

Reporte No. PID8807

Nombre del Proyecto: Proyecto de Competitividad- Guatemala

Región: América Latina y el Caribe

Sector: Desarrollo Institucional; Privatización

Número de Identificación del Préstamo: GTPE55084

Entidad que solicita el Préstamo: Gobierno de Guatemala

Agencias que Implementan el Préstamo: Programa de Competitividad  
Nacional/ Ministerio de Economía  
Dirección: Ministerio de Economía  
Contacto: Dr. Emmanuel Seidner

Categoría Ambiental: C

Fecha inicial en que se preparó el PID: 14 de marzo de 2000

Fecha de evaluación del Proyecto: 10 de mayo de 2000

Fecha de Junta de Proyecto: 6 de julio de 2000

Historial y Sector del País: 1. Temas de sector principal y estrategia del gobierno: 3. Debilidades en Competitividad Internacional. Los indicadores agregados a largo plazo del estado de la economía guatemalteca en 1996, cuando los acuerdos de paz finalizaron la guerra civil larga del país, reflejaron la necesidad básica de mejorar la competitividad internacional de Guatemala: I. Crecimiento per capita bajo – tasas de crecimiento económico muy modestas, combinado con el crecimiento elevado poblacional (2.9% de 1990-1996 en comparación con la referencia de 1.4% de países de ingreso medio a bajo), han producido PEB bajo per capita (-0.9% de 1975-1985) o sólo ganancias marginales (+0.6% de 1986-1996); I. Inversiones de capital bajo – inversión doméstica bruta promedió un 6.1% del PIB de 1986-96, mientras que la FDI se quedó estancado de 1992-97 a 0.5% del PIB (\$84 millones de dólares en 1997) – versus marcos de referencia de 1.1% para LAC y 3.1% en el este de Asia; I. Integración baja de los mercados internacionales – total de bienes y servicios proporción de exportación/ PIB estuvieron virtualmente estancados entre 1992-97, que alcanzan sólo 18.5-19.0% que, cuando se combina con tendencias de

importación, producen una abertura de índice que actualmente disminuye en el período de 46% a 44%; y I. Bajo contenido doméstico de productos de exportación – la porción de valor agregado bajo de los productos primarios en total de exportación (principalmente café, azúcar, banano, petróleo y cardamomo) permanecen altos de 84% en 1997, y fueron generados por relativamente pocos productores. La proporción de exportaciones fabricadas / PIB, que algunos consideran como un agente bruto para el acceso de un país a aprendizaje internacional y transferencia de tecnología y la habilidad de producir a estándares mundiales, llegó a solamente el 9% de las exportaciones totales o 1% del PIB.

4. Desde 1996, esfuerzos por construir una economía en la era pos-conflicto han producido unos resultados iniciales prometedores. Las inversiones del gobierno en servicios básicos, educación, salud, agua y vivienda incrementaron notablemente y se reflejaron en las mejorías del número de indicadores de bienestar social. Acceso a infraestructura básica – electricidad, caminos y telecomunicaciones- ha incrementado grandemente a través de la combinación de acción legislativa y privatización. La producción de productos no tradicionales agrícolas de exportación creció del 1996-98 por más de 10% por año y generaron sobre \$300 millones por año en ingresos de exportación (1998), principalmente de verduras, frutas y conservas, hule natural, flores, plantas ornamentales ajonjolí. En el sector de fabricación, ensamblaje de maquila de materiales importados para re-exportar textiles y ropa, que representan entrada de primera categoría a mercados internacionales, ahora emplea a más de 70,000 trabajadores (1998) en más fabricantes de ropa grande, fábrica de hilados y fabricantes de componentes de ropa.

5. Aún, una variedad de indicadores muestra que se requerirá un esfuerzo muy fuerte para darle un empuje sustancial a bienestar social. Por ejemplo, el Índice de Competitividad Global, preparado por el Centro para Desarrollo Internacional de la Universidad de Harvard, nombró a Guatemala en el puesto 43 de 59 países evaluados. Su índice de Competitividad se construye en una base de 8 sub-índices: abertura, gobierno, finanzas, infraestructura, tecnología, manejo, trabajo e instituciones. Aunque tal medida no debe ser sobre enfatizada, trae consigo las debilidades

fundamentales que a las que deben dirigirse. La productividad laboral es relativamente baja, en relación a sus vecinos de Centro América, y es particularmente un reflejo de baja inversión en trabajadores capaces y capacitación inadecuada técnica y administrativa. Los costos de transporte, energía e infraestructura de telecomunicaciones son elevados. Calidad del producto y sistemas de certificación no están disponibles a la mayoría de empresas y seriamente comprometen la competitividad del producto en los mercados locales e internacionales. La inversión en información tecnológica /conectividad, e investigación de adaptación del producto y desarrollo para mercados de exportación son similarmente bajas. Los costos de capital del sector financiero reflejan las ineficiencias de operación y competencia inadecuada. Y, mientras las tarifas de importación han sido reducidas a un promedio de 9%, las barreras no tarifarias en importaciones sigue significativo, y la facilitación de exportación es relativamente baja. 6. En el sector de exportación, a pesar de las ganancias recientes, los ejecutivos de la Agencia de Promoción de Exportación de Guatemala (AGEXPRONT) indicaron que la mayoría de los exportadores pequeños del país (también exportadores potenciales) tienen poca experiencia y les falta práctica en el entendimiento de la calidad en el mercado, precio y requisitos de entrega. El sector maquila, que representa tres cuartos de las exportaciones de ropa del país a los Estados Unidos y es operado frecuentemente por inversionistas extranjeros, continua mayormente dedicado a ensamblar piezas importadas y aún no se han introducido al diseño, la habilidad y la tecnología que lo capacitaría para subir en la cadena de valor para mayores ingresos y mercados más seguros. Muchas maquilas, que fueron atraídas a Guatemala en parte por la disponibilidad de colocación de cuotas americanas e incentivos de impuestos de ingreso a 10 años, ahora enfrentan el vencimiento de tales incentivos. Estas empresas necesitan hacer mayores inversiones en investigación y desarrollo pre-comercial, capacitar con habilidad y ligarse a nuevos mercados para mantener crecimiento, ganancia y creación de empleos, o dejar el país. 7. En el pequeño sector formal de negocios, hay una gran falta de balance en los factores de

competitividad con relación a las empresas de Guatemala más grandes. Este sector representa la gran mayoría de empresas, proveyendo un modus vivendi para el 75% de la fuerza laboral, es por lo menos un tercio del PIB, y continua creciendo en número – el número de negocios pequeños establecidos formal o informalmente se triplicó en 30 años entre 1964-1994 a más de 824,000 empresas y ahora se estima que son más de un millón de unidades. Fuente: El Instituto Nacional de Estadística. La Federación de la Pequeña y Mediana Empresa (FEPYME), en su reporte de marzo de 1999, coloca su total más cerca de las 700,000 unidades. De estas, como 290,000 fueron oficialmente registradas en Guatemala (incluyendo 65-70% en la Ciudad de Guatemala) de las cuales unas 230,000 son pequeños negocios que consisten de 190,000 microempresas con 0-4 empleados y 40,000 empresas de 5-20 empleados cada una. El remanente 350,000-400,000 unidades se encontraron en el sector informal. Una encuesta de 296 empresas del sector formal para ayudar al diseño del proyecto identificó varios retrasos al nivel de empresa a competitividad en Guatemala: ver Encuesta de Las Habilidades, Tecnología y Productividad en el Papel del Trabajo, 1, elaborado con el apoyo del banco, que cubre una muestra representativa de 296 pequeñas, medianas y grandes empresas en los sectores de fabricación y servicio en la ciudad de Guatemala y ciudades secundarias. La encuesta solicitó información de capacitación fomentada por el empresario y en un amplio rango de atributos de la empresa incluyendo tamaño, industria, propietarios locales o extranjeros, equipo, tecnología, sistemas de control de calidad, mercados y exportaciones, características del equipo de trabajo, salarios, uniones de sub-contratos y de producción. (i) la calidad y costo de materia prima, (ii) calidad y habilidad de los trabajadores (comparado entre otras empresas del mismo tamaño), (iii) la disponibilidad de los trabajadores, y (iv) acceso y costo de la tecnología. Pequeños empresarios tuvieron mayor impacto de severidad que las empresas más grandes en los cuatro retrasos de producción identificados por la encuesta.

8. Por ejemplo, grandes empresas contratan un promedio de 70 graduados de universidad o alumnos universitarios (15% de sus empleados), donde las

empresas pequeñas dependen, si bien, de un empleado de con esa escolaridad. Alrededor de la mitad de las empresas encuestadas no invierten recursos en investigación y desarrollo, con una relación clara observada entre el tamaño de la empresa y la incidencia de tal inversión (aún las que lo hacen, el promedio de gasto es pequeño \$8,000-9,000 dólares, con un gran número de compañías grandes que gastan sólo \$27,700 dólares.) El uso de tecnología de comunicaciones e información (IT, por sus siglas en inglés) es drásticamente diferente entre firmas pequeñas y muy grandes para administración de oficina (21% vs. 92%), producción (19% vs. 68%) y control de calidad y prueba (6% vs. 55%). Restricciones a mayor uso de IT se deben particularmente al costo de adquirirlos y su mantenimiento, la falta de personal calificado y asistencia técnica para incorporarlo, y una visión que lo hace parecer un pobre retorno de inversión. Trabajo subcontratado, que podría ser un mercado importante para empresas pequeñas, es poco frecuente – sólo tres negocios en 10 para la industria y 2 de 10 para servicios lo usan- que se debe principalmente a conocimiento limitado sobre tales opciones, una falta de producto y proceso de control de calidad por firmas más pequeñas, o una falta de producción y competitividad en precios.

9. En el sector de micro empresa informal, los análisis indican que, mientras la escasez de capital es frecuentemente el problema para iniciar negocios, los empresarios en negocios crecientes usualmente definen otras tres áreas de prioridad: (1) las debilidades en las habilidades del negocio, (2) la debilidad en uniones de mercado de compra-venta a mercados de más alto poder adquisitivo y logística relacionada, y (3) la productividad de operación baja, resultado particularmente de precios altamente desproporcionados para materiales y proveedores y una falta al no tomar ventaja de los métodos modernos y tecnología de producción. Las restricciones de capital humano vienen de una combinación de educación formal modesta, la necesidad de desempeñar funciones claves de negocio en la ausencia de ayuda externa competitiva, y capacitación inadecuada. La mayoría de microempresarios no tienen capacitación en el manejo de pequeños negocios, y son autodidactas o han aprendido trabajando en áreas técnicas como la

costura, la carpintería y la albañilería, al punto de negligencia total de planificación, compras y otras funciones de manejo de negocios básico. Los costos y logística de transporte para compra de materiales y de entrega de productos son usualmente significativos. Esto se une con las dificultades de comunicación y para el sector formal de pequeñas empresas, una ausencia virtual de IT. Sin embargo, tienen el deseo de crecer, pero la mayoría de microempresas no tienen una idea clara de cómo quieren expandir sus negocios o que asistencia necesitan. Las señales del mercado de mercados de más alto ingreso, domésticos e internacionales, son débiles, como producto de promoción es casi siempre por palabra y limita al empresario a un pequeño círculo de clientes en la comunidad en lugar de tomar ventaja de las oportunidades de crecimiento a través de, por ejemplo, subcontratación con firmas más grandes y comercio internacional.

10. Estrategia gubernamental. Una estrategia concertada para aumentar la competitividad internacional cristalizada en Guatemala cuando los líderes de los sectores públicos y privados se unieron en 1997 con la ayuda de la escala regional del proyecto centroamericano para el Desarrollo de competitividad y sostenibilidad (CLADCDS), un proyecto iniciado con el apoyo del Instituto Harvard para el Desarrollo Internacional y Michael Porter, y coordinado por la INCAE. Esta relación informal de gobierno-negocios, llamado Programa de Competitividad Nacional (PRONACOM), ha resultado una iniciativa fuerte y reconocida que, en diciembre de 1999, se volvió una entidad legal constituida por decreto presidencial. PRONACOM es dirigida por el vicepresidente de la república, quien está a cargo de facilitar la agenda del programa para mejorar el ambiente nacional de negocios. PRONACOM es dirigida por un Comité Ejecutivo, que consiste del Vice-Presidente, dos miembros del sector privado de la Cámara de Industria y de AGEXPRONT, y otros nombrados por acuerdo común de sus miembros. Sus funciones principales son para definir la agenda de PRONACOM y tomar decisiones con relación al enfoque del programa y manejo, y de hacer recomendaciones al gobierno sobre política pública y temas institucionales. El manejo día a día y el apoyo técnico para PRONACOM es la responsabilidad del Equipo de Manejo de PRONACOM. Se

ancla en el Ministerio de Economía y consiste de un equipo de cinco miembros dirigido por el Director Ejecutivo con rango de vice-ministro. 11. La estrategia de PRONACOM desde mediados de 1998 se ha enfocado en tres niveles: (i) el ambiente de negocio: cambios a nivel macro en leyes selectas, regulaciones e instituciones influyendo la inversión de negocios y desempeño operativo; (ii) programas de desarrollo de conjunto: apoyo a nivel macro para el proceso sustancial de iniciativas de conjunto para estimular programas de competitividad internacional entre empresas y asociaciones de negocios; y (iii) apoya a programas de nivel firme: facilitación a nivel micro para promover inversiones específicas para incrementar competitividad. El programa de trabajo de PRONACOM ha involucrado análisis vigorosos de varios temas del ámbito de negocios con la asistencia del Préstamo Japón PHRD administrado por el Banco. Ha utilizado conceptos de conjunto para facilitar desarrollo de conocimientos básicos en concepto de fortalezas y debilidades competitivas- a la fecha en textiles y ropa, 3 líneas de agro-negocio, turismo y bosques- para aumentar conciencia pública en Guatemala en temas de competitividad, en parte patrocinando capacitación por consultoría local y universidades de más de 200 personas en la metodología de conjunto. Esto ha sido reforzado por la participación de PRONACOM y oficiales públicos de alto rango en varios foros de nivel nacional, regional e internacional (como en Costa Rica en INCAE a una audiencia de Presidentes de Centro América y más recientemente, de la Conferencia de Conjuntos en Varese, Italia a una audiencia de 26 representantes de diferentes países.)

## 2. Objetivos

1. Desarrollo objetivo el proyecto e indicadores claves de desempeño (ver Anexo1) 1. Objetivo. El propósito del PRONACOM, una relación público-privada iniciada en 1998 bajo el vice-presidente de la república, es para mejorar el lugar de la competitividad internacional y acelerar su crecimiento económico. Como parte del programa, el proyecto propuesto ayudaría a las micro-empresas y pequeñas empresas, incluyendo las que

se encuentran fuera de la Ciudad de Guatemala en pequeños pueblos donde mujeres y personas indígenas juegan un papel particularmente importante, como vehículo para ayudar a implementar los Acuerdos De Paz. Especialmente los dos acuerdos sobre la Identidad y Derechos de los Pueblos Indígenas (31 de marzo, 1995, Ciudad de México) y en aspectos socio-económicos y la situación agraria (6 de mayo de 1996, Ciudad de México) y reducir las altas tasas de pobreza y desigualdad económica en Guatemala. Para hacerlo, el proyecto propuesto apoyaría a un par de iniciativas diversas y mutuamente fortalecidas en dos niveles: (a) en el ambiente de negocios; buscar incrementar la competitividad del producto y factores de mercado vía cambios reguladores y relaciones institucionales nuevas publico-privadas. Este componente conllevaría intervenciones selectas en las siguientes áreas: (i) competencia domestica, (ii) inversión extranjera y comercio, (iii) capacitación para habilidades dentro del negocio; y (iv) infraestructura tecnológica de calidad del producto. La intención es motivar y facilitar a las empresas grandes a incrementar su eficiencia y construir uniones en el mercado internacional; mucho de ello también debe tener un efecto fuerte de poder hacer crecer a los negocios pequeños; y (b) A nivel de empresa: Dirigirse a ampliar la participación de empresarios y crecimiento económico nacional vía la expansión de servicios de desarrollo sostenible de negocios (BDS, por sus siglas en inglés.) Esto involucra (i) promoción incrementada de inversión a nivel empresa pre-competitivo aprendiendo e innovando, (ii) servicio piloto y entrega de innovación en tecnología informática basado en BDS, y (iii) expandir el desarrollo de negocios en conjunto y responsabilidad social. Este programa también ayudaría a activar y acelera una respuesta a la oferta a los cambios del ambiente de negocios buscado bajo el proyecto.

### 3. El porqué el Banco se Involucra

El comité ejecutivo de PRONACOM y una revisión del banco el papel principal del banco a la fecha es ayudar a (i) nivelar el conjunto existente de trabajo incrementando trabajo analítico, experiencia en todo el país y dialogo interno en políticas de conjuntos cruzados y temas de desarrollo institucional, y (ii) asegurar que la agenda de PRONACOM está ligada de cerca con los objetivos sociales, y los análisis de política /institucional y programas de desarrollo incorporados a los intereses de un espectro amplio de grupos socio-económicos en Guatemala. El banco también ayudo a fortalecer los procesos de PRONACOM- particularmente al profundizar en la cooperación público-privada y expandir la cooperación del sector público y privado en el PRONACOM.

#### 4. Descripción

Competencia de mercado doméstico en aumento: servicios de consejo, programas de capacitación y tours de estudios, lugar para oficina, equipo y materiales, diseminación de información y apoyo de costo recurrente en base declinante para implementar un Plan de Desarrollo Institucional Comisión de Competitividad en tres años de ayuda (i) adopción de ley competitiva, (ii) establecimiento de la capacidad funcional de la Comisión competitiva, (iii) ejecución de información pública y cumplimiento voluntario del programa de promoción, y (iv) realizar un acuerdo de programa de investigación, promoción y refuerzo de la ley competitiva.

Inversión y Comercio Extranjero Acelerado- servicios de consejería, programas de capacitación y tours de estudios, lugar para oficina, equipo y materiales, programas de promoción FDI y costos de operación recurrente en una base declinante (i) para implementar un Plan de Desarrollo Institucional FDI en 4 años para mejorar el PROGUAT a una agencia de promoción FDI público-privada efectiva FDI y mejorar inversión de un paso facilitado; (ii) preparar un nuevo marco legal FTZ y privatizar la zona ZOLIC; y (iii) preparar un marco legal para transporte marítimo.

Expandir mercados de Entreno de Habilidades dentro de la Empresa- servicios de consejería, programas de capacitación y material, mejoría en lugar para

oficina, equipo, disseminación de información y materiales, programas y apoyo de costo recurrente en base declinante para implementar un Plan de Desarrollo de Mercado para Capacitación de Habilidad a (i) ajuste marco regulador a crear un Consejo de Capacitación Nacional y reforma de sistema de manejo de planillas, (ii) establecimiento de un programa de capacitación privado en acreditación de proveedores, (iii) implementación de una promoción de capacitación dentro de la empresa y programa de extensión de servicios para pequeñas empresas, y (iv) mejoría de habilidades técnicas públicas y equipo para responder efectivamente al nuevo sistema.

Mejoría del Producto y Calidad de Proceso – Servicios de consejería e institucionales, capacitación y tours de estudio, programas de promoción de calidad, información, acreditación y certificación de servicios, y apoyo de costo recurrente en base declinante para implementar un Plan de Desarrollo de Sistema de Calidad Nacional para (i) promover conciencia de calidad, y proveer capacitación de prácticas de calidad asegurada & en evaluación de ISO 9000 y 14001, (ii) establecer un centro de información internacional SCA, (iii) establecer un sistema de acreditación de laboratorios reconocido internacionalmente, y (iv) certificar actividades no tradicionales como exportación de maderas tropicales sostenibles, eco-turismo y sitios culturales, y condiciones de trabajo en fábrica en industria de maquila.

Incremento en la Inversión de Negocio en aprendizaje e Innovación- promover el incremento de inversión pre-competitiva por (i) establecimiento de un Programa temporal de Innovación y Aprendizaje competitivo, préstamos 50-50 para financiar empresas, asociaciones y conjuntos en base de aprobación individual, (b) financiamiento para otorgar vales para microempresas de bajo ingreso; (c) un programa de asistencia al cliente y manejo de contrato para promover el valor de BDS y el programa; asistir a los clientes a desarrollar planes de competitivos, selección de servicios de proveedor e implementación del plan; y administrar aprobaciones y desembolso de fondos; y (ii) pilotos a través de Guatemala Micro Net BDS basado en IT para ayudar a negocios de bajo ingreso micro-empresas

y pequeñas empresas para incrementar las ganancias al incrementar habilidad en el negocio, acceso al mercado y competitividad operacional.

Expandir la competitividad de Construcción del Proceso- servicios de consejería, programas de capacitación y materiales, e información de diseminación para apoyo de diagnostico ambiental, y (ii) ayudar al desarrollo responsabilidad social y empresarial para apoyar el desarrollo de pequeños negocios.

Unidad de Manejo PRONACOM

## 2. Financiamiento

	Total (\$USm)
Gobierno	0
IBRD	10
IDA	
Coste total del proyecto	10

## 3. Implementación

2. 3. Arreglos Institucionales e Implementación. El Comité Ejecutivo de PRONACOM, una relación público-privada ha ejercido un liderazgo fuerte y con colaboración cercana con el Banco en diseño del proyecto. Continuará tomando este papel en la fase de implementación al tener responsabilidad total para su ejecución, así como la evaluación del progreso e impacto contra los marcos acordados. El proyecto se manejaría por la Unidad de Manejo de PRONACOM, que ya existe y reportaría al comité ejecutivo. Esta unidad, que fue físicamente localizada en el Ministerio de Economía, ha desarrollado una capacidad de manejo de implementación fuerte y ha operado eficientemente desde finales de 1998. Ha ganado esta capacidad a través de experiencia considerable que implementa el programa de PRONACOM y en colaboración con el banco en la ejecución del proyecto del préstamo PHRD, incluye con respecto a la adquisición del banco y prácticas de manejo financieras. 4. Para implementar el proyecto, la unidad de manejo expandiría del personal actual, de cinco empleados de tiempo completo y uno de medio

tiempo. El personal actualmente tiene responsabilidades específicas o compartidas para manejo de PRONACOM día a día, desarrollo de conjuntos, coordinación de temas de negocios ambientales y el sistema de calidad nacional. Al añadir tres coordinadores especialistas adicionales para las áreas de competencia domestica, inversión extranjera /cadena de oferta internacional, y entrenamiento de planta. Ya que es crítico que la Unidad de Manejo sea completamente operativa desde el inicio de la Implementación del Proyecto, el personal de la unidad y creación del comité supervisor dentro de la unidad, a satisfacción del banco, sería la condición de la efectividad del préstamo. Para temas de negocio ambiental, el personal de la Unidad de Manejo trabajaría de una manera completamente integrada (como lo ha sido en el pasado) con el Ministerio de Economía, que tiene la responsabilidad del portafolio. El ministerio tiene la responsabilidad principal para la política de competición, inversión directa extranjera y comercio, producto de calidad tecnológica de infraestructura, microempresas y pequeñas empresas y la responsabilidad apoyada por la capacitación interna y transporte marítimo. Para todos los Proyectos del Componente. Al inicio, las responsabilidades del personal involucrarían llevar esfuerzos día a día bajo la protección de PRONACOM y con contrapartes para mejorar la política pública e infraestructura institucional basada en los Planes de Desarrollo preparados- ya sea construyendo sobre entidades ya existentes (el PROGUAT, y FTZ unidades del Ministerio de Economía, INTECAP, COGUANOR), o desarrollando nuevos (la Comisión de Competencia.) Conforme estas entidades ganen nuevas identidades reguladoras y se coloque el personal, el rol de la Unidad de Manejo progresivamente cambiaría para apoyo de la adquisición, manejo financiero, monitoreo y reportaje, e evaluación de impacto. 5. Con relación a las actividades de Primer nivel del Proyecto, un contratista independiente privado se contrataría para proveer asistencia al cliente y manejo del aprendizaje de competitividad y Programa de Innovación y

reportaría al Supervisor del Comité dentro de la Unidad de Manejo de PRONACOM. La implementación del piloto de MicroNet Guatemala sería llevada inicialmente por la Unidad de Manejo a ayudar completar las preparaciones antes de empezar, después del cual apoyaría al equipo de manejo contratado bajo el plan de negocio. El negocio conjunto y el programa de responsabilidad social se dirigirían por la Unidad de Manejo como una continuación de su trabajo desde hace dos años en los 4 programas ya existentes de PRONACOM.

6. Las responsabilidades del eje de apoyo de servicio del programa de la unidad de manejo para proyectos, la implementación incluiría lo siguiente: Realizar un plan de proyecto para ser lanzado en el 2000; realizar todas las funciones de adquisición del proyecto según las guías del Banco en coordinación con las instituciones del proyecto; Desempeñar todas las funciones de manejo financieras del proyecto, incluyendo el manejo del desembolso del préstamo del banco; preparación anual para el 30 de noviembre, con el ingreso de las instituciones del proyecto y en acuerdo con el banco, Planes de Acción Anuales para el año 2001-2004; preparación reportes de Evaluación y Monitoreo del Proyecto trimestral sobre ejecución e impacto contra el desarrollo institucional y otros puntos de desempeño. Reportes trimestrales incluirían reportes de manejo financiero usados para monitorear progreso y desembolsos futuros; Facilitación de una revisión del Proyecto de medio año como el 30 de junio, 2002; asegurar la coordinación del proyecto general entre PRONACOM, el Ministerio de Economía, y otras entidades involucradas con la ejecución del proyecto; y preparar la porción del ente que presta la porción del Reporte de Cumplimiento de Implementación del Proyecto en coordinación con el manejo de agencias.

3. Manejo Financiero del Proyecto. El equipo de manejo manejaría los fondos del proyecto bajo un sistema de manejo financiero específico a proyectos para contabilidad, reportes y auditoría. Este sistema, a ser definido en un Manual de Proyectos de Procedimientos Administrativos-Financieros (a ser preparado), cubriría

responsabilidades de manejo financiero, procedimientos, documentación de formatos para el uso de una Cuenta Especial, adquisición de bienes y servicios, el Sistema de Contabilidad Integrada, controles de documentación interna, y controles de inventario sobre equipo de oficina y provisiones. Las prácticas de contabilidad y auditoría, controles y estándares, y formato para reportar y el contenido se definen en el Manual del Banco de Contabilidad financiera, Reportes y Auditoría (FARAH, por sus siglas en inglés.)

4. Auditoría de las cuentas del Proyecto se realizarían a través de una firma del sector privado independiente, aceptable al banco. Una lista específica de tales firmas para el proyecto se prepararían y se revisarían para que el banco diera su aprobación. Un contrato a largo plazo para la vida del proyecto, sujeto a desempeño anual por el banco, concluiría los servicios de auditoría con la firma seleccionada. Términos de referencia para estas auditorías prepararían y acordarían de acuerdo con los modelos TOR, cubriendo declaraciones de ingreso y gastos, todas las fuentes y usos de los fondos del proyecto, comparaciones con el Documento de Evaluación del Proyecto del banco, bienes y responsabilidades, SOE's, Cuenta Especial, sistema de control interno, conformidad con el Acuerdo de Préstamo del Banco. El trabajo de auditoría iniciaría con el inicio del proyecto para confirmar la habilidad de auditar el sistema de manejo financiero. Los reportes de auditoría se someterían 4 meses después de haber terminado el año fiscal. Los costos de las auditorías son costos que incrementan y se incluirían en el costo del proyecto y financiamiento del banco. Este sistema de manejo financiero conformaría con los requisitos del banco bajo BP10.02. Como condición de la efectividad del préstamo, el gobierno tendría que poner en operación un sistema, satisfactorio al banco, para la administración, control financiero y contable del proyecto que requiere: (i) requisitos de manejo financiero mínimos al proyecto del banco, o (ii) los estándares más altos del banco para el manejo bajo una Iniciativa de Administración de Préstamo Chang (LACI,

por sus siglas en inglés.) Evaluación y Monitoreo del Programa: El equipo de manejo sería el responsable para monitoreo y evaluación del proyecto de sus logros hacia los objetivos de desarrollo del proyecto y uso del Resumen de Diseño del Proyecto en el Anexo 1 como una base a buscar las claves del proyecto de ingresos, procesos, egresos y su impacto. Un sistema de recolección de datos se prepararía para este propósito, que utilizaría una base de datos fijos del nivel 296 encuestado para preparar la identificación del proyecto como el grupo control y barómetro del progreso del proyecto. Estas mismas firmas buscarían un punto medio y un fin del proyecto para su evaluación de datos comparado con evaluaciones similares de firmas participando en el proyecto. El equipo de manejo utilizaría el sistema (i) preparar Reportes de Evaluación y monitoreo del Proyecto trimestral de ejecución e impacto contra las metas de desempeño acordadas, (ii) preparar anualmente para el 30 de noviembre, 2001-2004 un Plan de Operación de Acción Anual para el siguiente año con los datos de las agencias de manejo, y (iii) realizar una revisión de proyecto a medio año el 30 de junio de 2002. Mientras que el equipo de manejo en si fuese el responsable del monitoreo e implementación de actividades y resultados, una firma local calificada sería la responsable de la preparación dentro de este sistema de reportes una evaluación independiente del resultado del proyecto y su impacto.

#### 4. Sostenibilidad

El diseño de las reformas de negocio ambiental ha sido de mucha participación de los sectores privado y público. Mientras más diálogo sea necesario en la siguientes etapas del proceso del préstamo con la nueva administración del gobierno a un nivel detallado, el compromiso proferido en las discusiones iniciales junto con la continuidad de que se involucre el sector privado sugiere que existe una buena posibilidad de mantener el empuje bajo la fase de implementación del Proyecto y de lograr sus metas de desarrollo institucional. El programa de Aprendizaje competitivo e Innovación no se tiene la intención que sea mantenida. Se ha definido como una política de salida, deliberadamente

haciéndolo un esfuerzo único para reducir el fracaso de mercado. Sin embargo, la experiencia en otros lugares con mecanismos de este tipo muestran que es probable que creen tres efectos sostenibles: (i) El haber ayudado a firmas a alcanzar los costos usualmente altos de aprendizaje pre-comercial, particularmente para entrar al mercado de exportación, ellos alientan a un compromiso duradero con los nuevos mercados mientras se cubran los gastos de operación; (ii) habiendo introducido firmas a los beneficios del uso de servicios de desarrollo de negocios, las firmas tienden a reconocer su valor total y no necesitan subsidios para motivar su uso, y (iii) ellos alientan el desarrollo de un mercado local de aprendizaje para empresarios y apoyo de negocios.

#### 5. Lecciones aprendidas de operaciones pasadas en el país /sector

El concepto del proyecto se dirige a políticas y temas que son bien conocidos en todos los análisis de todos los países y otras fuentes que tienen peso en la competitividad internacional. La manera de ver cada componente – los temas a dirigir y la metodología a usar- reflejan la mezcla de los problemas específicos identificados en las discusiones con el gobierno y en los grupos de trabajo, y la experiencia acumulativa del banco y otros compañeros de desarrollo en estas áreas. En general, la forma de ver del proyecto al programa y desarrollo institucional se basa mucho en recursos de colocación manejados por demanda y descentralizados, mecanismos de entrega participativa, que tienden a trabajar mejor en satisfacer necesidades al nivel de firma para incrementar competitividad. Como El Salvador, el proyecto para realzar la competitividad, el énfasis está en cambios específicos en el ambiente regulador, facilitando relaciones o sociedades publicas, publicas-privadas y ayuda al nivel de firma. El proyecto al entrar es marcado para lograr cambios de política pública tempranas e inicia sistemas de apoyo institucional para construir firmas competitivas, así como progresivamente ampliar el conjunto de negocios y programas de desarrollo de responsabilidad social.

9. Programa de Intervención Dirigida (PTI, por sus siglas en inglés)

10. Aspectos Ambientales (incluyendo cualquier consulta pública)

Temas: El proyecto proveería apoyo para capacitación en la aplicación de ISO 14,000 prácticas de manejo ambiental, desarrollo de un sistema para certificar conformidad ambiental a ISO 14000, y capacitación de asesores que desempeñen esta tarea. Parte de la aplicación de este sistema es para desarrollar estándares internacionalmente reconocidos, asesoría y certificación para eco-turismo y lugares para herencia cultural. Bajo el componente de Estándares productivos, el Proyecto respondería a peticiones del sector privado para proveer capacitación de la aplicación de ISO 14,000 prácticas de manejo ambiental, desarrollo de sistemas se establecerán para conformidad ambiental a ISO 14,000, y capacitación de asesores calificados para realizar la tarea. Parte de la aplicación de este sistema se espera que sea un sistema que desarrolle estándares reconocidos internacionalmente, evaluaciones y certificación para ecoturismo y lugares para herencia cultural.

Punto de Contacto:

Gerente de Tarea

James C. Hanna

Banco Mundial

1818 H Street NW

Washington D.C. 20433

12. Para más información de otros documentos relacionados al proyecto

The Infoshop

Banco Mundial

1818 H Street NW

Washington D.C. 20433

Teléfono: (202) 458-5454      Fax (202) 522-1500

Web: [http:// www.worldbank.org/infoshop](http://www.worldbank.org/infoshop)

Nota: Esta es información de un proyecto en evolución. Ciertos componentes pueden no ser necesariamente incluidos en el proyecto final.

Este PID fue procesado por el InfoShop durante la semana que finalizó el 17 de marzo de 2000.