



Organización de las Naciones
Unidas para la Alimentación
y la Agricultura



INFORME FINAL DEL PROYECTO

Título del Proyecto:

Creación del programa de servicios de Gestión
Empresarial para Mipymes Forestales en Guatemala.

Gobierno anfitrión:

Guatemala.

Nombre del organismo Ejecutor:

Instituto Nacional de Bosques -INAB-.



Organización de las Naciones
Unidas para la Alimentación
y la Agricultura



Número del proyecto: PD 756/14 Rev.1 (M)

Fecha de inicio del proyecto: 15 de Marzo 2016

Duración del proyecto: 24 meses.

Costo del Proyecto:

Fuente:	Contribución en US\$
OIMT	149,340.00
INAB	125,712.00
Total	274,716.00

Número ordinal y tipo de informe: Informe Final del Proyecto.

Personal técnico y científico adicional – nombre del coordinador del proyecto y del personal principal

1. Elvis Caballeros; Coordinador del Proyecto.
2. Francisco Xanté; Asistente Técnico Gestión Empresarial.
3. María de los Ángeles Guicol, Administradora-Contadora
4. Pedro Tejeda, Región I, Metropolitana
5. Diana Avila. Región II, Las Verapaces.
6. Cesar Vasquez, Región III, Nororiente
7. José Cabrera, Región IV, Suroriente.
8. Cintia Herrera. Región V, Central.
9. Eduardo Guá. Región VI, Occidente.
10. William Vásquez, Región VII, Noroccidente.
11. Luis Rojas, Región VIII, Norte.
12. Baldomero Pérez, Región IX, Costa Sur.

Nombre completo, dirección, teléfono, Fax y correo electrónico de las instituciones ejecutoras

Instituto Nacional de Bosques –INAB-: 7ª. Avenida 13-90 zona 13, Ciudad de Guatemala; (502) 23212626
elvis.caballeros@inab.gob.gt
www.inab.gob.gt

Lugar y fecha de expedición del informe: Guatemala, 20 Septiembre 2018.

Descargo de responsabilidad:



Organización de las Naciones
Unidas para la Alimentación
y la Agricultura



INDICE

Resumen analítico

1. Identificación del proyecto:
 - 1.1. Contexto.
 - 1.2. Origen y problema abordado.
 2. Objetivos específicos y estrategia operativa.
 3. Desempeño del proyecto (elementos programados y ejecutados)
 4. Resultados del proyecto y participación de los beneficiarios
 5. Evaluación y análisis
 6. Experiencias adquiridas
 7. Conclusiones y recomendaciones
- Anexo 1: Estado Financiero del proyecto.
- Anexo 2: Estado de flujo de fondos del proyecto



Organización de las Naciones
Unidas para la Alimentación
y la Agricultura



Resumen analítico:

Históricamente gran parte de la población guatemalteca, principalmente la que reside en el área rural, ha convivido con el bosque, pudiendo obtener del mismo, todos sus recursos, tales como: leña para calefacción y cocción de alimentos, madera para construcción, y una gran variedad de beneficios más, volviendo al bosque un tema cultural y un medio de vida vital para las comunidades y sus poblaciones, esto ha conllevado a someter a este recurso natural a presiones cada vez más importantes, derivadas de las causas antes mencionadas y de otros factores tan variables como por ejemplo: el avance de la frontera agrícola, los incendios forestales, la ganadería, etc.

El Instituto Nacional de Bosques -INAB- como encargado del manejo integral del recurso bosques en el país, se ha visto en la necesidad de crear nuevas unidades y/o direcciones (La Dirección de Industria y Comercio, por ejemplo, actualmente tiene 5 años de haber sido creada), buscando lograr ese manejo integral de los recursos, potencializando así su uso mediante un aprovechamiento sostenible.

El proyecto: Creación del programa de servicios de Gestión Empresarial para Mipymes Forestales en Guatemala, ha permitido operativizar y llevar a cabo en buena medida los objetivos de dicha Dirección, obteniendo herramientas que permitirán seguir impulsando las capacidades de gestión empresarial de las empresas forestales, con el fin de formalizar los procesos de producción, y mejorar la capacidad instalada (personal/maquinaria), tema de mucha importancia ya que por años esto ha sido un obstáculo para el desarrollo de oportunidades económicas/comerciales, logrando así un posicionamiento y un desarrollo dentro del sector forestal, sector históricamente importante para la economía nacional.

Mejorar las capacidades locales en gestión empresarial para crear y administrar Mipymes forestales, fue un objetivo específico del proyecto, el cual se alcanzó mediante un proceso que inició con un muestreo y ubicación de potenciales Mipymes a trabajar, esto para conocer las capacidades actuales de las Mipymes con el fin de tener un diagnóstico y así un punto de partida para continuar con la ejecución. Dicho muestreo se llevó a cabo a nivel nacional, y se identificaron las necesidades básicas de las Mipymes obteniendo mediante esta metodología un diagnóstico empresarial, realizado por los delegados de industria y comercio de INAB a nivel nacional.

Luego se procedió a la selección y posterior elaboración de planes de negocio que permiten al empresario generar el conocimiento que potencialice su actividad productiva, y mejore su capacidad para comprender como funciona su empresa, el potencial que tiene y el rumbo que desea tomar, todo esto planteando objetivos precisos y acorde a lo ya establecido, logrando así, aumento en los niveles de conocimiento mediante constante capacitación en diversos temas productivos, administrativos, y financieros, así como visitas a empresas forestales y asistencia a eventos de vinculación comercial con empresarios nacionales e internacionales con el fin de introducir a las Mipymes forestales dentro de un comercio robusto.

Se logró cumplir en la totalidad con los objetivos del proyecto, logrando como mínimo un 100% de ejecución, superando esta meta en varios ejemplos, como más adelante (redacción del informe) se podrá observar.

Dentro de los resultados más importantes obtenidos, contamos con que se lograron inventariar 127 Mipymes, de las cuales 40 fueron apoyadas para la elaboración de



Organización de las Naciones
Unidas para la Alimentación
y la Agricultura



diagnósticos empresariales y de estas a 19 empresas se les apoyo en la realización de planes de negocio, teniendo que darles un seguimiento personalizado en temas de capacitación, asistencia a eventos de intercambio de experiencias, etc.

Todo esto se desarrolló dentro de un proceso que no siempre fue efectivo o fácil, pero que gracias al apoyo, expertise y buena coordinación de los equipos involucrados siempre salió adelante, un ejemplo claro de esto fue poder analizar y consensuar una metodología que reflejara las necesidades de las Mipymes dentro del sector forestal y del comercio guatemalteco, por el cual se procedió a establecer una metodología (participo un comité integrado por el Ministerio de Economía, INAB, TIKONEL y FAO) que permitió desarrollar un diplomado de Gestión Empresarial que sería el punto de partida para la exitosa implementación del proyecto, esto se logró exclusivamente gracias al aporte económico que brindo la ITTO.

Respecto al flujo de fondo, tuvimos el inconveniente durante el segundo año de ejecución ya que la demora en el desembolso de los fondos generó inestabilidad e incertidumbre sobre la continuidad del proyecto, algo que no permitió darle continuidad a algunos temas, resolviéndose con la noticia de la continuaría el proyecto, mejorando así la dinámica y la atención a las Mipymes.

Un temas relevante fue la importancia que INAB dio a este proyecto, viéndose reflejado directamente en los Delegados de Industria y Comercio (ahora INAB cuenta con 9 delegados, 1 por región), esto es significativo ya que se abarco más áreas y la demanda de atención, capacitación y apoyo por consiguiente es cada vez mayor, tanto dentro de las Mipymes como del INAB. Como unidad ejecutora estamos comprometidos a darle seguimiento a las acciones desarrolladas, apoyando en los temas más relevantes a las Mipymes forestales guatemaltecas.

Para INAB haber logrado implementar acciones dentro de las Mipymes que permitieran realizar inversiones en las 19 Mipymes apoyados es de suma importancia ya que esto genera y dinamiza las economías locales, generando ingresos y distribuyéndose en las poblaciones necesitadas, se tiene como punto de partido que la elaboración de los planes de negocios permitieron una inversión total de \$653,713.66 y se espera, según las proyecciones, que ese monto garantice ventas por \$5,817,796.41 lo que representa una relación beneficio costo de \$29.58 (por lo que por cada dólar invertido la empresa recibirá \$29.58 de retorno, gracias a la mejora en su capacidad). Así también se logró incluir a Mipymes en eventos de comercialización de productos forestales a nivel nacional e internacional, los cuales motivan a las empresas a mejorar su capacidad productiva, financiera y administrativa.

La buena relación entre la organización ejecutora y la administradora del proyecto fue clave para el éxito de implementación del proyecto, los temas planteados en el proyecto son temas de interés para ambas organizaciones, por lo que existió siempre muy buena sintonía en los trabajos y en la organización.

Tanto para la Unidad Ejecutora como para la administradora, haber podido tener la experiencia en la implementación del proyecto ha sido de mucha importancia, esto debido a que se generaron herramientas, conocimiento y buenas practicas, se conoció de las necesidades a gran escala que existen en todo lo que conlleva a gestión empresarial, por lo que será de mucha importancia poder considerar una segunda fase del proyecto en mención y darle así el apoyo a Mipymes que se tienen identificadas.



Organización de las Naciones
Unidas para la Alimentación
y la Agricultura



1. Identificación del proyecto:

1.1 Contexto.

La importancia que representa el sector forestal para Guatemala radica en temas que van desde culturales hasta geográficos, por esta razón el estado Guatemalteco a destinado recursos económicos propios a la conservación de los bosques y a su aprovechamiento sostenido, logrando superar así algunos problemas ambientales. El país ve en el sector forestal un aliado estratégico y una ruta a seguir para un desarrollo integral (ambiental, económico y social) de país, no solo por la importancia de los bosques y su conservación, si no, más bien, por la cantidad de población que vive en áreas boscosas, hacer que los habitantes convivan y aprovechen sus recursos de forma sostenible es una prioridad del Instituto Nacional de Bosques -INAB-.

Es por ello que desde 1,998 hasta el día de hoy INAB impulsa diversos programas, uno de los más conocidos e importantes es el de incentivos forestales, teniendo una inversión económica de US\$ 425,799,884.00 entre el Programa de Incentivos Forestales –PINFOR-, el Programa de Incentivos Forestales Para Pequeños Poseedores de Tierras de Vacación Forestal o Agroforestal -PINPEP- y Ley De Fomento Al Establecimiento, Recuperación, Restauración, Manejo, Producción Y Protección De Bosques En Guatemala –PROBOSQUE-, dinero que es entregado a personas individuales, comunidades, asociaciones y a toda figura legal que contribuya a conservar, aprovechar y recuperar áreas boscosas dentro del territorio guatemalteco.

1.2 Origen y problema abordado

La ejecución de los programas de incentivos forestales ha favorecido la organización comunitaria y se han conformado organizaciones locales, redes de organizaciones de segundo y tercer nivel, en este último está La Alianza Nacional de Organizaciones Forestales Comunitarias de Guatemala, que reúne a más 360 organizaciones de base tanto nacional como regional, todas ellas establecidos dentro del área de ejecución de INAB, con cada uno de estos grupos se mantienen estrechas relaciones de coordinación.

Las municipalidades también mantienen una relación de cooperación estrecha con INAB, en la actualidad el INAB reporta la estrecha relación con 281 Oficinas Forestales Municipales de las 340 con las que cuenta el país y se tiene convenios de descentralización y apoyo especial con 97 municipalidades para que presten servicios de gestión forestal a la población del municipio.

Dentro de las distintas modalidades que el estado de Guatemala incentiva por medio de INAB, existen dos proyectos en especial: el de reforestación de áreas desprovistas de bosque y de Manejo y/o Aprovechamiento de Bosques Naturales, estos proyectos han sido apoyados y tienen como beneficiario a organizaciones comunitarias y a parques regionales municipales.

Luego de la buena aplicación de estos proyectos, dentro de estas poblaciones, como INAB nos hemos visto en la necesidad de apoyar en temas de gestión empresarial, esto debido a que se han realizado algunos emprendimientos e iniciativas productivas dentro de los territorios, y poder fortalecer y capacitar a estos grupos y/o personas individuales como una Micro, Pequeñas y Mediana Empresa, permite que se genere desarrollo y se active la economía local.

Desde el inicio del proyecto se preveía que muchas de las Mipymes “carpinterías de patio” son



Organización de las Naciones
Unidas para la Alimentación
y la Agricultura



negocios informales y que se relacionan con la madera, para el sector forestal es importante contribuir a que estos negocios logren inscribirse en el registro forestal nacional a través del Sistema Electrónico de Información de Empresas Forestales –SEINEF- y pasen así a ser parte de la economía formal del país.

Para el INAB es complicado realizar estas acciones ya que otro de los problemas con los que nos enfrentamos es la ausencia y baja capacidad de generación de negocios en los productos forestales o no forestales, desde la producción, acceso al mercado y gestión financiera; este proyecto contribuyó de gran manera a fortalecer estas áreas, siendo un beneficio directo para las empresas que participaron.

2. Objetivos específicos y estrategia operativa.

Objetivo específico:

Mejorar las capacidades locales en gestión empresarial para crear y administrar Mipymes forestales.

Estrategias operativas:

- Conocer el status y capacidades de Mipymes, mediante un inventario de Mipymes a nivel nacional.
- Identificar las necesidades de las Mipymes dependiendo de su grado de desarrollo a través de diagnósticos de situación empresarial.
- Facilitar y empoderar a las Mipymes desarrollando sus planes de negocios como herramientas estratégicas y operativas que favorezca su vinculación a mercado.
- Promover espacios de encadenamiento entre Mipymes dentro y fuera del sector forestal.
- Aumentar sus niveles de conocimientos a través de formación en gestión empresarial.
- Ofrecer nuevos paquetes de productos a los clientes actuales y potenciales, que contribuyan en incrementar sus ventas.

Para la correcta y efectiva implementación del proyecto, fue importante tomar en cuenta desde el diseño del proyecto; a un comité estratégico, que tuvo participación activa, fue así como se conformó un Comité Directivo integrado por: El Coordinador del Proyecto, un representante de FAO, un representante del Ministerio de Economía y un representante del Administrador del Proyecto (Asociación Tikonel). Esta estrategia dinamizó y fortaleció las acciones que abarcaron el proyecto.

En la parte operativa se aprovechó la experiencia tanto del Administrador del Proyecto como del personal que apoyo cada acción, esto por el nivel de capacidad, experiencia en ejecución de proyectos, vinculación con las Mipymes y personas individuales, proveedores, clientes, etc.

Basado en lo anterior y por la importancia que INAB le da a este tema, se unieron los Delegados de Industria y Comercio, que en el primer año del proyecto únicamente eran cuatro para igual número de regiones, en el segundo año (2017) se incorporaron dos más y para el 2018 cada región de INAB contaba con un delegado de Industria y Comercio Forestal, logrando así contar con nueve delegados.

La experiencia de la Organización Ejecutora específicamente de la Dirección de Industria, y comercio forestal de INAB, más la del Administrador del proyecto -Asociación Tikonel- se lograron planificar, desarrollar y dar el seguimiento a cada una de las actividades del proyecto, (contratación del equipo del proyecto, adquisición de equipo, eventualmente algunas consultorías cortas, desarrollo de jornadas de formación, aplicación de las herramientas de



Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura



negocios <diagnósticos, planes de negocios, desarrollo de encadenamientos, desarrollo de productos, participación en eventos de promoción comercial, etc>).

3. Desempeño del proyecto (elementos programados y ejecutados)

PLANIFICADO	EJECUTADO	VARIACION / COMENTARIO
Producto 1: Planes de gestión empresarial con MIPYMES forestales en ejecución.		
<p>Actividad 1.1: Levantar un Inventario y diagnóstico de MIPYMES forestales por región.</p>	<p>Se elaboró un formato para el inventario de Mipymes, una base de datos denominado SIEM Sistema de Información Estratégica Empresarial, que contiene 5 apartados:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Datos generales, 2. Organización Interna, 3. Gestión de la producción, 4. Gestión y acceso a mercados y 5. Gestión financiera. <p>Se socializó esta base de datos con los Delegados de Industria y Comercio con el respaldo del Coordinador del Proyecto en la Dirección de Industria y Comercio de INAB.</p> <p>En un taller realizado con los Delegados, se explicó la aplicación de la herramienta y a partir de allí cada Delegado de Industria y Comercio en las 9 regiones que atiende INAB, procedió utilizar la herramienta.</p>	<p>La base es un instrumento completo, sin embargo esto hace que el llenado sea laborioso; por lo que se decidió que únicamente de las primeras 66 Mipymes se tendría completa la información, de las siguientes 61 Mipymes únicamente se registraron los datos más relevantes, esta información será completada en futuras actividades.</p>
<p>Actividad 1.2: Elaborar y ejecutar un plan de trabajo de gestión empresarial con empresas comunitarias priorizadas.</p>	<p>Cada año de ejecución del proyecto se planificó la elaboración de un plan de trabajo que sirvió como herramienta de apoyo en la ejecución de las actividades planificadas con las Mipymes comunitarias.</p>	<p>Los planes de trabajo se fueron adecuando de acuerdo a los recursos disponibles <desembolsos>.</p>



<p>Actividad 1.3: Brindar atención y orientación comercial a grupos forestales comunitarios y productores individuales para formalización de sus empresas.</p>	<p>Los Delegados de industria y Comercio convocaban a las Mipymes para participar en eventos de formación empresarial, participación en ferias, ruedas de negocios. Entre los eventos sobresalientes fueron: -Rueda de negocios centroamericana, realizada en Ciudad Guatemala. -Ferias regionales: -Las Verapaces, (Región II). Feria Forestal del Occidente, (Región VI). -Feria Forestal, (Región VII), -Feria Empresarial, (Región VIII). -Feria Forestal (Región III). -Expomueble Centroamérica, -New World Crafts.</p>	<p>Otros enlaces realizados con instituciones como: Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP-, Ministerio de Economía de Guatemala –MINECO- y otras organizaciones que promueven capacitaciones, asesorías, permitió promover la participación de las Mipymes en distintos eventos dentro del territorio guatemalteco, obteniendo así un mayor alcance.</p>
<p>Actividad 1.4: Elaboración de planes de negocios de MIPYMES forestales.</p>	<p>Durante el año 2016 se elaboraron 5 planes de negocios, en el 2017 se elaboraron 8 y en el 2018 6 planes de negocios, haciendo un total de 19 planes de negocios elaborados.</p>	<p>Se priorizaron las Mipymes de acuerdo a varios criterios, sobre todo al potencial y/o importancia que tenían dentro de su área jurisdiccional.</p>
<p>Actividad 1.5: Elaborar propuesta para promoción de Encadenamientos productivos de MIPYMES forestales.</p>	<p>Durante la ejecución del proyecto se promovieron 10 encadenamientos, estos se realizaron con diferentes Mipymes y en distintas regiones, para cada encadenamiento se realizó un informe que contiene los mayores impactos obtenidos y como se lograron, su ubicación, las Mipymes con las que se desarrollaron. Etc. (Ver: Anexo 4, Encadenamientos).</p>	<p>La actividad de promoción de encadenamientos ha sido importante ya que a través de estas actividades se les permitió a las Mipymes acceder a nuevas posibilidades de mercado, consolidar negocios con cada encadenamiento.</p>
<p>Producto 2. Se cuenta con un Programa de Fortalecimiento de Servicios de Gestión Empresarial para MIPYMES forestales nivel nacional.</p>		
<p>Actividad 2.1: Formación de capacitadores en gestión empresarial</p>	<p>En el primer semestre del 2016, se licitó la Consultoría: “Diplomado de Formación de Capacitadores en Gestión Empresarial”.</p>	<p>La aprobación y certificación del curso por parte de los participantes fue sujeta a la elaboración de un plan de negocios por región. Cada uno de los planes de</p>



	<p>Posterior a la No Objeción por parte de OIMT, se procedió a desarrollar cada uno de los cinco módulos que contenía el diplomado, de los cuales tres fueron financiados gracias al proyecto: “Gestión Empresarial” los siguientes 2 talleres se coordinaron y financiaron gracias al apoyo de FAO y MINECO. Los módulos fueron desarrollados durante los meses de: Julio, agosto, septiembre, noviembre de 2016 y Febrero de 2017.</p> <p>En el Diplomado existió la participación de 22 técnicos de diferentes entidades nacionales e internacionales cada una relacionada a grupos metas que se definieron: 11 de INAB, 2 de FAO, 3 del Administrador del Proyecto y 6 Delegados del Ministerio de Economía.</p>	<p>negocio fue elaborado de manera grupal por un equipo multidisciplinario conformado por personal de: INAB y MINECO.</p> <p>Gracias a la adquisición de capacidades que se generaron en este Diplomado, se lograron elaborar los 19 planes de negocios.</p>
<p>Actividad 2.2: Participación en ferias regionales y ruedas de negocios regionales.</p>	<p>Se promovió la participación de Mipymes en diferentes niveles de promoción comercial, desde la Dirección de Industria y Comercio se promovieron dos Ferias y Ruedas de Negocios a nivel regional, una realizada en Tecpán Guatemala y la otra realizada en la Ciudad Capital en el 2016 evento que incluyó la participación de proveedores de materia prima y de servicios, teniendo la visita de clientes a nivel centroamericano.</p> <p>Adicionalmente en cada región se promovieron ferias regionales, especialmente en la región II, VI, VII y VIII.</p>	<p>En las regiones I, III, IV, V, IX, los Delegados fueron contratados durante la etapa final de ejecución del proyecto, por lo que no se organizaron eventos regionales de promoción comercial. Las capacidades que dejó la ejecución del proyecto y las herramientas generadas del Programa de Servicios de Gestión Empresarial, permitirá y facilitará la organización de eventos en un futuro cercano.</p>



<p>Actividad 2.3: Desarrollar un programa de capacitación en gestión empresarial dirigido a los miembros de las MIPYMES seleccionadas.</p>	<p>Se elaboraron términos de referencia para licitar la Consultoría Diseño del Programa de Servicios de Gestión Empresarial; participaron tres candidatos, se eligió al consultor Maynor Ramos para desarrollar la consultoría que incluyó los siguientes productos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Un cronograma para desarrollar la Consultoría y el diseño metodológico del taller: Diseño del Programa de Servicios de Gestión Empresarial. 2. Un manual con material de apoyo para utilizar con cada participante en el taller Diseño del Programa de Servicios de Gestión Empresarial para cada participante. 3. Un Programa de Servicios de Gestión Empresarial diseñado con orientación y aplicación hacia los Delegados de Industria y Comercio del INAB. Este programa generaría como mínimo los siguientes instrumentos: <ol style="list-style-type: none"> 3.1 Un portafolio de servicios de gestión empresarial. 3.2 Diseño y formato de diagnóstico empresarial. 3.3 Diseño y formato plan de negocios que contenga lo indispensable de las áreas empresariales. 3.4 Herramienta de monitoreo, seguimiento y evaluación de los servicios de gestión empresarial. 3.5 Diseño de un mecanismo de inteligencia de mercados enfocado al sector forestal y/o 	<p>Los productos generados de la Consultoría, contribuirá en la facilitación de los servicios de gestión empresarial a las Mipymes, retroalimentó las herramientas construidas en el Diplomado de Gestión Empresarial realizado en el 2016 y se utilizaran para poder darle continuidad las capacidades generadas gracias al proyecto de gestión empresarial.</p>
---	---	---

	<p>agroforestal.</p> <p>3.6 Guía de atención y asesoramiento a emprendedor y Mipymes Forestales y/o Agroforestales.</p> <p>4. Un informe de la Consultoría: Diseño del Programa de Servicios de Gestión Empresarial, con los productos anteriores.</p>	
--	--	--

3.1 Resumen y estado de actividades planificadas 2018

Programa / Actividades	Responsables	Nov.2017- Ag. 2018										ESTADO DE LA ACTIVIDAD
		N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	
Producto 1: Planes de gestión empresarial con MIPYMES forestales en ejecución.												
Actividad 1.1: Levantar un Inventario y diagnóstico de MIPYMES forestales por región piloto.	Delegados de Industria y comercio Asistente Técnico de Gestión empresarial Coordinador del proyecto											Realizado
Actividad 1.1. Vincular iniciativas productivas no basadas en manejo de Recurso naturales, con los PROMIPYMES												Realizado
Actividad 1.2: Elaborar y Ejecutar plan de trabajo de gestión empresarial con MIPYMES priorizadas												Realizado
Actividad 1.2.1 Vincular iniciativas productivas no seleccionada para elaborar su plan de desarrollo empresarial con los PROMIPYMES												Realizado
Actividad 1.3: Brindar atención y orientación comercial a grupos forestales comunitarios y productores individuales para formalización de sus empresas.												Realizado
Actividad 1.4: Elaborar planes de negocios de MIPYMES forestales												Realizado
Actividad 1.4.1: Vincular Mipymes y planes de negocios elaborados con los PROMIPYMES												Realizado
Actividad 1.5: Elaborar propuesta y promover encadenamientos productivos de MIPYMES forestales.												Realizado
Producto 2. Se cuenta con un Programa de Servicios de Gestión Empresarial para MIPYMES forestales nivel nacional.												
Actividad 2.2 Apoyar a productores en la promoción comercial y negociación de sus productos	Delegados de Industria y											Realizado
Actividad 2.3 Desarrollar una programa de capacitación en gestión empresarial dirigido a los												Realizado



miembros de las MIPYMES seleccionadas.	comercio																		
Actividad 2.4: Promoción y capacitación a estudiantes de carreras forestales y a miembros de Mipymes con nuevas ideas de emprendimiento para participar en concurso nacionales y/o internacionales.	Asistente Técnico de Gestión empresarial																		
Auditoria final del proyecto	Firma contratada																		
Elaboración de informes finales	Coordinador del proyecto																		

3.2 Implementación del plan de capacitación a MIPYMES 2018

Actividad/Capítulo	Región	MES / SEMANAS																Estado			
		Abril				Mayo				Junio				Julio							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1. Empresa	I,II,III,IV,V, VI,VII,VIII,IX		x																	Realizado	
2. Mercado			x																		Realizado
3. Técnico						x															Realizado
4. Ambiental						x															Realizado
5. Financiero.													x								Realizado
6. Económico													x								Realizado
7. Plan de Implementación.																				x	Realizado
8. Presentación																				x	Realizado

4. Resultados del proyecto y participación de los beneficiarios

Indicador	Meta Global del Proyecto	Metas por Año (P=Proyectada / A=Alcanzada) en Q.						Meta alcanzada acumulada	Meta alcanzada acumulada en %
		P:2016	A:2016	P:2017	A:2017	P:2018	A:2018		
Producto 1: Planes de gestión empresarial con Mipymes Forestales en ejecución.									
1.1 Inventario actualizado	1.00	1	1	1	1	1.00	1.00	1	100
1.2 Diagnóstico	40.00	5	5	28	23	12.00	12.00	40	100
1.3 Planes de negocios	16.00	5	5	7	8	3.00	6.00	19	119
1.4 Encadenamientos	8.00	-	-	4	1	8.00	9.00	10	125
Producto 2: Se cuenta con un Programa de Servicios de Gestión Empresarial para Mipymes Forestales nivel nacional.									
2.1 Personas capacitadas	120	0	22	70	75	23	223	320	267
2.2 Nuevos productos desarrollados	3	-	-	2	1	3.00	2	3	100

- Se logró actualizar el inventario con **127 Mipymes**, de los cuáles únicamente se trabajó con 40 para levantar información de diagnóstico empresarial, 87 Mipymes pendientes por diagnosticar, [anexo 1. Inventario de Mipymes al 31 de agosto 2018](#), meta cumplida 100%.
- Se logró el 100% de los diagnósticos empresariales con **40 Mipymes**, de ellos fueron seleccionado 19 para trabajar los planes de negocios: [Anexo 2, Carpeta: Diagnósticos](#).

MIPYMES A LAS QUE SE LES ELABORO DIAGNOSTICO DE GESTIÓN EMPRESARIAL		
1. Carpintería BIN	14. Aserradero Guatemala.	28. Cajetería Ajpop
2. Industrias Forestales JD	15. Carpintería El Cedro.	29. El Roble Progreso
3. Maderas de la Sierra.	16. Aserradero La Bendición.	30. Agroindustria El Bosque.
4. Todo de madera.	17. Aserradero López.	31. Agroselva.
5. Aserradero Ajuchán	18. Carpintería Gutiérrez	32. Carpintería Yoselin.
6. Aserradero Emanuel	19. Carpintería Asilvo Chancol	33. Comercializadora Zúñiga
7. Aserradero Xejuyú	20. Pinabicultores	34. El Buen Samaritano.
8. Cooperativa Cosender	21. Diccomm	35. Importadora y Exportadora Samber.
9. Urnexport	22. Muebles Karen	36. Infop.
10. Depósito madera Jazmín	23. Carpintería Yordi	37. Inforsa
11. Aserradero El Retiro	24. Samác	38. La Casa del Arte
12. Aserradero Gómez	25. Tecpán Muebles	39. Agrisystems S.A.
13. Depósito madera don Chano.	26. Sacalá	40. Maderarte
	27. Asociación ASDIJK	

- De 40 Mipymes diagnosticadas empresarialmente, se lograron elaborar **19 planes de negocios**, equivalente en porcentaje a un 119% de cumplimiento de la meta trazada; utilizando la metodología recibida por los Delegados de Industria y Comercio durante el Diplomado de Capacitadores en Gestión Empresarial. [Anexo 3 planes de negocios](#).



No.	Mipyme	Período del plan	Años	Inversiones iniciales en US\$	Ventas proyectadas en US\$
1	Asociación para el Desarrollo Integral Jolom Konob ASDIJK	2017 - 2021	5	17,975.17	67,283.72
2	La Casa del Pinabete	2017 - 2021	5	41,379.31	194,169.93
3	Muebles y Complementos	2017 - 2021	5	46,068.97	418,065.52
4	Sacalá	2017 - 2021	5	16,841.93	528,861.38
5	Vivero Forestal Fedecovera	2017 - 2021	5	220,689.66	384,276.41
6	Todo D Madera				
7	Pinabicultores	2017 - 2018	2	2,206.90	12,906.21
8	Servicios e Inversiones Ajuchán	2017 - 2022	7	20,689.66	111,655.17
9	Urnexport	2018 - 2022	5	11,172.41	575,846.90
10	Aserradero El Retiro	2017 - 2021	5	16,689.66	715,953.52
11	Carpintería Yordy	2018 - 2020	3	20,689.66	50,455.17
12	Diseño y construcción de muebles de madera	2019 - 2023	5	26,507.59	32,131.03
13	INASA	2018 - 2024	7	35,862.07	330,758.62
14	Depósito madera Jasmín	2018 - 2022	5	66,206.90	365,655.17
15	Aserradero Gómez	2018 - 2022	5	19,310.34	350,731.03
16	Aserradero Guatelombia	2018 - 2022	5	41,379.31	1,080,882.76
17	Depósito madera don Chano	2018 - 2021	4	11,975.17	66,991.45
18	Aserradero La Bendición	2018 - 2022	5	24,965.52	352,275.86
19	Carpintería El Cedro	2018 - 2022	5	13,103.45	178,896.55
TOTAL				653,713.66	5,817,796.41

El resumen presentado anteriormente, nos muestra la periodicidad de los planes de negocios, los cuales van de 3 a 5 años, únicamente se elaboró un plan en donde la Mipyme decidió proyectarlo para 7 años; el monto de las inversiones iniciales asciende en US\$ 653,713, en general es para capital semilla, inversión en equipo y maquinaria, a esta inversión *no se le adiciona las inversiones en fortalecimiento de capacidades para generar negocios*, habrá que estimar inversiones según el programa de servicios de gestión empresarial.

Del inventario de los planes de negocio elaborados se puede verificar que las 19 Mipymes durante los próximos 5 años generarán ingresos económicos derivados de las ventas por US\$ 5,817,796, con un promedio anual de US\$ 1,100,000, contra un promedio de US\$ 40,000 anuales invertido por la Organización Internacional de las Maderas Tropicales OIMT equivale a un US\$ 29.58 de beneficio costo; es decir por cada Dólar invertido en el proyecto se obtienen US\$ 29.58 lo cual es un impacto importante en las Mipymes y para las organizaciones copartícipes en la implementación del proyecto de gestión empresarial, ya que esto dinamiza la economía impactando directamente en la generación de empleo y el mejoramiento de la vulnerabilidad de las poblaciones, generando múltiples beneficios, tanto sociales como económicos.

- En el indicador de Encadenamientos, se logró alcanzar en porcentaje un 125% sobre la meta total, habiendo logrado establecer **9 encadenamientos**; los mismos permitieron levantar nuevas órdenes de pedido de ventas, intercambiar productos entre clientes –



Organización de las Naciones
Unidas para la Alimentación
y la Agricultura



proveedores, oferta – demanda de los servicios entre las Mipymes y otros sectores de la Industria de la madera. [Anexo 4, carpeta: Encadenamientos.](#)

Para este indicador cabe resaltar que los encadenamientos no se pensaron únicamente a nivel nacional, el Departamento de Comercio Forestal del Instituto Nacional de Bosques, impulsó la participación en una Misión Comercial en la India, y en tránsito se lograron tener una serie de reuniones y gestión comercial con clientes potenciales, proveedores de servicios y en las mismas embajadas que Tiene Guatemala, entre ellos Alemania (Berlin), Bélgica (Bruselas), Francia (París), India (New Delhi), Emiratos Árabes Unidos (Dubai).

De Alemania se logró que INTECFOR realizará una visita a Guatemala en el mes de octubre 2018, para capacitar a Mipymes en temas de tecnología, procesos operaciones y financiamiento, permitiendo esto que Mipymes forestales puedan tener su primer experiencia internacional, conociendo así los mercados y los procesos internacionales.

A European Trade Federation; se le enviará información para que publiquen en sus artículos, esta acción contribuirá en visibilizar más el sector de Mipymes Forestales en Guatemala.

A FEDUSTRIA, se enviará oferta maderable y capacidad de producción de las Mipymes Forestales Guatemaltecas, son potenciales oportunidades, de igual con otros potenciales socios como la Industria Kremlin, MIICCA y Aron Global, y 17 empresas más de la India.

- En materia de formación de capacidades en gestión empresarial se logró capacitar a 320 personas equivalente al 267% sobre la meta global; estas capacidades inicia desde el desarrollo del Diplomado con 22 personas en el 2016, luego se replican con 75 personas en el 2017 y con 223 en el 2018. En el 2018 se incrementó considerablemente dado que en el 2017 el Instituto Nacional de Bosques -INAB- Ejecutor del Proyecto, logró contratar un Delegado de Industria y Comercio para cada una de las 9 regiones que atiende la Institución.
- Para la meta de nuevos productos desarrollados se lograron desarrollar **3 paquetes de nuevos productos**; 100% sobre la meta global; dos de estos paquetes fueron desarrollado con grupos de mujeres para transformar y generar valor agregado a las acículas de pino, y el otro paquete fue desarrollado para una Mipymes con productos en diámetros menores con especialización en productos para el hogar <http://www.sacala.tikonel.org/>, estos productos serán introducidos comercialmente a la Cadena de Tiendas de Hogar y Ferretería -CEMACO- y distribuidos así, en todo el territorio Guatemalteco. [Anexo 5, carpeta: Desarrollo de productos.](#)

5. Evaluación y análisis

- Desde el diseño del proyecto era evidente que los beneficiarios se encontraban en diferentes niveles, esta hipótesis se obtuvo a través de las organizaciones de base que conforman los socios de la Alianza Nacional de Organizaciones Forestales de Guatemala, antes de implementar el proyecto: “Creación del Programa de Servicios de Gestión Empresarial”, se había identificado a 63 Mipymes, la mayoría de ellas se encuentran dentro del inventario de 127 Mipymes (según inventario obtenido en este proyecto).



Organización de las Naciones
Unidas para la Alimentación
y la Agricultura



- La Organización Ejecutora junto a la organización Administradora del Proyecto planificaron la construcción de un mecanismo de implementación del proyecto, que permitiera potenciar las capacidades de los 4 delegados de Industria y Comercio que estaban contratados para funciones directas en la facilitación de los servicios de gestión empresarial en el INAB. Las Regiones donde se contaba con delegados de Industria y Comercio para el 2016 eran: II, V, VI y VII.
- Una de las mayores dificultades encontradas fue convencer a personal de INAB (Directores Regionales y Subregionales) para que los delegados pudieran desarrollar su trabajo, ya que los Delegados de Industria y Comercio aunque estaban contratados para estas funciones daban seguimiento a otros compromisos con los que el INAB cuenta ya que la institución ve distintos programas y se necesitaba el apoyo en diversos temas de la región, por lo que se les solicitaba dicho apoyo a los delegados.
- El problema anterior permitió tener acercamientos y realizar así reuniones en las regiones con el personal a cargo de cada región y subregión o con sus supervisores (Subregionales o Coordinador Técnico) junto a los Delegados de Industria y Comercio, para presentar los objetivos, metas y plan de trabajo detallado del proyecto de Creación del Programa de Servicios de Gestión Empresarial; esto facilitó la coordinación y se les brindó un mejor apoyo, logrando así por ejemplo la participación de los Delegados durante el Diplomado de Gestión Empresarial.
- Para la ejecución del proyecto: “Creación del Programa de Servicios de Gestión Empresarial” 2016 – 2018, se tenía claro que era un reto lograr completar la contratación de otros Delegados de Industria y Comercio para que así las otras 5 regiones contaran con una persona en el área dedicada directamente al tema; gracias a la ejecución de este proyecto se conoció de la alta demanda y de la importancia de contar con delegados en todas las regiones de INAB. Por lo que este proyecto contribuyó para que los Planes Operativos Anuales 2017 y 2018 que presentó la Dirección de Industria y Comercio, reflejara dicha importancia; permitiendo así que en el 2017 se incorporaran otros delegados y a principios del 2018 se logró completar la contratación, actualmente hay 9 Delegados de Industria y Comercio, uno para cada región, adicionalmente la Dirección de Industria, específicamente en el Departamento de Comercio Forestal cuenta con dos Analistas, uno para la Ventanilla Única para las Exportaciones –VUPE- y otro para la Ventanilla Ágil de las Importaciones -VAI- incorporando todos los procesos de importación y exportación de productos forestales de Guatemala, que van desde (papel, lápiz hasta casas completas).
- Una de las crisis experimentada a finales del primer año de implementación del proyecto, fue cuando la Organización Internacional de la Madera Tropicales OIMT, notifica a la Organización Ejecutora que los próximos desembolsos estarán suspendidos, la preocupación fue la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos por los participantes en el Diplomado de Gestión Empresarial, ya que no habrían recursos para implementarlos, en el primer trimestre del segundo año se recibe noticia favorable que se recibirían los próximos desembolsos, con un recorte mínimo del presupuesto. Esta noticia fue gratificante, ya que se conocía la importancia pero se carecía de recursos económicos para ejecutar actividades con cada delegado de Industria y Comercio.
- También, durante la ejecución del proyecto se experimentó la rotación de puestos en el personal de la Dirección de Industria y Comercio (Director General de la Dirección y al



Organización de las Naciones
Unidas para la Alimentación
y la Agricultura



Jefe del Departamento de Comercio Forestal). No habiendo inconveniente debido a que el nuevo Jefe del Departamento de Comercio Forestal que funge como Coordinador del Proyecto fue trasladado a otro departamento dentro de la misma institución “Organización Ejecutora”, por lo que la transición se fue dando favorablemente.

- Durante la aplicación de las herramientas empresariales, especialmente la elaboración de los planes de negocios por las Mipymes, el tiempo fue una de las dificultades fuertes por los compromisos de los emprendedores/empresarios, ya que los responsables de las Mipymes carecen de tiempo disponible y los delegados de industria y comercio tuvieron que dar asesorías personalizadas, realizando visitas de Mipyme a Mipyme, eso implica que la disponibilidad de horarios de atención a los Delegados fuera limitado, aunque siempre tuvieron la voluntad e interés de participar activamente en el proyecto.
- Los beneficiarios fueron seleccionados tomando en cuenta diversos criterios, como por ejemplo: tiempo, disponibilidad, etc. Dentro de esta selección existieron algunos factores que dificultaron a las Mipymes poder participar ya que todos tienen el interés y la necesidad de fortalecerse empresarialmente, pero no el tiempo para poder realizarlo. Por ello se les dio prioridad de acuerdo al interés mostrado desde la provisión de información para el inventario y los diagnósticos empresariales.

6. Experiencias adquiridas

En el diseño del proyecto no se tuvo dificultad alguna, ya que los objetivos, resultados, productos e indicadores estaban claros y acorde a los niveles de las Mipymes con quienes se potenciaba trabajar.

La relación interinstitucional previa entre la Organización Ejecutora y la Administradora del Proyecto fue clave para el éxito de implementación del mismo ya que existía un convenio marco de cooperación mutua; los temas planteados en el proyecto son temas de interés para ambas organizaciones, en el caso de la Organización Ejecutora tiene toda la base técnica en las regiones y conocen el área-región; la Administradora del Proyecto tiene el expertís, como proveedora de Servicios de Desarrollo Empresarial, ya que al inicio del proyecto contaba con dos Unidades de Negocios <http://www.sacala.tikonel.org/> y <http://www.corazondeltejido.tikonel.org/>, al final de este proyecto con apoyo financiero de otro Cooperante cuenta con otros cinco emprendimientos <Aves criollas, frutales, apicultura, vivero forestal y hortalizas> encaminados a constituirse en pymes en los próximos años.

Respecto al flujo de fondo, la demora fue en el segundo año que generó inestabilidad e incertidumbre sobre la continuidad del proyecto, con la noticia que continuaría el proyecto, la dinámica mejoró; a lo interno entre la Administradora del proyecto y la Organización Ejecutora, se facilitó el proceso, dado que la Administradora cuenta con todos los procedimientos, manuales administrativos propios para la implementación de los proyectos, esta experiencia se ha acumulado a lo largo de los últimos 14 años de implementación de proyectos con la Cooperación Externa, factores que han sido claves para que la rendición de cuentas sea ágil, transparente y coherente.

Tenemos por ejemplo cada proceso documentado, desde la contratación del equipo del proyecto, las consultorías, respaldado por los términos de referencia, contratos, planes de trabajo y productos según obligaciones contractuales contraídas; en términos de ejecución de gastos se encuentran con procedimientos de adquisición, órdenes de pago, cotizaciones,



Organización de las Naciones
Unidas para la Alimentación
y la Agricultura



liquidaciones de gastos, comprobantes, contratos, entre otros.

El reto al final del proyecto es el seguimiento a los resultados ya obtenidos, estos estarán a cargo de la Organización Ejecutora, existe un fuerte compromiso para que esto ha quedando evidenciados en las Programaciones Anuales y en la Planificación Quinquenal que el INAB realiza, por ejemplo se instruye a los Delegados de Industria y Comercio de cada región para que den el acompañamiento a las actividades desarrolladas, sobre todo los que están en proceso de implementación.

7. Conclusiones y recomendaciones

- 7.1 Dada la relación que tenía la Dirección de Industria y Comercio con la Alianza Nacional de Organizaciones Forestales de Guatemala se facilitó la identificación y diseño de potenciales participantes beneficiarios del proyecto. En una siguiente fase sería importante tomar en cuenta la participación de los Delegados de Industria y comercio y potenciales beneficiarios de todas las regiones, para que las temáticas y líneas de trabajo sean consensuadas y participativas.
- 7.2 La ejecución del proyecto fue satisfactorio todos los indicadores y productos se alcanzaron igual o por arriba del 100% en términos técnicos. Y en ejecución presupuestaria fue ejecutado el 100% según aprobado para cada plan de trabajo y a nivel general.
- 7.3 En organización y administración del proyecto, fue ejecutado en un proceso NO burocrático, la Organización Ejecutora respetó los lineamientos y procedimientos administrativos propios de organización Administradora del Proyecto, apoyado siempre según los procedimientos oficiales de la OIMT.
- 7.4 Es evidente que una sola fase del proyecto es INSUFICIENTE lograr la sostenibilidad de las actividades del proyecto; mayormente que hay planes de negocios de por medio; y una gran lista de Mipymes que aún no han sido atendidas, a las cuales únicamente se les diagnóstico, y no se les ha podido trabajar planes de negocios y menos proveerles de servicios de gestión empresarial, tal como se indicó arriba, para que los planes sean bien ejecutados se requieren inversiones en diferentes niveles para las Mipymes, a nivel general se requiere por arriba de US\$ 653,000 entre capital semilla, herramientas, equipo y maquinaria.
- 7.5 En materia de provisión de Servicios de Gestión Empresarial, en esta primera fase se logró diseñar el Programa, tal como mandaba el convenio como uno de los productos **“Se cuenta con un Programa de Servicios de Gestión Empresarial para MIPYMES forestales nivel nacional” Anexo 6 Programa de Servicios de Gestión Empresarial**, este programa incluye:
 - a) Portafolio de servicios de gestión empresarial que ofreciera INAB.
 - b) Diseño y formato de diagnóstico empresarial.
 - c) Diseño y formato plan de negocios que contenga lo indispensable de las áreas empresariales.
 - d) Herramienta de monitoreo, seguimiento y evaluación de los servicios de gestión empresarial.
 - e) Diseño de un mecanismo de inteligencia de mercados enfocado al sector forestal y/o agroforestal.



Organización de las Naciones
Unidas para la Alimentación
y la Agricultura



- f) Guía de atención y asesoramiento a emprendedor y Mipymes Forestales y/o Agroforestales.

Ha este programa aún le falta diseñar manuales, herramientas y formación para la socialización con los Delegados para la puesta en práctica.

SERA DE SUMA IMPORTANCIA UNA SIGUIENTE FASE DEL PROYECTO LA CUAL PERMITIRIA DAR SEGUIMIENTO A LO LOGRADO EN ESTA FASE Y APLICAR ASÍ LAS DISTINTAS HERRAMIENTAS YA DISEÑADAS, ASÍ COMO ATENDER A LAS MIPYMES QUE NO SE HAN PODIDO ATENDER Y AUNQUE EL ORGANIZMO EJECUTOR ESTA COMPROMETIDO CON ESTE TEMA, NO SE CUENTA CON RECURSOS ECONOMICOS PARA PODER TRABAJARLO COMO HASTA AHORA SE HA VENIDO HACIENDO.



Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura



SISTEMATIZACION FOTOGRAFICA:



Reunión 4ª Feria Bienes y Servicios del Bosque-Xela



Presentación plan de trabajo con delegados de Industria y Comercio INAB y entrega de equipo, junto a Gerencia INAB, Viceministro de Economía y Representante de FAO en Guatemala



4ª Feria de Bienes y Servicios del Bosque Xela



Expomueble Quiche



1er. Módulo de Capacitadores en Gestión Empresarial – Alto Nivel Upana – Tikonel- INAB



Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura



2er. Módulo de Capacitadores en Gestión Empresarial – con apoyo de FAO-FFF



3er. Módulo de Capacitadores en Gestión Empresarial



4to. Módulo de Capacitadores en Gestión Empresarial

Diseño del Protocolo de atención a las Mipymes, facilitado por FAO-Mecanismo de Bosques y Fincas





Planificación 2017 con el Equipo de Delegados de Industria y Comercio de INAB



II Encuentro Iberoamericano de Turismo Rural, realizado en Hacienda Real, agosto 2017





Expoforestal y Rueda de Negocios 2017, Quiché, región VII



Planificación y coordinación con el Equipo de Dirección de Industria v Comercio Julio 2017



Gira e Intercambio Mipymes en el Expomueble 2017



Presentación de avances del proyecto, con la participación del Sr. Steven de OIMT y la Dirección de Cooperación Externa de INAB, Julio 2017.



Capacitación Planes de Negocios, con Mipymes Región VII



Expoforestal 2017 Totonicapán, región VI, MINECO e INAB



Feria Nacional de Comercio Justo, Antigua Guatemala Diciembre 2017, en coordinación con Proyecto Gestión Empresarial y Centro de Enlace del Pequeño Productor



Taller de Planificación con nuevos Delegados de Industria y Comercio, Marzo 2018.



Apoyo administrativo y logística a los Delegados de Industria y Comercio, para desarrollar los módulos de capacitación en planes de negocios, región 2, 3, 5, 6, 7, 8 y 9

6 planes de negocios 2018 - concluidos al 31 de julio



Promoción de la Consultoría: Diseño del Programa de Servicios de Gestión Empresarial, para el INAB, incluye:

- Portafolio de servicios de gestión empresarial.
- Diseño diagnóstico empresarial.
- Rediseño formato e instructivo plan de negocios.
- Diseño herramienta monitoreo servicios de gestión empresarial.
- Guía de atención a las Mipymes.
- Guía de inteligencia de mercados.





Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura



Anexo 1: Estado Financiero del proyecto.

Estado Financiero Del Proyecto

Proyecto No.: PD 756/14 Rev. 1 (M)			Fecha de Finalización Del Periodo Auditado: 17/09/2018								
Nombre del Proyecto: Creación del Programa de Servicios de Gestión Empresarial para Mipymes Forestales en Guatemala											
CÓDIGO	COMPONENTE	PRESUPUESTO	EJECUCIÓN EN QUETZALES				EJECUTADO EN US\$				FONDOS US\$
		APROBADO US\$	2016	2017	2018	TOTAL	2016	2017	2018	TOTAL	DISPONIBLES
I.	FONDOS ADMINISTRADOS POR EL										
10	PERSONAL DEL PROYECTO										
112	Contador-Administrador	18,160	48,317	44,200	44,250	136,767	6,517	5,961	5,968	18,446	(286)
12	Asistente de Gestión Empresarial	26,720	63,000	65,200	65,500	193,700	8,497	8,794	8,834	26,125	595
19	TOTAL-COMPONENTE	44,880	111,317	109,400	109,750	330,467	15,014	14,755	14,802	44,571	309
20	SUBCONTRATOS										
21	Subcontrato Cursos	10,672	80,800			80,800	10,898			10,898	(225)
132	Subcontrato Diseño de Productos	5,000		300	14,907	15,207		40	2,011	2,051	2,949
29	TOTAL-COMPONENTE	15,672	80,800	300	14,907	96,007	10,898	40	2,011	12,949	2,724
30	VIAJES										
31	Viajes de servicio	4,800	4,875	5,575	19,172	29,622	658	752	2,586	3,995	805
313	Participación en Eventos	5,026		18,179	50,590	68,769		2,452	6,823	9,275	(4,249)
39	TOTAL-COMPONENTE	9,826	4,875	23,754	69,762	98,391	658	3,204	9,409	13,270	(3,444)
40	BIENES DE CAPITAL										
44	Equipo de Proyección	1,600	5,178			5,178	698			698	902
441	Equipo de Cómputo	3,600	35,375			35,375	4,771			4,771	(1,171)
49	TOTAL-COMPONENTE	5,200	40,553	-	-	40,553	5,470	-	-	5,470	(270)
50	BIENES FUNGIBLES										
51	Combustible	5,350	4,726	9,014	9,196	22,936	637	1,216	1,240	3,093	2,257
54	Materiales y Suministros	1,048	1,331	215	4,159	5,705	180	29	561	769	278
541	Gastos de Oficina	600		1,284	3,090	4,374	-	173	417	590	10
59	TOTAL-COMPONENTE	6,998	6,057	10,513	16,445	33,015	817	1,418	2,218	4,453	2,545
60	GASTOS VARIOS										
612	Talleres para Encadenamientos	3,000		4,769	15,843	20,611		643	2,137	2,780	220
613	Cursos Mipymes Forestales	5,000	53,267			53,267	7,184	-	-	7,184	(2,184)
614	Talleres en Gestión Empresarial Mipymes	12,704	7,005	25,913	61,390	94,308	945	3,495	8,280	12,720	(16)
62	Auditorías	3,700			27,000	27,000	-	-	3,642	3,642	58
63	Misceláneos	3,526		10,930	14,788	25,718	-	1,474	1,994	3,469	57
69	TOTAL-COMPONENTE	27,930	60,272	41,612	119,021	220,905	8,129	5,612	16,053	29,784	(1,864)
GRAN TOTAL		110,506	303,875	185,579	329,885	819,338	40,984	25,029	44,492	110,568	(0)

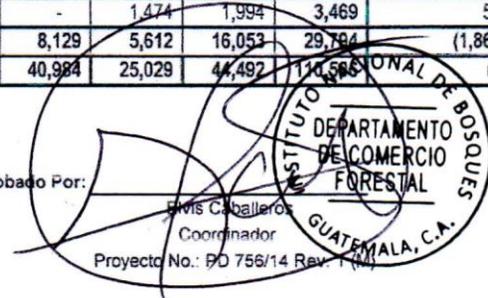
Elaborado Por:

María De Los Angeles Guicó Hernández
Administradora-Contadora
Proyecto No.: PD 756/14 Rev. 1 (M)



Aprobado Por:

Edvis Caballeros
Coordinador
Proyecto No.: PD 756/14 Rev. 1 (M)





Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura



Anexo 2: Estado de flujo de fondos del proyecto

Estado de Flujo de Fondos Del Proyecto

Proyecto No.: PD 756/14 Rev. 1 (M)			Fecha de Finalización Del Periodo Auditado: 17/09/2018			
Nombre del Proyecto: Creación del Programa de Servicios de Gestión Empresarial para Mipymes Forestales en Guatemala						
COMPONENTE		RECIBIDO	RECIBIDO EN QUETZALES			
FONDOS RECIBIDOS DE LA OIMT		EN US\$	EN 2016	EN 2017	EN 2018	TOTAL
A	1	Primera remesa	40,000	303,875		303,875
	2	Segunda remesa	32,166		234,121	234,121
	3	Tercera remesa	38,340			281,342
TOTAL DE FONDOS RECIBIDOS		110,506	303,875	234,121	281,342	819,338
EGRESOS		EN US\$	EN 2016	EN 2017	EN 2018	TOTAL
I.	FONDOS ADMINISTRADOS POR EL ORGANISMO EJECUTOR					
10	PERSONAL DEL PROYECTO					
	112	Contador-Administrador	18,160	48,317	44,200	44,250
	12.1	Asistente de Gestión Empresarial	26,720	63,000	65,200	65,500
	19	TOTAL-COMPONENTE	44,880	111,317	109,400	109,750
20	SUBCONTRATOS					
	21	Subcontrato Cursos	10,672	80,800		80,800
	132	Subcontrato Diseño de Productos	5,000		300	14,907
	29	TOTAL-COMPONENTE	15,672	80,800	300	14,907
30	VIAJES					
	31	Viajes de servicio	4,800	4,875	5,575	19,172
	313	Participación en Eventos	5,026		18,179	50,590
	39	TOTAL-COMPONENTE	9,826	4,875	23,754	69,762
40	BIENES DE CAPITAL					
	44	Equipo de Proyección	1,600	5,178		5,178
	441	Equipo de Cómputo	3,600	35,375		35,375
	49	TOTAL-COMPONENTE	5,200	40,553	-	-
50	BIENES FUNGIBLES					
	51	Combustible	5,350	4,726	9,014	9,196
	54	Materiales y Suministros	1,048	1,331	215	4,159
	541	Gastos de Oficina	600		1,284	3,090
	59	TOTAL-COMPONENTE	6,998	6,057	10,513	16,445
60	GASTOS VARIOS					
	612	Talleres para Encadenamientos	3,000		4,769	15,843
	613	Cursos Mipymes Forestales	5,000	53,267		53,267
	614	Talleres en Gestión Empresarial Mipymes	12,704	7,005	25,913	61,390
	62	Auditorías	3,700			27,000
	63	Misceláneos	3,526		10,930	14,788
	69	TOTAL-COMPONENTE	27,930	60,272	41,612	119,021
GRAN TOTAL		110,506	303,875	185,579	329,885	819,338

Elaborado Por:

María De Los Angeles Guicó Hernández

Administradora-Contadora

Proyecto No.: PD 756/14 Rev. 1 (M)

Anexo 3: Contrapartida:

Aprobado Por:

Elvis Caballeros

Coordinador

Proyecto No.: PD 756/14 Rev. 1 (M)





Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura



FONDOS DE CONTRAPARTIDA INAB

Ejecución presupuestaria del Organismo Ejecutor por componentes:

Proyecto No.: PD 756/14 Rev. 1 (M)

Periodo de ejecución: Marzo 2016-Septiembre 2018

Título: Creación del Programa de Servicios de Gestión Empresarial para Mipymes Forestales en Guatemala

Categoría	Descripción	Presupuestado anual	Ejecutado 31 meses
10	Personal		
11	Coordinador del proyecto	19,200.00	51,600.00
111	Apoyo secretarial	8,800.00	22,700.00
113	9 técnicos de INAB como enlaces comerciales regionales	115,200.00	244,200.00
	Técnicos otras entidades (MINECO, TIKONEL, FAO)	-	18,000.00
	39. Total componente	143,200.00	320,300.00
40	Bienes de capital		
41	Gastos de oficina INAB (alquiler)	3,600.00	13,950.00
	49 Total componente	3,600.00	13,950.00
50	Bienes de consumo		
53	Servicios básicos INAB	1,800.00	6,975.00
	Total componente	1,800.00	6,075.00
	Gastos varios		
614	Talleres de capacitación (FAO Y TIKONEL)	0.00	00,000.00
	Total componente	0.00	00,000.00
70	Costos administrativos nacionales		
71	Costo administrativo INAB	-	-
	79. Total componente	-	-
100	TOTAL GLOBAL	148,600.00	340,325.00

En el cuadro anterior podemos observar que los costos que destino el Instituto Nacional de bosques son estimados con base a la cantidad de meses que estuvo el personal y tomando en cuenta factores como cambio en los salarios y/o pagos que INAB realiza.

También podemos observar que los desembolsos que realizó la OIMT han sido utilizados principalmente en la contratación de personal (administradora y Asistente técnico de Gestión empresarial), capacitación de personal de las entidades ejecutoras en campo, talleres de consulta regional para la actualización del inventario y la programación de actividades se centra en la elaboración de diagnósticos, planes de desarrollo empresarial y planes de negocios, también en el pago de algunas consultorías como (diseño de nuevos productos o el protocolo de atención a Mipymes).

La ejecución de los fondos de cooperación de ITTO ha sido adecuada a las circunstancias enfrentadas y los recursos de contrapartida han sido aportados efectivamente.



Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura



Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura



Funcionario responsable del Informe:

Nombre:

Elvis Alfredo Caballeros Caballeros

Cargo:

Jefe de Comercio Forestal

Firma:

Fecha:

28/07/2018