

**DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES  
NO AUTORIZADO PARA USO PUBLICO**

**PROGRAMA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y DE POLITICAS EN  
APOYO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN  
GUATEMALA**

**TC9805443**

**MEMORANDUM DE DONANTES**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Bibiana Vásquez (MIF), Cristina Price (LEG/OPR), Diego Buchara (LEG/OPR), Enrique Tarud (CCOF/CGU), Miguel Cabal (consultor) y María Victoria Sáenz de Lleras (SDS/MIC), Jefe del Equipo de Proyecto. Se agradecen los comentarios y colaboración de Ana María Rodríguez (RE2/FI2)

## INDICE

Resumen Ejecutivo	Página
I. ELEGIBILIDAD DEL PAIS.....	1
II. ANTECEDENTES.....	1
A. Marco de referencia.....	1
B. Estrategia del banco hacia la micro y pequeña empresa.....	2
C. Complementariedad con otros proyectos.....	2
III. EL PROGRAMA.....	2
A. Objetivo.....	2
B. Etapas.....	3
1. Identificación y características de la oferta.....	3
2. Formulación de políticas.....	5
3. Implementación de políticas.....	5
C. Beneficiarios.....	6
IV. EJECUCION.....	6
A. Agencia Ejecutora.....	6
B. Organización para la ejecución.....	7
1. Participación del sector privado.....	7
C. Actividades operativas para la ejecución del proyecto.....	8
D. Grado de preparación del programa.....	8
V. COSTOS Y FINANCIAMIENTO.....	8
VI. JUSTIFICACION Y RIESGOS.....	9
A. Justificación.....	9
B. Riesgos.....	9
VII. SEGUIMIENTO Y EVALUACION.....	10
VIII. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES .....	10

SIGLAS Y ABREVIATURAS

AECI	Agencia Española de Cooperación Internacional
BCIE	Banco Centroamericano de Integración Económica
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
MINECO	Ministerio de Economía
MIPYMES	Micro, pequeñas y medianas empresas
ONG's	Organizaciones no gubernamentales

- iii -

LISTA DE ANEXOS

Anexo I                      Matriz de Marco Lógico

LISTA DE APENDICES

Proyecto de Resolución

ANEXOS DISPONIBLES EN LOS ARCHIVOS TECNICOS DEL PROYECTO

1. Funciones diferentes instancias de la estructura ejecutiva del programa.
2. Términos de referencia Asesor Internacional, Director de Proyecto, Consultores de área
3. Actividades operativas del proyecto
4. Presupuesto detallado

PROPUESTA DE COOPERACION TECNICA AL GOBIERNO DE GUATEMALA A TRAVES DEL  
MINISTERIO DE ECONOMIA

PROGRAMA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y DE POLITICAS EN APOYO DE LA MICRO,  
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (MIPYMES) EN GUATEMALA

TC 9805443

Resumen Ejecutivo

**BENEFICIARIO** La República de Guatemala

**ORGANISMO** Ministerio de Economía - MINECO -

**EJECUTOR:**

**BENEFICIARIOS:** Los micro, pequeños y medianos empresarios de Guatemala.  
(MIPYMES).

**OBJETIVOS:** Contribuir al ordenamiento del sector de las micro, pequeñas y medianas empresas en Guatemala, mediante la coordinación y consenso entre los sectores público y privado brindando los espacios para la discusión y la búsqueda de acuerdos sobre las políticas específicas dirigidas al sector.

**DESCRIPCION:** Los objetivos específicos son: (i) identificar de necesidades insatisfechas y de sobre-oferta de programas de apoyo para los distintos tipos de MIPYMES, (ii) hacer un inventario de trabas institucionales y legales que inhiben el desarrollo del sector; y, (iii) establecer lineamientos de política para el sector de las MIPYMES con el respaldo de los principales actores privados del sector de la MIPYMES de Guatemala; y, (iv) formular las políticas mediante acuerdos de Gobierno o proyectos de ley.

**FINANCIAMIENTO:**

Modalidad:	donación
Ministerio de Economía:	US\$ 400,000
FOMIN (Ventanilla I)	US\$ 900,000
Total:	US\$1,300,000

**CALENDARIO** **DE** Plazo de Ejecución: 18 meses

**EJECUCION:** Plazo de Desembolso: 24 meses

**REVISION**  
**AMBIENTAL Y**  
**SOCIAL:** Este proyecto incluye actividades para reglamentar no sólo la utilización de tecnologías limpias sino que impliquen elementos de seguridad industrial para empresarios y empleados (párrafo 3.17)

**CONDICIONES  
CONTRACTUALES  
ESPECIALES:**

El primer desembolso está sujeto a presentar a satisfacción del Banco: (i) un programa de trabajo y evidencia de haber contratado al Director de Proyecto (párrafo 4.6), (ii) los términos de referencia para la contratación de las firmas de consultoría o de los consultores privados encargados de elaborar las políticas por área (párrafo 4.9); y, (iii) una propuesta coherente de convocatoria al sector privado para que sean actores principales de este ordenamiento, así como evidencia de haber realizado un evento de difusión de los objetivos del programa con los principales actores políticos, tal que se garantice la continuidad de la ejecución del proyecto con el nuevo gobierno (párrafo 4.10).

Condiciones previas al desembolso de recursos para la etapa III "Formulación de políticas": presentar a satisfacción del Banco, el informe de las etapas I y II "Identificación de necesidades y análisis de oferta" y "Diseño de políticas" respectivamente, así como el programa de trabajo específico con acciones concretas a desarrollar, como son la preparación de un proyecto de ley o la modificación de un procedimiento (párrafo 3.21).

Condiciones de Ejecución:

Se deberá presentar a satisfacción del Banco informes semestrales especificando el cumplimiento de metas y un informe final que contenga los lineamientos de política logrados en consenso entre los diferentes actores (párrafo 4.15).

## I. ELEGIBILIDAD DEL PAIS

- 1.1 El Comité de Donantes declaró elegible a la República de Guatemala para todas las modalidades de financiación previstas en el marco del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) el día 30 de Marzo de 1995.

## II. ANTECEDENTES

### A. Marco de Referencia

- 2.1 Los datos la magnitud del sector de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MIPYMES) en Guatemala no parecen ser confiables, sin embargo, la evidencia indica que es de gran importancia en su economía<sup>1</sup>. Además, la información disponible en Latinoamérica sugiere que las posibilidades de generar empleo, el crecimiento económico y la mejora en la distribución de ingresos dependen de la capacidad de las empresas de menor tamaño de desempeñarse satisfactoriamente en el contexto internacional moderno, el cual se caracteriza la globalización de la economía y la velocidad del cambio tecnológico. Estos cambios tienen un efecto primordial en la dinámica de las empresas y en la contribución que éstas puedan tener en el desarrollo nacional.
- 2.2 En las investigaciones adelantadas en países en desarrollo, se ha encontrado una gran heterogeneidad en las empresas del sector de las MIPYMES. El caso de Guatemala no es la excepción. Es así como en este sector conviven empresas de acumulación con empresas de subsistencia. Entre estos dos extremos existe una gama muy amplia de niveles de desempeño y de crecimiento potencial. Esta heterogeneidad sugiere que las necesidades de las empresas difieren según sus características, y que por lo tanto, una política general para las MIPYMES, aunque requiere de un marco global, debe también contemplar el ofrecimiento de diversos instrumentos de apoyo que respondan a las necesidades particulares de los diferentes tipos de empresas.
- 2.3 El desempeño de las MIPYMES es resultado de la interacción de diferentes elementos, algunos de ellos inherentes a las empresas y/o a los empresarios, otros externos relacionados con la política macroeconómica y sectorial, y otros específicos de la política empresarial dirigida hacia las MIPYMES.
- 2.4 En la actualidad en Guatemala existen por lo menos 80 programas de apoyo a la MIPYMES diseñados y ejecutados por diferentes entidades de carácter público y privado, y que implican objetivos e impacto diferentes pero que aún así se encuentran bajo el paraguas de la microempresa. A pesar del gran número y la dispersión 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.

---

<sup>1</sup> Se estima que existen alrededor de 700,000 microempresarios incluyendo al sector agrícola, que ocupan a 2.1 millones de habitantes, lo que significa el 65% de la PEA con empleo fijo y subempleado. Al descontar el sector agrícola, diversas fuentes señalan en más de 150,000 los establecimientos de la micro y pequeña empresa.



B. Estrategia del Banco hacia la micro y pequeña empresa

- 2.5 El proyecto que se plantea resulta coherente con la estrategia de contribuir a la eliminación de distorsiones de los mercados y de otras limitaciones que impiden el normal funcionamiento del sector; y, por otro lado, contribuye a crear condiciones de mercado favorables debido a los beneficios que el sector obtiene una vez cuenta con información adecuada y oportuna.
- 2.6 Finalmente, la estrategia específica del Banco hacia la microempresa recalca que resta mucho por hacer en materia de cambios de política para crear condiciones equitativas para las microempresas.

C. Complementariedad con otros proyectos

- 2.7 Este proyecto resulta compatible con el Programa Nacional de Microempresa, financiado parcialmente con el préstamo 886/SF-GU actualmente en ejecución y que facilita recursos al sector canalizándolos a través del sistema financiero formal. También se está preparando el GU-0135 "Desarrollo del conocimiento tecnológico", a través del cual se prevé otorgar capital complementario para empresas con innovaciones tecnológicas. Adicionalmente, dentro del programa de trabajo de proyectos figura el GU-0119 Sectorial Financiero II, cuya aprobación está prevista para agosto de 1999.

**III. EL PROGRAMA**

A. Objetivo

- 3.1 El objetivo general de este proyecto es contribuir al desarrollo institucional y de políticas del sector de las MIPYMES en Guatemala, mediante la coordinación y consenso entre los sectores público y privado, brindando los espacios para la discusión y la búsqueda de acuerdos sobre las políticas específicas dirigidas al sector.
- 3.2 Los objetivos específicos son: (i) identificar de necesidades insatisfechas y de sobre-oferta de programas de apoyo para los distintos tipos de MIPYMES, (ii) hacer un inventario de trabas institucionales y legales que inhiben el desarrollo del sector; y, (iii) diseñar políticas para el sector de las MIPYMES con el respaldo de los principales actores privados del sector de la MIPYMES de Guatemala; y, (iv) formular las políticas mediante acuerdos de Gobierno o proyectos de ley.
- 3.3 Un estudio reciente<sup>2</sup>, encontró que los principales problemas enfrentados por el sector MIPYMES son: (i) severa restricción para el acceso al crédito; (ii) apoyo insuficiente en la promoción de las cooperativas de ahorro y crédito, los sistemas comunales de producción y de manejo financiero; (iii) no existe la adecuada promoción de servicios de fortalecimiento de la organización empresarial del sector; (iv) no existen sistemas de comercialización productivos por falta de algunas reglamentaciones y falta de mecanismos y sistemas de información; (v) la capacitación ofrecida no es la demandada por este segmento; (vi) la asistencia técnica ofrecida es insuficiente, y (vii) la falta de coherencia en las políticas y programas del Estado así como las

---

<sup>2</sup> "Programa Nacional de la Micro y Pequeña Empresa" Delta Asesores. Marzo de 1999

dificultades operativas, administrativas y legales para desarrollar las actividades productivas.

- 3.4 Con base en la información anterior, se decidió que las áreas en las que es urgente contar con un marco de políticas orientador que contemple la necesidad de insertar cada vez más empresas informales en el contexto global de la economía, son: (i) capacitación empresarial; (ii) acceso al crédito; (iii) acceso a tecnologías limpias, económicas y adecuadas al sector; (iv) acceso a sistemas de comercialización y mercadeo; y, (v) trabas institucionales y legales, tanto para el normal desarrollo de los negocios como para la formalización del sector.

B. Etapas

- 3.5 La formulación de políticas rectoras de las anteriores áreas de acción se ejecutará en tres etapas: (i) identificación de los diferentes servicios y programas que se desarrollan en las áreas definidas como objeto del programa, analizando el déficit o la sobre oferta de los mismos, su calidad y adecuación a las características de las MIPYMES; (ii) proceso de ordenamiento del sector mediante el consenso y participación regional para buscar las regulaciones mínimas ideales, es decir, recomendación de políticas; y, (iii) formulación de políticas.

1. Identificación de necesidades y características de la oferta

- 3.6 Financiación: Existe la percepción de que la falta de políticas del gobierno en apoyo al crédito al sector, la debilidad del ahorro interno, la poca disponibilidad de recursos y la falta de coherencia de programas de respaldo financiero han conllevado una baja cobertura crediticia del sector. Tanto que el propio sector MIPYME se nutre de recursos propios hasta en un 58%. Los otros agentes que participan en este mercado son las cooperativas de ahorro y crédito (3%); los fondos de gobierno (3%); los proveedores (12%); los bancos comunales (1%), las ONG's (6%), prestamistas (15%) y el sector financiero con un 2%<sup>3</sup>.
- 3.7 Es importante señalar que el sistema financiero formal estaba compuesto en diciembre de 1998 por 35 bancos, 22 sociedades financieras privadas y una red extensa y activa de intermediarios financieros no regulados, que pueden o no estar vinculados con entidades financieras formales. A pesar de ello, el estudio señalado mostraba la restricción del sector de la MIPYME para acceder al crédito, pues se estima que solo tres de estas instituciones financieras tienen interés en este segmento del mercado. Este es el resultado del desconocimiento entre los dos sectores y de la alta concentración del crédito en grupos económicos asociados a los de las entidades financieras formales. El Gobierno de Guatemala espera ejecutar un programa de ajuste sectorial financiero para corregir las fallas estructurales en la transparencia y competencia del sistema, incluyendo la modernización de las normas prudenciales y el fortalecimiento de los mecanismos de control para hacerlas cumplir.
- 3.8 En esta etapa se analizarán las características, necesidades y tipo de recursos requeridos para la financiación del capital de trabajo e inversión de las MIPYMES. Este análisis incluirá también la metodología crediticia desplegada por las entidades que ejecutan los fondos de

---

<sup>3</sup> Delta Asesores. Ibid

gobierno y de la cooperación internacional a través de ONG's y Bancos Comunales, por ser estas las vías naturales de acceso a los recursos financieros para el sector.

- 3.9 En el contexto general descrito, la importancia de un programa como el que se propone es mayor, puesto que se espera dotar a las autoridades con los elementos adecuados para que la reforma financiera contribuya a crear un marco legal propicio para el desarrollo de los servicios financieros hacia la MIPYME. Por otra parte, en ese marco, el desarrollo efectivo de servicios financieros a la MIPYME tomará tiempo y maduración, proceso que este programa también busca promover y que por lo tanto no debe ser postergado.
- 3.10 Capacitación empresarial: Una de las características del sector de las MIPYMES es la falta de capacidad gerencial, hecho que dificulta el acceso a nuevos mercados, tecnologías y recursos financieros, y su propia operación, técnica y administrativa. Es por ello relevante contar con una política orientadora y reguladora del servicio de capacitación empresarial. En esta primera etapa, el trabajo está orientado tanto a establecer un inventario de servicios de capacitación de acuerdo con las características de las empresas atendidas, como a establecer las necesidades en materia de capacitación, diferenciando por tipo de empresa, por nivel de desarrollo y por actividad económica. Con base en lo anterior, determinar las áreas donde haya sobre oferta de servicios y las áreas no atendidas actualmente.
- 3.11 Generación y transferencia de tecnología: El sector MIPYME desarrolla sus actividades con prácticas rudimentarias, les falta tecnología productiva adecuada y por tanto sus sistemas productivos son obsoletos y antieconómicos. Dada la magnitud de este tema se considera importante establecer los sectores prioritarios para concentrar inicialmente los esfuerzos. Los criterios principales para seleccionar estos sectores son la importancia actual del sector en la economía nacional, las perspectivas que presente el sector en materia de mercados y la capacidad actual de las empresas y entidades de apoyo para responder al desafío de la competencia doméstica e internacional. Inicialmente se han identificado los sectores de Metal Mecánica, Confecciones, Servicios<sup>4</sup> y Alimentos como prioritarios. Sin embargo los sectores prioritarios se pueden complementar o precisar durante el desarrollo del proyecto. En esta etapa se espera establecer las necesidades tecnológicas en estos sectores de acuerdo con las características de las empresas involucradas y su posicionamiento futuro en la actividad económica.
- 3.12 Comercialización: Debido a una casi inexistente infraestructura de apoyo a la comercialización, a la falta de asociación para comercializar y falta de información sobre los mercados, este aspecto es un cuello de botella para el apropiado desarrollo del sector. No obstante, teniendo en cuenta que los problemas de comercialización son específicos a la actividad económica, el proyecto se concentrará en los sectores prioritarios establecidos en el componente tecnológico. Durante esta etapa se espera poder determinar los cuellos de botella que se enfrentan y establecer los servicios ofrecidos y determinar si

---

<sup>4</sup> Tales como mensajerías, cafeterías, fotocopadoras, papelerías, salones de belleza, etc.

se adecuan a las necesidades de los sectores y a las diferentes características de las empresas.

- 3.13 Institucional y legal: Se ha estimado que aproximadamente el 85% de las empresas que conforman el sector son estrictamente informales, debido no sólo a falta de información sino muy particularmente a las políticas variables y que impiden el desarrollo del sector por la imposición de altos costos de transacción en los campos laboral, fiscal, administrativo y legal. Por ello con recursos del proyecto se identificarán y revisarán las restricciones a la iniciativa empresarial en esos órdenes.

## 2. Diseño de políticas

- 3.14 El resultado de esta etapa, serán las recomendaciones concretas en forma de normas o acciones que debe tomar o reglamentar el gobierno a fin de garantizar el orden y coherencia en la ejecución de los diferentes programas.
- 3.15 En el área financiera se espera adoptar principios contables para que las ONG's financieras puedan presentar información financiera comparable; apoyar la eliminación de barreras que impiden que los recursos lleguen a los beneficiarios identificados por tipo de crédito, sector económico y localización geográfica; y establecer políticas generales para la ejecución de programas de créditos y acceso a recursos; todo ello sin introducir distorsiones a la asignación eficiente de recursos.
- 3.16 En el área de capacitación se determinará un mecanismo de calificación nacional de la calidad de los servicios prestados y se desarrollará una estrategia para cubrir las necesidades de servicios de capacitación no cubiertas actualmente e identificar las entidades que puedan prestar estos servicios.
- 3.17 Del ordenamiento y recomendación de políticas en los campos de la transferencia y acceso a tecnología, mercadeo y comercialización, se espera un reglamento sobre la mejor utilización de la tecnología, no sólo limpias y conservadoras del medio ambiente, sino que contemplen aspectos básicos de seguridad industrial para el empresario y sus empleados, así como un marco regulatorio que facilite la agremiación y la organización de las diferentes empresas a través de alianzas estratégicas flexibles.
- 3.18 Como parte fundamental de este ordenamiento de políticas en los aspectos institucional y legal se producirá una recomendación sobre posibles modificaciones a normas, leyes y procedimientos que impiden el normal desarrollo de las actividades de las MIPYMES.

## 3. Formulación de políticas

- 3.19 El contar con un marco de políticas no necesariamente garantiza el objetivo de ordenamiento del sector. En efecto, en algunos campos el resultado de las etapas anteriores arrojará políticas macro que con una amplia difusión y consenso garantizan que se otorguen de recursos de acuerdo con un plan de desarrollo del sector; en otros, este paso inicial está únicamente facilitando los procesos de priorización para llevar a cabo las reformas de tipo legal, administrativo y de procedimiento que se puedan llegar a requerir.

- 3.20 Es por ello que se considera importante que el proyecto contemple recursos adicionales que sirvan de base para la implementación de las modificaciones referidas, tales como el desarrollo los proyectos de modificación y su documentación para ser sometidos bien al Congreso en el caso de las leyes, bien al ejecutivo cuando se trate de decretos reglamentarios.
- 3.21 Para tener acceso a los recursos de financiación de esta etapa, se debe contar con la no objeción del Banco al informe final de elaborado como conclusión del trabajo de las etapas de identificación de características de la oferta y de formulación de políticas. Además deberá presentar un programa de trabajo en el que se especifique las acciones concretas a desarrollar, como la preparación de un proyecto de ley o la modificación de un procedimiento.
- C. Beneficiarios
- 3.22 Los beneficiarios directos de este proyecto serán más de 150,000 micro y pequeños empresarios de Guatemala, las entidades públicas y privadas que ofrecen productos y/o servicios a las microempresas, las ONG's y las organizaciones internacionales que tradicionalmente han venido otorgando recursos concesionales para atender el sector de la micro y pequeña empresa.

#### IV. EJECUCION

- A. Agencia Ejecutora
- 4.1 Teniendo en cuenta los alcances y características de este proyecto, la ejecución del mismo debe recaer en una agencia estatal. En efecto, es justamente el Estado como tal, independientemente del gobierno, el que tiene la obligación inalienable de mejorar el entorno legal y normativo que facilite el desarrollo de las actividades productivas del sector privado y es el que debe promover la calidad de la inversión en desarrollo humano. Es decir, que si bien el ejecutor del proyecto es y debe ser el Estado, su beneficiario, por excelencia, es el sector privado, representado tanto por los microempresarios como por las múltiples entidades y organizaciones cuya misión es potenciar las capacidades del sector MIPYMES.
- 4.2 La agencia ejecutora del proyecto será el Ministerio de Economía (MINECO) a través de la Coordinación del Programa de Micro y Pequeña Empresa, entidad que coordina desde 1998 los programas gubernamentales de apoyo a la micro y pequeña empresa.
- 4.3 Esta coordinación fue creada en 1997, al trasladarse de la Vicepresidencia de la República al Ministerio de Economía<sup>5</sup> las funciones en relación con el apoyo al sector de la microempresa del gabinete social, a fin de darle al apoyo al sector un carácter más técnico y con el principal objetivo de enmarcar las diferentes acciones en pro del mismo dentro del marco general de las políticas de desarrollo económico del país. A raíz de ese traslado la Coordinación de los Programas de las Micro y Pequeñas Empresas de este Ministerio ha iniciado un proceso de concertación con el sector privado, las ONG's, las Universidades y

---

<sup>5</sup> Decreto Legislativo 673 de 1997

otras entidades del sector público que mantienen programas dirigidos al sector.

- 4.4 La estructura actual del Ministerio de Economía y de la Coordinación del Programa de Micro y Pequeña Empresa le permite a la contraparte brindar el apoyo administrativo, contable y financiero requerido para ejecutar el proyecto. Adicionalmente, se trata de la unidad estatal que por excelencia tiene el mandato de hacer una política coherente y estructurada para el sector de la MIPYME. Será responsable de asegurar las contrapartidas del proyecto, las cuales provienen en gran parte de recursos fiscales.
- 4.5 El MINECO será responsable del desarrollo de un sistema de seguimiento y evaluación de impacto del desarrollo de las políticas para las MIPYMES. El objetivo de un sistema de esta naturaleza es brindar información estadísticamente confiable que permita medir el impacto incremental de los programas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas sobre la población objetivo por tipo de empresa y actividad económica.

B. Organización para la ejecución

- 4.6 La implementación y el seguimiento de esta operación se hará a través del trabajo coordinado de un Comité Asesor Nacional, de un Director del Proyecto, (adscrito a la Coordinación del Programa de Micro y Pequeña Empresa), de consultores nacionales expertos en cada uno de los temas, comités asesores por área y un asesor internacional con experiencia en ordenamiento de políticas hacia el sector en referencia. Será condición previa al primer desembolso la presentación al Banco de un programa de trabajo, así como evidencia de haber contratado al Director de Proyecto.

1. Participación del sector privado

- 4.7 Tal y como se anotó anteriormente, la formulación de políticas debe resultar de un ejercicio de consenso entre los sectores público y privado. Por consiguiente, a pesar de que la coordinación general para la ejecución del proyecto recaiga en una agencia estatal como es el MINECO, es la participación del sector privado, a través de los diferentes ejecutores de programas, la que le imprimirá efectividad a los resultados.
- 4.8 Tanto el Comité Asesor Nacional como los comités de área son los espacios para la participación activa del sector privado y su conformación reviste gran importancia. En el Comité Asesor Nacional además de los ejecutores privados de programas a la MIPYME y de las entidades de gobierno acordadas con el Banco, deben tener asiento los donantes internacionales y entidades bilaterales.
- 4.9 El desarrollo de la formulación de políticas en las áreas definidas, se ejecutará mediante la contratación de consultores o firmas de consultores especializados en cada uno de los temas. La presentación de los términos de referencia para la contratación de las firmas de consultoría o consultores privados encargados de elaborar las políticas será igualmente una condición previa al primer desembolso.
- 4.10 Una función importante del Comité Asesor Nacional y del Director del Proyecto es sin duda la de crear espacios de discusión de las políticas y promover el consenso entre las diferentes propuestas y los diferentes

actores de los sectores público y privado. Por este motivo, también será condición previa al primer desembolso la presentación al Banco de una propuesta coherente de convocatoria al sector privado para que sean actores principales de este ordenamiento, así como la evidencia de haber realizado un evento de difusión de los objetivos del programa con los principales actores políticos tal que se garantice la continuidad de la ejecución del proyecto con el nuevo gobierno.

- 4.11 La organización del trabajo del MINECO y los consultores está diseñada de tal forma que permita la integración de acciones específicas diversas en un solo marco y la promoción de una amplia participación de los agentes nacionales y regionales interesados en el desarrollo de las MIPYMES.
- 4.12 La contratación de consultores y la adquisición de bienes prevista bajo el programa se llevarán a cabo de conformidad con los procedimientos estándares del Banco para estos propósitos.

C. Actividades operativas para la ejecución del proyecto

- 4.13 El trabajo se desarrollará conforme a un arreglo operativo que garantice el contar con toda la información necesaria, y la amplia participación del sector privado como principales ejecutores de los diferentes programas. Es igualmente importante que se garantice la presencia y participación de los ejecutores regionales.
- 4.14 Se debe realizar un taller nacional para complementar las investigaciones iniciales y definir el enfoque, las actividades prioritarias y la incorporación de las experiencias regionales relevantes. También se debe citar a un segundo taller en el que se discutan las propuestas de cada área y para lograr un aval a las propuestas de política. Con base en lo anterior, se elaborará el documento final, con las políticas y guías de acción para cada uno de las áreas, se hará una amplia difusión de los resultados; y, finalmente, se formularán las políticas por áreas.
- 4.15 El Director de proyecto deberá enviar al Banco informes semestrales de ejecución en los que se especifique el cumplimiento de las metas operativas y los avances en los procesos de concertación y formulación de políticas. Así mismo, deberá enviar el informe final que contenga los lineamientos de política acordados y logrados en consenso entre los diferentes actores.

D. Grado de preparación del programa

- 4.16 Se considera que el programa se encuentra avanzado, en particular por las siguientes razones: (i) se cuenta con una coordinación general de los programas de mayor importancia; (ii) se han venido promoviendo acercamientos con los diferentes ejecutores; (iii) cuenta con personal técnico de soporte adecuadamente capacitado; y, (iv) se tienen preidentificados a los posibles consultores nacionales.

**V. COSTOS Y FINANCIAMIENTO**

- 5.1 El proyecto tiene un costo de US\$1,300,000. El FOMIN financiará US\$900,000 y el Ministerio de Economía aportará una contrapartida de US\$400,000 con recursos del presupuesto nacional. En el siguiente cuadro se aprecia el resumen del costo del proyecto y en el Anexo V se encuentra el detalle del mismo:

COMPONENTE	TOTAL	FOMIN	MINECO
<b>ETAPAS 1 Y 2</b>			
1. Serv. De consultoría externa	575,000	460,000	115,000
2. Asesor Internacional	42,200	42,200	
3. Coordinación Proyecto	94,500	20,800	73,700
4. Realización de talleres	60,000	60,000	
5. Equipos	7,000	7,000	
6. Difusión resultados	70,000	70,000	
7. Costos operativos	68,000		68,000
8. Imprevistos	43,300		43,300
<b>TOTAL ETAPAS 1 Y 2</b>	<b>960,000</b>	<b>660,000</b>	<b>300,000</b>
<b>ETAPA 3 : FORMULACION DE POLITICAS</b>	<b>340,000</b>	<b>240,000</b>	<b>100,000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,300,000</b>	<b>900,000</b>	<b>400,000</b>

## VI. JUSTIFICACION y RIESGOS

### A. Justificación

- 6.1 La operación se justifica al considerar que las reformas para abrir la economía a una mayor competencia internacional, deben acompañarse del desarrollo de los mercados domésticos. Para ello, el Estado debe crear el ambiente y facilitar el desempeño de empresas actuales y la entrada de nuevas empresas donde el mercado lo permita.

### B. Riesgos

- 6.2 Esta operación se enfrenta a dos riesgos principalmente. Por un lado existe la posibilidad de que la estructuración de estas políticas para el sector de las MIPYMES se utilice como plataforma de lanzamiento no de un programa de Estado, sino de gobierno. Para evitar que esto ocurra, el equipo de proyecto pondrá especial atención a la conformación de los comités de apoyo para que efectivamente involucren a los principales actores del sector privado, al personal técnico del actual gobierno, y a posibles participantes del próximo, adicionalmente, se hará un evento de promoción del programa con los principales actores políticos a fin de involucrarlos en la ejecución del mismo.
- 6.3 El otro riesgo de esta operación, es que su implementación sea lenta, quedándose el ordenamiento de las políticas en un documento. Para mitigar este riesgo, no sólo se conformará el Comité asesor y de seguimiento previsto en los párrafos 4.6 y 4.8, sino que se ha previsto una etapa de implementación mediante la cual se financiará el costo de implementar eventuales proyectos de ley y modificaciones a normas administrativas y de procedimiento.
- 6.4 Finalmente, otro riesgo que existe es que no haya suficiente difusión de los resultados del proyecto y por ende el conocimiento que en particular los donantes internacionales tengan sobre las políticas nacionales de atención al sector sea débil. Esto se mitiga mediante la participación activa de los principales donantes y entidades bilaterales y de cooperación en el proyecto mediante su nombramiento como miembros activos del comité asesor y de seguimiento del proyecto.



## **VII. SEGUIMIENTO Y EVALUACION**

- 7.1 El seguimiento del proyecto estará a cargo del Comité Asesor Nacional previsto en el párrafo 4.8, el cual se encargará no sólo del asesoramiento durante todo el proceso de formulación de políticas, sino que además deberá vigilar los procedimientos para la aplicación práctica de las políticas definidas en consenso entre los sectores público y privado.
- 7.2 Las labores de seguimiento de este comité se orientarán por el programa de trabajo relacionado en el párrafo 4.6. Deberá presentar informes semestrales al Banco en los cuales se especifiquen el cumplimiento de las metas previstas en el cronograma de trabajo.
- 7.3 El documento final que contendrá el marco de políticas se constituirá en el informe final de las dos primeras etapas. La no objeción por parte del Banco es condición previa para poder desembolsar los recursos previstos para financiar la implementación de las mismas.

## **VIII. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES**

- 8.1 Previo al primer desembolso, el Ministerio de Economía deberá presentar a satisfacción del Banco: (i) un programa de trabajo y evidencia de haber contratado al Director de Proyecto (párrafo 4.6), (ii) los términos de referencia para la contratación de las firmas de consultoría o de los consultores privados encargados de elaborar las políticas por área (párrafo 4.9); y, (iii) una propuesta coherente de convocatoria al sector privado para que sean actores principales de este ordenamiento (párrafo 4.10).
- 8.2 Condiciones previas al desembolso de recursos para la etapa III "Formulación de políticas": presentar a satisfacción del Banco, el informe de las etapas I y II "Identificación de necesidades y análisis de oferta" y "Diseño de políticas" respectivamente, así como el programa de trabajo específico con acciones concretas a desarrollar, como son la preparación de un proyecto de ley o la modificación de un procedimiento (párrafo 3.21).

## MATRIZ DE MARCO LOGICO

MEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
A través de un consenso los sectores público y do, ordenar algunos tos relevantes para el rollo de las MIPYMES, como el acceso a los recursos cios, a la capacitación ada y de caplidad, a los s para obtener y/o rollar tecnologías iadas, y a los mercados.	Junio de 2,000: (i) Se cuenta con un marco de políticas; para el fomento al sector; (ii) se cuenta con una estructura institucional que garantiza la ejecución de las políticas; (iii) se tienen propuestas viables que permitirán superar los impedimentos administrativos y legales; y, (iv) dichas propuestas están en etapa de implementación.	Comunicados de prensa Decretos Legislativos  Inspección	El nuevo Gobierno e interesado en la promoción sector de las MIPYMES y qui establecer una plataforma desarrollo del sector, tal se convierta en una política Estado.
<b>SITO:</b> El ordenamiento de acciones dispersas que se n ejecutando de manera denada con el objetivo de er al sector de la empresa, lo que se logrará nte la definición por medio onsenso y análisis de una ica de Estado.	<p><b>Financiero:</b> (i) Se cuenta con un adecuado sistema contable por parte de las entidades no reguladas principalmente; (ii) Se está promoviendo el conoci- miento y aplicación de diferen- tes tecnologías crediticias.</p> <p><b>Capacitación:</b> (i) Están estable- cidas las necesidades de capaci- tación; (ii) Están determinadas las necesidades de mejora de la oferta; (iii) Esta propuesto un sistema de control de calidad de este servicio.</p>	<p>Los medios de verificación son para todos los componentes los mismos:</p> <p>(i) Documentos básicos de trabajo del equipo del proyecto.</p> <p>(ii) Actas de reuniones de los diferentes comités y reuniones de trabajo.</p> <p>(iii) Resumen ejecutivo de los talleres regionales y nacionales.</p> <p>(iv) Documentos de propuestas de cambio.</p>	Los sectores público y priv tienen un legítimo interés ordenar las acciones disper que se vienen ejecutando, de forma que garantice la efect incorporación de las MIPYMES el contexto de desarro nacional, y se han compromet para lograr este fin.

MEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
	Comercialización: (i) Está verificada la priorización de los sectores económicos; (ii) Está establecida la capacidad de respuesta de las agremiaciones; (iii) Están determinados mecanismos viables de integración comercial.		
	Tecnología: (i) Está verificada la priorización de los sectores económicos; (ii) están determinadas las necesidades de transferencia de tecnología; (iii) están investigados los mecanismos de transferencia de tecnologías limpias; y (iv) Existen normas medio ambientales adaptadas a los sectores económicos definidos y al propio sector de las MIPYMES.		
	Institucionales: (i) Se cuenta con un inventario de escollos administrativos y legales para la constitución y permanencia de MIPYMES; (ii) Se tienen las propuestas de modificación pertinentes; y, (iii) se tiene definida una estructura organizacional que vigilará la ejecución de las políticas.		
NENTES: ene conformado el equipo de jo.	Durante el primer mes de ejecución se debe contratar al coordinador del proyecto, los coordinadores de área, los asistentes de investigación y tener al asesor internacional. Deben en este tiempo planificar el programa de trabajo que les permitirá cumplir con los objetivos del mismo.	Revisión de los contratos	El MINECO ha comenzado a buscar personal técnico idóneo para desempeñar las funciones previstas.

MEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
ene elaborado el documento o de trabajo	A los 3.5 meses, se debe contar con un documento básico que sirva como marco de trabajo.	Documento básico de trabajo	El equipo va a encontrar la ficiente información de fuentes primarias y secundarias.
realizó el primer taller nal	Este taller se desarrollará al cuarto mes de ejecución. Su objetivo es analizar y discutir el documento básico de trabajo. De este taller se obtiene un acuerdo global sobre el enfoque y prioridades a ser desarrolladas.	Resumen ejecutivo y actas del taller nacional.	Se contará con una amp participación de los sector público y privado en e taller.
consultores por área han uado reuniones regionales	Entre los meses 4 y 8. Se pre- tende flexibilizar los linea- mientos, incorporar experiencias regionales y darle oportunidad a los actores regionales de parti- cipar.	Resumen ejecutivo y actas de las reuniones.	Se contará con una amp participación de los sector público y privado en e taller.
ene elaborado el documento abajo parcial.	Entre los meses 4 y 8, simultá- neamente con la realización de los talleres regionales, el do- cumento de trabajo básico se va mejorando y complementando.	Documento de trabajo parcial, el cual debe contener documentos de diagnóstico y de política.	Se contará con una amp participación de los sector público y privado en e taller.
realizó el segundo taller nal	Finalizados los talleres regio- nales se convoca un taller na- cional con el fin de discutir los lineamientos consensuados por los actores regionales y en los diferentes grupos de tra- bajo.	Actas y resumen ejecutivo del taller nacional.	En los talleres regionales diversos actores se pusieron acuerdo en el enfoque globalidad del proyecto, manera que el trabajo de e taller será discutiendo detalle de los mecanis previstos.
aboró el documento final	Para la elaboración del docu- mento final se requiere un mes y medio después de finalizado el segundo taller nacional.	Documento final que debe contener las propuestas concretas de cambio de la estructura del sector público y de los mecanismos de apoyo al sector de la MIPYME.	Se contará con una amp participación de los sector público y privado en e taller.

MEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
fundieron los resultados	El último mes de ejecución del proyecto será destinado a difundir los resultados entre los diversos actores.	Folletos, comunicados de prensa, etc.	Se logró un acuerdo y consenso real entre los sectores público y privado.
<b>IDADES:</b> ner de apoyo logístico atar consultor internacio- y coordinador atar firmas consultoras por de trabajo os s de viaje ización talleres ión vistos	US\$ 68,000 US\$ 112,500 US\$ 575,000 US\$ 7,000 US\$ 24,200 US\$ 60,000 US\$ 70,000 US\$ 43,300	Para todas las actividades los medios de verificación son: (i) Registros contables del MINECO (ii) Informes de auditoría (iii) Copia de los contratos	(i) El proyecto se aprueba (ii) El presupuesto nacional de Guatemala gira recursos a los que comprometió.

## PROYECTO DE RESOLUCION

### GUATEMALA. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA UN PROGRAMA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y DE POLITICAS EN APOYO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN GUATEMALA

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

#### RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos que sean necesarios con la República de Guatemala, y a adoptar las medidas pertinentes para la ejecución del memorándum de proyecto a que se refiere el documento MIF/AT-\_\_\_\_\_ sobre una cooperación técnica para un Programa de Desarrollo Institucional y de Políticas en Apoyo de la Micro, Pequeña y Mediana empresa en Guatemala.
2. Destinar para fines de esta resolución hasta la suma de US\$900.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de la Facilidad de Cooperación Técnica del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.