciados por el proyecto en los beneficiarios directos, c) tiene una muy alta probabilidad de lograr impactos futuros esperados
Efectivo (E)	El proyecto: a) logró la mayoría de los productos (outputs) y efectos (outcomes) esperados, b) es probable que mantenga el flujo de beneficios iniciados por el proyecto en los beneficiarios directos, c) tiene una alta probabilidad de lograr impactos futuros esperados
Poco efectivo (PE)	El proyecto: a) logró algunos de los productos (outputs) y efectos (outcomes) esperados, b) no es probable que mantenga el flujo de beneficios iniciados por el proyecto en los beneficiarios directos, c) tiene una baja probabilidad de lograr impactos futuros esperados.
Inefectivo (I)	El proyecto: a) no logró los productos (outputs) y efectos (outcomes) esperados, b) no podrá mantener el flujo de beneficios iniciados por el proyecto en los beneficiarios directos, c) es improbable que logre impactos futuros.

Anexo 2

Criterios para la calificación de la implementación del proyecto

Clasificación	Descripción
Muy Satisfactorio (MS)	El proyecto obtuvo excedió o logró la totalidad de sus productos, con la calidad esperada, en el tiempo estimado y al costo presupuestado
Satisfactorio (S)	El proyecto obtuvo la mayoría de sus productos, con la calidad esperada, en el tiempo estimado y al costo presupuestado
Insatisfactorio (I)	El proyecto obtuvo una parte importante de sus productos, con la calidad esperada, en el tiempo estimado y al costo presupuestado
Muy Insatisfactorio (MI)	El proyecto obtuvo solamente un pequeña parte de sus productos, con la calidad esperada, en el tiempo estimado y al costo presupuestado

Anexo 3

Criterios para la calificación de la sostenibilidad del proyecto

Clasificación	Criterios
Muy Probable (MP)	La mayoría de factores que inciden en la sostenibilidad se incluyeron en el diseño del proyecto; durante la ejecución del proyecto se avanzó sólidamente en su institucionalización; al terminar el proyecto se han previsto las acciones futuras necesarias para asegurar su sostenibilidad y se observa compromiso importante de las autoridades por mantener el flujo continuo de los productos del proyecto
Probable (P)	Algunos factores que inciden en la sostenibilidad se incluyeron en el diseño del proyecto; durante la ejecución del proyecto se hicieron algunos esfuerzos para su institucionalización y al terminar el proyecto se han previsto las acciones futuras necesarias para asegurar su sostenibilidad.
Poco probable (PP)	Algunos factores que inciden en la sostenibilidad se incluyeron en el diseño del proyecto; durante la ejecución del proyecto se hicieron pocos esfuerzos para su institucionalización y al terminar el proyecto no hay claridad sobre las acciones futuras que se tomarán para asegurar su sostenibilidad.
Improbable (I)	No existen bases que permitan esperar que el proyecto sea sostenible. Los factores que inciden en la sostenibilidad no recibieron atención ni en el diseño del proyecto ni durante la ejecución del proyecto. No se observan avances hacia la institucionalización del proyecto ni se han previsto las acciones futuras necesarias para asegurar su sostenibilidad.

Anexo 4

Criterios para la calificación del desempeño del Banco/FOMIN

Calificación	Criterios
Muy Satisfactorio (MS)	El Banco/FOMIN, de manera consistente, proporcionó un nivel de asesoramiento y apoyo muy competente Ejecutor durante las etapas de diseño y ejecución del proyecto y dio seguimiento permanente al cumplimiento de políticas y procedimientos, ofreció lineamientos útiles en las áreas relacionadas con su responsabilidad fiduciaria (por ejemplo, en relación con adquisiciones, administración financiera, desempeño de consultores, gerencia por resultados, etc.). Demostró flexibilidad y capacidad de adaptación para responder a imprevistos. <i>El desempeño del Banco/FOMIN contribuyó muy positivamente al logro de los objetivos de desarrollo del proyecto.</i>
Satisfactorio (S)	El Banco/FOMIN, periódicamente, proporcionó el asesoramiento y apoyo necesario en aspectos esenciales del diseño y la ejecución del proyecto y dio seguimiento permanente al cumplimiento de políticas y procedimientos. El Banco/FOMIN, en cierta medida, fue útil en la resolución de problemas en el marco de su responsabilidad fiduciaria (ver descripción anterior) y trató de dar respuesta a imprevistos. <i>El desempeño del Banco/FOMIN tuvo un impacto positivo en el desempeño del proyecto.</i>
Insatisfactorio (I)	El Banco/FOMIN proporcionó asesoramiento y apoyo limitado durante el diseño y la ejecución del proyecto y dio seguimiento limitado al cumplimiento de políticas y procedimientos. El Banco/FOMIN dio poca asistencia para la resolución de problemas en el marco de su responsabilidad fiduciaria y no tuvo flexibilidad para realizar correcciones durante la marcha o para reformular el proyecto como respuesta a imprevistos. <i>El desempeño del Banco/FOMIN no tuvo impacto en el desempeño del proyecto.</i>
Muy Insatisfactorio (MI)	El Banco/FOMIN prácticamente no proporcionó asesoramiento o apoyo alguno durante el diseño y la ejecución del proyecto y no hizo seguimiento al cumplimiento de políticas y procedimientos. El Banco/FOMIN no hizo ningún esfuerzo para la resolución de problemas en el marco de su responsabilidad fiduciaria y fue totalmente inflexible para realizar correcciones durante la marcha del proyecto como respuesta a imprevistos. <i>El desempeño del Banco/FOMIN tuvo un impacto desfavorable en el logro de los objetivos del proyecto.</i>

Programa de Desarrollo Institucional y de Políticas en Apoyo a
las MIPYMES en Guatemala

Ampliación Informe Final del Ejecutor

Marzo 2006

Lineamientos de Política acordados y logrados en consenso entre los diferentes actores del Programa

COMITÉ ASESOR NACIONAL

El papel fundamental del Programa de Desarrollo Institucional, consistió en crear espacios de discusión entre los diferentes actores, para que posteriormente se diera paso a consensos entre las propuestas de acción entre los sectores público y privado. Lo anterior fue establecido como condición previa para optar al primer desembolso de recursos del BID.

En seguimiento a esta condición, el Ministerio de Economía; a través del Viceministerio de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa realizó la convocatoria correspondiente para conformar el Comité Asesor Nacional, actividad que se llevó a cabo entre las fechas comprendidas del 15 al 22 de

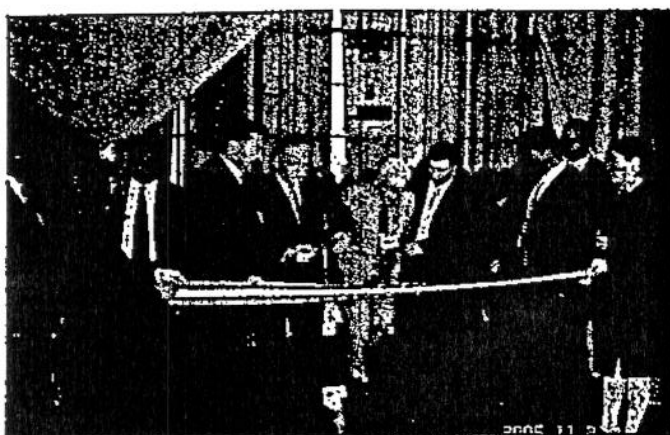


Discurso del Presidente Constitucional de la República; Licenciado Oscar Berger Perdomo, durante el lanzamiento de la Política Nacional para el desarrollo del sector Mipyme.

febrero del año 2001; en las que se convocó a los sectores por separado, quedando conformado el Comité o por once (11) representantes titulares y once (11) suplentes, de los grupos multisectoriales que apoyan al sector de la microempresa, pequeña y mediana empresa en Guatemala, de acuerdo a la siguiente distribución:

- El Viceministro de Desarrollo de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Economía, quien lo presida.
- El Especialista Senior en Proyectos del Programa ante el Banco Interamericano de Desarrollo, como contraparte en la ejecución del Proyecto.
- Dos Representantes de las Instituciones del Sector Público
- Un Representante de las Instituciones Financieras Reguladas
- Dos Representantes de las Organizaciones No Gubernamentales y Cooperativas Financieras
- Dos Representantes de las Instituciones de Servicios Empresariales
- Un Representante de las Instituciones de Cooperación Internacional
- Un Representante de las Instituciones Académicas y de Estudios.

El Comité se constituyó para dirigir, asesorar y organizar la ejecución del Programa ATN/MT 6500-GU, con el propósito de facilitar y dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos y actividades establecidos, *logrando con su concurso el consenso integrado de diferentes sugerencias y opiniones de los sectores involucrados, para desarrollar planes, programas y políticas con apego a la realidad nacional, enfocados para resolver efectivamente la problemática que presenta el sector de la microempresa, pequeña y mediana empresa en Guatemala.*



Acto de inauguración del lanzamiento de la Política Nacional para el desarrollo del sector Mipyme, por el Vicepresidente de la República, Licenciado Álvaro Steín, acompañado del Viceministro de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Licenciado Carlos Herrera Castillo, el desarrollo del sector Mipyme.

Aunque en el proceso de ejecución del Programa, se vislumbraba el riesgo de que la implementación fuera lenta, y que el ordenamiento de las políticas quedara en un documento, se previó que para mitigar el mismo, debía conformarse el Comité antes señalado, ya que permitiría la aplicación práctica de las políticas definidas en consenso entre los sectores público y privado.

A la fecha, se puede concluir que la premisa, fue correcta, al constituirse el Comité, que integró desde sus inicios diferentes sectores que apoyan al Sector MIPYME del país, tal es el caso de que las propuestas surgidas en el seno del Programa fueron consensuadas y validadas por sus representantes. Para la continuidad de los acuerdos, propuestas existe evidencia que el Comité Asesor Nacional, planificó actividades y reuniones por lo menos una vez al mes, con el objeto de conocer y emitir opinión.

Asimismo, el Programa nunca dejó de lado la socialización de sus principales Propuestas con otras instituciones y personalidades vinculadas con la MIPYME Guatemalteca, tal es el caso que se realizaron eventos de difusión de las mismas.

PRESENTACION Y VALIDACION DE PROPUESTAS FINALES DE CONSULTORIAS

En el mes de abril de 2005, el Ministerio de Economía a través del Viceministerio de Desarrollo de la Micro, Pequeña y mediana Empresa, realizó dos eventos, (Ciudad capital y en el interior de la República Ciudad de Quetzaltenango), que tenían como finalidad dar a conocer las propuestas finales de cinco estudios que se elaboraron dentro del Programa, y que se consideraban la parte más importante para definir la primera propuesta de la denominada "Política Nacional para el Desarrollo del Sector MIPYME en Guatemala."

Los eventos manifestaron que las Consultorias diseñadas en el Programa, fueron aceptadas por diferentes actores que participan en torno al tema de la Microempresa en nuestro país, cumpliendo así la tarea de consensuar los lineamientos de Política planteados desde sus inicios. Aunque a esa misma fecha, los resultados y el diseño de este instrumento fueron dados a conocer de acuerdo a los informes y propuestas finales de cada Consultor, la herramienta se concentró en los siguientes temas:

➤ **Modelo de Banca de Segundo Piso / Felipe Morris**

Consultoría que consistió en la investigación primaria para desarrollar una propuesta para la creación de una instancia de Segundo Piso para Guatemala, en la cual permitiera redistribuir recursos a través de las Instituciones Financieras (IMFs) que prestan servicios financieros a la Micro, Pequeña y Mediana Empresas. En la misma se propone el uso de transferencias de los fondos constituidos en diferentes fideicomisos (cartera y obligaciones) adquiridos por el Estado, para establecer el Capital de la instancia de Segundo Piso.

En su presentación el Consultor Felipe Morris, dio a conocer la mejor opción para adoptar este modelo de Banca de Segundo Piso, presentado el esquema a seguir para la implementación de BANPRODE, la nueva figura para administrar los fondos que maneja el Viceministerio a través de sus Programas de Crédito.

A la fecha, se tiene elaborado el Anteproyecto de Ley para la creación de esta figura, que sin

duda alguna facilitará las gestiones de acceso al crédito, el cual está pendiente de ser presentado al Congreso de la República. Cabe citar que antes de este paso, fue consensuado con las autoridades e instituciones vinculadas con el tema.



Presentación el Consultor Felipe Morris, dando a conocer la opción para adoptar el modelo de Banca de Segundo Piso.

➤ **Anteproyecto de Ley de Sociedades de Microfinanzas/ Jacques Trigo Loubière**

El Anteproyecto de "Ley de Sociedades de Microfinanzas" se contempló dentro de los lineamientos de Política del Programa, ya que estaría contribuyendo a la conformación del marco jurídico integral del sistema financiero nacional, el cual, al elevarse con aplicabilidad de ley, estaría creando la regulación adecuada para instituciones especializadas en el otorgamiento de microcréditos y otros servicios financieros para apoyo de la producción y comercialización de bienes y servicios de la micro y pequeña empresa.

El anteproyecto de ley, a la fecha se cuenta con una versión final que está por ser presentada ante el Congreso de la República, para su lectura, discusión, y aprobación.

➤ **Anteproyecto de Ley de Sociedades de Garantías Recíprocas / Pablo Pombo**

El objeto de esta ley, que se encuentra como anteproyecto, es crear y regular el Sistema de Sociedades de Garantía Recíproca y sus operaciones, para facilitar el acceso de la micro, pequeña y mediana empresa al financiamiento bancario y comercial, así como a las contrataciones y demás operaciones del giro normal de las empresas.

El anteproyecto que fue elaborado por una Comisión Interinstitucional, conformada por funcionarios del Banco de Guatemala, Superintendencia de Bancos y el Ministerio de Economía, contó con la asesoría permanente del Consultor, por diferentes medios, tanto

tecnológicos como presenciales. Actualmente se tiene un Contrato suscrito con el Licenciado Pombo González, el cual está pendiente de definir sus servicios para continuar contando con su asesoría y realizar el posible cabildeo ante las autoridades del Congreso de la República.

➤ **Anteproyecto de Garantías Reales Mobiliarias/ Dr. Boris Kozolchyk**

Este tercer y no menos importante Estudio, se contempló dentro de los lineamientos de política necesarios para facilitar el acceso al crédito del micro, pequeño y mediano empresario, ya que como es sabido en una economía moderna se requiere que los agentes económicos puedan disponer de crédito para el desarrollo de sus actividades productivas.

En este sentido, los intermediarios financieros juegan un papel muy importante en la economía, al otorgar financiamiento a empresas que cuentan con bienes inmuebles como garantía de dicho financiamiento; pero proporcionan escaso financiamiento cuando el usuario no puede ofrecer suficientes garantías o las que ofrece no pueden ser ejecutadas durante el limitado periodo de tiempo en el que aun retienen su valor como activo empresarial. En el caso de los micro, pequeños y medianos empresarios, generalmente tienen su mayor inversión en bienes muebles: mercaderías, maquinaria, herramientas, cosechas, entre otros. Sin embargo, lo que puede ser un bien mueble valioso en el mercado guatemalteco o internacional varía con la demanda respecto a tales bienes y la facilidad de su venta o reventa. Por ello, se hace indispensable fomentar la aceptación de bienes muebles de diversa índole como garantía del financiamiento y de ahí la importancia de elaborar este Anteproyecto de Ley.

Actualmente se encuentra el Anteproyecto en versión final, pendiente de ser presentado en el Congreso de la República.

➤ **Caracterización de Oferentes de Servicios Financieros y de Servicios de Desarrollo Empresarial / ASIES**

El objetivo del estudio era desarrollar una base de datos confiable de Instituciones Oferentes de Servicios Financieros (ISF) y de Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) con la finalidad de establecer una base para el desarrollo de patrones de desempeño financiero y estándares para la industria, generando suficiente transparencia en el mercado y permitir así un mejor desarrollo del sector.

Como resultado de las recomendaciones dadas por la empresa Consultora ASIES, en el mes de abril del 2005, se sugirió el de publicar anualmente los Boletines de Servicios Financieros y Servicios de Desarrollo Empresarial, que a la fecha nuevamente serán editados con la participación de más entidades que colaboran dando su información estadística y financiera, cual sea el caso, lo que manifiesta nuevamente que el consenso y validación de dicho instrumento, fue dado en su oportunidad y que permite hoy día continuar desarrollando tan importantes documentos.

➤ **Centros de Servicios de Desarrollo Empresarial/ Frisly Fuentes**

Con esta consultoría, se presentó una propuesta de política para la organización y financiamiento de los denominados Centros de Servicios o CDS, entendiendo estos como centros de tecnología que se convirtieran en una herramienta para el desarrollo

empresarial de la localidad en donde se ubiquen y que les permita su autosostenibilidad en el corto plazo.

En nuestro país, se ha venido manifestando un aumento constante en el uso de la tecnología de información, principalmente a través de los centros informáticos con énfasis en la inversión en infraestructura, pero sin una estrategia que les permita apoyar el desarrollo de la comunidad donde están ubicadas. Lo que impide su sostenibilidad, ratificando la necesidad de implementar esta propuesta de CDS.

➤ **Política Nacional para el Desarrollo del Sector de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Guatemala / SIC DESARROLLO**

La principal propuesta que el Programa de Desarrollo Institucional, pudo generar fue sin duda alguna, la Política Nacional de Desarrollo de la MIPYME, la cual surgió con el apoyo y consenso de todos los actores que participan en el sector, la cual pretende lograr captar la voluntad y compromiso de ejecución de la misma.

Los estudios descritos anteriormente han mostrado que los principales problemas que enfrenta el sector MIPYME son:

- a) Duplicidad de esfuerzos e iniciativas en uno o más aspectos, objetivos y/o ámbitos de acción, generando ineficiencias en la asignación de escasos recursos disponibles.
- b) Los mercados de servicios son incompletos en alcance, calidad, transparencia y escala;
- c) Alto índice de informalidad;
- d) Falta de información tanto de la demanda como de la oferta y sobre sus potenciales mercados.

Con la puesta en ejecución de la Política Nacional para el Desarrollo de las MIPYMES, es previsible la obtención de los siguientes beneficios:

- 1) Acceso ágil y oportuno a financiamiento para nuevos proyectos, ampliación o adecuación de los existentes;
- 2) Asesoría profesional para modernizar procedimientos de producción, de servicio y comercialización;
- 3) Capacitación para pequeños emprendedores y sus trabajadores;
- 4) Enlaces para el encadenamiento de productivo o de comercialización con empresas grandes, nacionales y extranjeras;
- 5) Incentivo para la participación en seminarios, talleres y foros, nacionales e internacionales sobre la temática de las empresas MIPYMES
- 6) Orientación e incentivos para la inscripción y registro de pequeñas empresas para proceder a su formalización.