

**Paquete de Resultados y Marco
Referencial para El Objetivo
Estrategico 4 de USAID/G-CAP:
Mejoramiento de los Ingresos
Familiars y Seguridad Alimenticia**

Informe Final

**La Agencia de Desarrollo Internacional
de los EE.UU.**

Perparado para USAID/G-CAP

Preparado por Marina Mutchler, Alternativos de Desarrollo

**Finaciado por Desarrollo de Empresa Privada
Número del Contrato PCE-0026-Q-00-3031-00
Número del Orden 839
Contratista Principal PricewaterhouseCoopers
L L P**

Octubre de 1998

PRICewaterhouseCOOPERS 

PAQUETE DE RESULTADOS y MARCO REFERENCIAL
para
El Objetivo Estratégico 4 de USAID/G-CAP
MEJORAMIENTO DE LOS INGRESOS FAMILIARES Y SEGURIDAD ALIMENTICIA

I INTRODUCCIÓN	1
A Antecedentes	1
B El Papel que Desempeña USAID/G-CAP	2
C Propuesto Objetivo Estratégico para la Generacion de Ingresos	3
II OBJETIVO ESTRATEGICO	3
A Objetivo	3
B Enfoque Geografico	4
C Beneficiarios Contemplados	6
D Metas	7
E Indices de la Mujer y de la Poblacion Indigena	8
III RESULTADOS INTERMEDIOS	9
RI 1 Mayor Numero de Pequeños Agricultores que se Dedicuen a una Produccion y Comercialización Mas Redituable	9
RI 2 Mayor Número de Microempresarios que Amplien sus Negocios	10
RI 3 Comunidades Mercados que Estimulen la Actividad Economica	11
RI 4 Mejor Nutricion Familiar	12
IV ACTIVIDADES Y RESULTADOS DE MENOR NIVEL	13
A Mayor Acceso a Servicios Financieros y Tecnicos	13
Servicios Financieros	13
Servicios Tecnicos	15
Estrategias de Ejecución	17
B Mejor Tenencia y Utilizacion de la Tierra	18
C Expansion y Desarrollo de Comunidades Mercados	18
D Mejor Ambiente de Politicas	19
E Mejor Acceso a Alimentos	21
V ACTIVIDADES PARA LOGRAR ESTOS RESULTADOS	22
A Actividades Principales	22
B Fuentes de Financiamiento	24
VI RELACION CON LA ESTRATEGIA DE USAID/G-CAP	25

PAQUETE DE RESULTADOS y MARCO REFERENCIAL
para
El Objetivo Estratégico 4 de USAID/G-CAP
MEJORAMIENTO DE LOS INGRESOS FAMILIARES Y SEGURIDAD ALIMENTICIA

I INTRODUCCIÓN

A Antecedentes

Guatemala es uno de los países más pobres de América Latina, su ingreso anual per capita, que asciende a \$1 340 ocupa el 14to lugar de entre los 18 países de habla Hispánica de Centro y Sur América, y del Caribe. Más del 70 por ciento de la población está clasificada como que se desenvuelve en la "pobreza", y esta condición prevalece especialmente en zonas rurales, donde se calcula que un 80 por ciento de la población vive en la pobreza.¹ Una topografía extremadamente irregular, malas comunicaciones y transporte, mala calidad de los suelos y una desequilibrada distribución de las tierras, así como servicios limitados han mantenido a un importante segmento de la población en condiciones de pobreza extrema. En todas las zonas rurales, existe una substancial minoría de poblaciones indígenas que viven al margen de la sociedad.

Una guerra civil interna de 36 años de duración ha exacerbado la depresión económica natural de estas zonas rurales. Pueblos enteros han dejado de existir, ya sea como resultado directo de la violencia o por el abandono para escapar la violencia. La infraestructura de servicios dentro de las zonas rurales se vio gravemente afectada a causa de la violencia.

En 1996, el Gobierno de Guatemala (GOG) y la Unidad Revolucionaria Nacional Guatemalteca llegaron a un acuerdo para finalizar el conflicto, restaurando una semblanza de paz a la Guatemala rural y permitiendo que se realicen esfuerzos tendientes a reconstruir la economía rural. Una de las situaciones resultantes luego de haber logrado la cimentación de la paz ha sido el creciente problema de la pobreza dentro de las zonas conflictivas a medida que un mayor número de refugiados y poblaciones desplazadas regresan para reubicarse en zonas remotas que carecen aun de los más básicos servicios e infraestructura. Sin embargo, al mismo tiempo, los Acuerdos Definitivos de Paz en Guatemala dejan sentados los cimientos para la transición hacia la paz a través de programas de desarrollo debidamente sustentados. Los acuerdos ofrecieron a USAID/G-CAP la oportunidad de modificar los proyectos rurales de desarrollo y generación de ingresos con el fin de alcanzar una mayor sustentación al trabajar con organizaciones locales y agencias gubernamentales dentro de zonas que han sido sumidas en el abandono durante el conflicto interno.

¹ Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, *Latin America and the Caribbean Selected Economic and Social Data, 1997*, (América Latina y el Caribe Datos Económicos y Sociales Seleccionados) Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional Washington D C., Septiembre de 1997. Tabla 2.8, p. 18

B El Papel que Desempeña USAID/G-CAP

Con la suscripción de los acuerdos preliminares de paz para la "Reubicación de Poblaciones Desarraigadas" y en pro de rescatar la "Identidad y Derechos de los Pueblos Indígenas" entre la Unidad Revolucionaria nacional Guatemalteca (URNG) y el Gobierno Guatemalteco en 1995, la Misión deseaba demostrar que el Gobierno de los Estados Unidos estaba preparado para responder prestamente ante el Gobierno de Guatemala (GOG) con respecto al proceso de reubicación y reconciliación, y secundariamente ilustrar el hecho de que los programas ayudan a que las poblaciones beneficiarias también generen actividades productivas que les permita sostenerse

La demostración de ambas nociones se convirtió en el programa de Comunidades en Transición (CET), que fuera diseñado para coadyuvar al proceso de reconciliación de los refugiados y poblaciones desplazadas, dentro de las comunidades en que se han reubicado en el seno de las zonas más conflictivas y aisladas del país - el Ixcán, Quiché y Barrillas, Huehuetenango. Dos actividades de fondos no reembolsables que se financiaron bajo este programa se centraron en torno al fomento de oportunidades generadoras de ingresos como un medio para incentivar la reintegración de los refugiados y poblaciones desplazadas dentro de las comunidades que se convertirían en sus "hogares". El desarrollo de oportunidades económicas dentro de estas zonas se complicó por el aislamiento y, en el Ixcán, por la limitación de la vocación agrícola u demás posibilidades económicas que ofrecía la zona. Estas limitaciones motivaron a la Misión a centrarse principalmente en torno a los temas de estabilidad de la sociedad dentro de estas zonas deprimidas, a la vez que identificar maneras de aumentar la sustentabilidad de las actividades productivas

Con la suscripción del Acuerdo Definitivo de paz en Diciembre 1996, el Gobierno de los Estados Unidos comprometió \$260 millones para proporcionar apoyo a lo largo de un periodo de cuatro años de duración. Alrededor de \$100 millones de este compromiso va en apoyo directo de la ejecución de los Acuerdos de paz. En 1997, la Misión firmó un Convenio Especial de paz SpO con el GOG. Para comienzos de 1998, el programa de paz de la Misión había redefinido sus parámetros en apoyo de los Acuerdos de paz. El resultado Intermedio (RI) 3 se tradujo en "mayores actividades de producción sustentable a través del acceso a crédito y capacitación en beneficio de microempresarios y pequeños agricultores dentro de las zonas del ex-conflicto". Las actividades programadas bajo el CET se incorporaron al Convenio de Paz SpO bajo el RI 3, y el Equipo de Paz SpO añadió cuatro actividades adicionales: (a) educación vocacional, (b) mayores fondos de crédito para actividades productivas, (c) electricidad para la producción, y (d) apoyo a la inversión del sector privado. La Misión también inició un programa bajo el actual Proyecto Biosfera Maya (PBM) para financiar actividades productivas que permitan que los refugiados y poblaciones desplazadas se reubiquen en zonas protegidas de la Reserva Biosfera Maya. Este proyecto contempla la concesión de títulos de propiedad de las tierras, el desarrollo de productos forestales no eruptivos, y el desarrollo micro-empresarial para tender a que exista excesiva presión sobre los suelos.

El plan estratégico contemplado para ayuda de USAID durante el Ejercicio Fiscal 97-2001 a Guatemala (paz en Guatemala, Inclusión, Otorgamiento de Poder Local y Disminución de la Pobreza) bajo el amparo de un Objetivo estratégico denominado *Reducción de la Pobreza en Zonas Geográficas Seleccionadas (RPZGS)*. Esta actividad RPZGS comprendía 3 resultados a medio plazo: (a) RI1 - Mayores Ingresos para los Segmentos Rurales Pobres, (b) RI2 - Mejor Calidad de la Educación Intercultural Bilingüe y Mayor Acceso a la misma, y (c) RI 3 - Mejor Acceso a Alimentación por parte de los Segmentos Extremadamente Pobres que Participan de las Actividades de Asistencia Alimenticia.

C Propuesto Objetivo Estratégico para la Generación de Ingresos

La Misión reconoce ahora que el RPZGS resulta demasiado abultado, y que ha probado ser difícil de llevar a la práctica a través del marco referencial traducido en paquetes internos de resultados consistentes. En su más reciente revisión, *Guatemala R4 para el EF 1997-2000*, AID/W indicó la necesidad de poner en práctica una estructura completa de resultados, incluyendo la identificación de parámetros más apropiados y establecer metas para la próxima presentación de R4. AID/W también quiso encontrar una mejor explicación para la relación existente entre el Objetivo Especial para la Paz y el RPZGS.

Como resultado de ello, la Misión ha decidido separar el segmento correspondiente a Educación Bilingüe, desvinculándola del RPZGS y convirtiéndola en un SO independiente, y combinar el resto de los resultados relativos a generación de ingresos y ayuda alimenticia, en un nuevo SO de Generación de Ingresos que guarde consistencia interna. Esta decisión reconoce que la disminución de la pobreza tiene un objetivo de mucho más alto nivel que también persigue la mayor parte de los programas de la Misión, en lugar de constituir un objetivo identificable independientemente.

El Convenio de Objetivos Estratégicos de la Misión (COEM) con el Gobierno de Guatemala, suscrito en Septiembre de 1997, puso de manifiesto los esfuerzos desplegados por USAID para reducir la pobreza a través de actividades generadoras de ingresos. Sin embargo, no incorporó esfuerzos de generación de ingresos que están siendo financiados bajo el Objetivo Especial de la Paz y el programa bajo el Título II. El marco referencial resultante para este nuevo SO de Generación de Ingresos incluye el Objetivo Especial de la Paz así como actividades bajo el Título II, a la vez que incorpora 2 años de resultados logrados a la fecha bajo todas las actividades generadoras de ingresos. Luego de que los nuevos resultados SO sean compartidos con AID/W y co-participantes del esfuerzo, se firmará un nuevo COEM para Generación de Ingresos, por \$112 millones, con el Ministerio de Agricultura (MAGA) y el Ministerio de Economía (MINECON).

La Misión explorará con MAGA y MINECON la posibilidad de incluir co-participantes civiles como signatarios de este COEM. MAGA se encuentra trabajando con organizaciones tales como la Coordinación Nacional de Organizaciones Campesinas (CNOOC) y la Cámara del Agro (a través de su Consejo Nacional de Desarrollo Agrícola - CONADEA), a fin de llevar a ejecución sus estrategias de desarrollo. También existe la posibilidad de incluir a la Federación de Pequeños y medianos Negocios (FEPYME) como socios del COEM.

II OBJETIVO ESTRATEGICO

A Objetivo

El principal objetivo que persiguen las actividades de USAID/G-CAP en esta área es el de incrementar la capacidad de un importante número de familias rurales indigentes - particularmente mujeres e indígenas - dentro de las zonas seleccionadas del país, con el afán de mejorar su condición económica. Sin embargo, el meramente incrementar sus niveles de ingresos no será suficiente. USAID/G-CAP está interesada en prestar su contingente para que las familias rurales indigentes desarrollen nuevos ingresos de manera sustentable a futuro. Los incrementos temporales o a corto plazo de ingresos no serán considerados como un éxito bajo el programa. Este objetivo podría, entonces enunciarse más específicamente de la siguiente manera:

Alcanzar incrementos sustentables en los ingresos familiares y seguridad de alimentos para un significativo número de indigentes dentro de zonas geograficas seleccionadas del sector rural del país.

Las mejoras en ingresos pueden evidenciarse directamente por la medicion de cambios en tales ingresos, el monto de ahorros, la condicion ocupacional de los beneficiarios del programa, y a traves de indices socio-economicos que hayan mejorado. Indicios mas amplios de expansion economica dentro de las zonas geograficas meta podran reflejarse en los indices de ingresos, ocupacion y situacion socio-economica a traves de encuestas a hogares. Una mayor seguridad alimenticia podra medirse a traves de los cambios en las condiciones nutricionales de los niños comprendidos entre las edades de 6 y 18 meses. Los incrementos de ingresos por si solos no aseguran mejoras en la nutricion infantil. La educacion en nutricion debe ir de la mano con los incrementos en el ingreso familiar a fin de asegurar aumentos sustentables que aseguren la disponibilidad de alimentos en el hogar.

B Enfoque Geografico

Seis de los departamentos mas pobres del país han sido identificados para llevar a ejecucion actividades generadoras de ingresos. Chimaltenango, Huehuetenango, Quiche, Alta Verapaz, Baja Verapaz, y el Peten. Estas son zonas pobres debido a una combinacion de factores - aislamiento, dificultad del terreno, infraestructura limitada, conflictos civiles, limitadas oportunidades de mercado, limitado capital humano, y limitada presencia institucional.

De acuerdo a la publicacion *Guatemala en numeros*², estos 6 departamentos reunen a aproximadamente el 27.7 por ciento de la poblacion del país.

Departamento	Poblacion
Chimaltenango	407,850
Huehuetenango	818,047
Quiche	567,327
Alta Verapaz	707,427
Baja Verapaz	198,738
El Peten	291,454
Totales	2 990,843
Porcentaje del Total	27.4

Mas importantemente, estos departamentos caben dentro de la mitad menor, y aun en la tercera mas baja de los 22 departamentos que tiene el país, en terminos de indices basicos de desarrollo humano (IDH), desarrollo social (IEDS), y la condicion de la mujer (IDM).

Dentro de esta zona general de concentracion, la Mision enfocara su atencion sobre 12 centros poblados claves - municipios y comunidades, de manera que se pueda medir el impacto que tengan las actividades que reciben el apoyo de la Mision. Los 12 pueblos que se han identificado preliminarmente para concentracion bajo el programa son San Martin Jilotepeque y San Jose Poaquil en Chimaltenango, Santa Cruz Barillas y San Mateo Ixtatan en Huehuetenango, Ixcán, Nebaj y Santa Cruz de El Quiche en Quiche,

² Anahte S A y Global Information Group, *Cronica semanal Guatemala en numeros*, 1998 Agosto de 1998, p 16

Departamento	Orden de Jerarquía		
	IDH	IEDS	IDM
Chimaltenango	13	12	14
Huehuetenango	18	19	17
Quiche	21	21	18
Alta Verapaz	22	22	20
Baja Verapaz	12	17	7
El Peten	9	15	11

San Pedro Carcha y Chisec en Alta Verapaz, Rabinal en Baja Verapaz, y San Jose y la franja de La Libertad-El Naranjo en el departamento de El Peten (vease Mapa) Estos doce centros de expansion en pueblos mercados se eligieron inicialmente sobre la base de informacion socio-economica secundaria y el conocimiento de campo de estas zonas, en el sentido de que estan dotadas de la infraestructura socio-economica y apoyo comunitario que permitira una rapida expansion a traves del influjo de recursos externos. Ademas, la seleccion final de pueblos mercados podra cambiar a medida que se recopila mayor informacion como parte del programa que la Mision lleva a la practica para generar ingresos.

Aunque la mayor parte de estos pueblos mercado constituyen capitales de municipios, el enfoque del programa no se confina a los limites politicos de las municipalidades en si, sino mas bien a la zona geografica de influencia de los pueblos mercados. Esta influencia podria constituir una zona mas pequena que la municipalidad misma, o podria ampliarse hacia las municipalidades vecinas. Varios de los pueblos mercados estan ubicados cerca de zonas ambientales protegidas, y las actividades de la Mision dentro de estos pueblos se planificaran de tal modo que mejoren la agricultura local y practicas de negocios, con el fin de minimizar el posible daño a estas areas delicadas.

Las proyecciones que se han realizado para las poblaciones actuales, sobre la base del censo de 1994 y calculos departamentales mas recientes indican que estos 12 municipios cuentan con una poblacion total

Departamento y Municipalidad	Poblacion			Hogares		
	Total	Urbanos	Rural	Total	Urbanos	Rural
Chimaltenango						
San Jose Poaquil	20,480	5,671	14 809	3,413	945	2,468
San Martin Jilotepeque	56,848	8,070	48 778	9 475	1,345	8,130
Huehuetenango						
San Mateo Ixtatan	29,730	3 942	25 788	4,955	657	4 298
Santa Cruz Barillas	57,013	7,639	49,374	9,502	1 273	8,229
Quiche						
Santa Cruz del Quiche	49,577	18,602	30,974	8,263	3,100	5,162
Nebaj	43,881	11,866	32,015	7,314	1 978	5,336
Ixcan	49 947	3 370	46,577	8 325	562	7,763
Alta Verapaz						
San Pedro Carcha	133,422	11 234	122,188	22,237	1,872	20,365
Chisec	63,551	6,865	56 686	10,592	1 144	9,448
Baja Verapaz						
Rabinal	30 846	7,906	22 940	5 141	1,318	3,823
El Peten						
San Jose	3,327	1,249	2,078	555	208	346
La Libertad-Naranjo	55 131	5 224	49 907	9 189	871	8,318
TOTALES	593 753	91 638	502,114	98,959	15 273	83 686

cercana a los 600 000 habitantes, o alrededor del 6 por ciento de la poblacion de Guatemala ³ Haciendo un calculo de 6 personas por familia, existen aproximadamente 100 000 hogares dentro de la zona geografica contemplada. La gran mayoria de tales hogares estan clasificados como rurales - es decir, que habitan fuera de los pueblos de mercado contemplados en las metas.

Al concentrar la asistencia dentro de estas zonas seleccionadas, se aumenta la perspectiva de acelerar el proceso de transformacion rural y traer de por medio un crecimiento y desarrollo economico sustentable al nivel local. Al atacar los problemas de la pobreza rural dentro de zonas geograficas delimitadas desde multiples perspectivas, la ayuda de USAID/G-CAP disminuira sistematicamente los costos transaccionales que provean acceso a financiamiento, asistencia tecnica, sistemas de mercado e informacion, transporte, insumos importados, mercados externos asi como servicios legales y para la transferencia de tierras. Las economias de escala y eficacia institucional podran lograrse al concentrar esfuerzos en lugar de dispersar las actividades a lo largo y ancho del pais. Ademas, la elevacion de ingresos de distintos segmentos de la poblacion podran generar sinergia e intercambio economico que pudieran generar la masa critica necesaria para sostener la expansion y desarrollo economicos.

C Beneficiarios Contemplados

Los beneficiarios contemplados para las actividades de la Mision para efectos de generacion de ingresos, se han definido a grandes rasgos como los segmentos rurales pobres, con enfasis especifico sobre las mujeres y los indigenas dentro de las zonas seleccionadas de los departamentos mas pobres del pais, expresamente Huehuetenango, el Quiche, Alta Verapaz, Chimaltenango y el Peten. Por lo general estos grupos cuentan con limitado o ningun acceso al necesario credito comercial u otro tipo de apoyo a la produccion agricola o negocios pertenecientes a familias.

USAID/G-CAP identifica tres sub-segmentos especificos de la poblacion dentro de estas zonas geograficas especificas:

- familias extremadamente pobres que precisan de asistencia basica para sobrevivir,
- pequeños agricultores dedicados a la produccion para la venta en mercados comerciales, y
- microempresas debidamente situadas para ser sujeto de crecimiento y expansion comercial.

Este grupo de clientes tambien puede describirse como de tres niveles: quienes viven en extrema pobreza, quienes se dedican a actividades de subsistencia o economias de supervivencia, y pequeños productores y agricultores que estan dispuestos a competir dentro de mercados establecidos. Los pequeños agricultores y microempresarios puestos en la mira del programa de Generacion de Ingresos de la Mision dentro de las zonas contempladas caben generalmente dentro de estos dos ultimos niveles. A traves de una serie de esfuerzos, la Mision busca ayudar a cada uno de estos grupos a movilizarse hacia el escalamiento de niveles economicos de manera que participen totalmente dentro de la economia de mercados.

³ Se trata de calculos muy rudimentarios. El censo de 1994 esta considerado como viciado, y las zonas se han visto sujetas a una considerable migracion desde que se firmaran los Acuerdos de Paz. Tales migraciones internas no han sido captadas dentro de las proyecciones.

Niveles	Sub-segmentos		
	Pobreza Extrema	Pequeños Agricultores	Microempresarios
Productores Competitivos		X	X
Actividades Economicas de Subsistencia		X	X
Pobreza Extrema	X		

La estrategia de generacion de ingresos adoptada por la Mision reconoce que la presencia abrumadora de indigentes en circunstancias de extrema pobreza en todo el pais hace perentorio que se destinen parte de los recursos a medidas temporales de bienestar, seguridad de alimentos y actividades basicas para la generacion de ingresos. La Mision reconoce estas necesidades a traves del programa de Ayuda Alimenticia que se desenvuelve a traves del aporte de 4 Organizaciones Privadas Voluntarias (OPVs) de caracter internacional. La estrategia de la Mision, al enfocar el programa de Ayuda Alimenticia entre los extremadamente pobres, va en apoyo de las familias rurales indigentes para movilizarlas hacia arriba a traves de los distintos niveles, desde la subsistencia o condiciones de supervivencia hacia la adquisicion de negocios prosperos y fincas que produzcan con la debida sustentacion, con la posibilidad de que estas ultimas dos categorias - pequeños productores y empresas familiares - alcancen una posibilidad real de crecer y prosperar. La estrategia de ingresos de la Mision tambien reconoce que si bien el acceso a alimentos se ve afianzado por un mayor nivel de ingresos a nivel de hogar, la mejor utilizacion de esos ingresos mediante la educacion en nutricion constituye un elemento necesario que coadyuve a eliminar la desnutricion entre niños de entre 6 y 18 meses.

D Metas

Para el año 2001, la Mision calcula que seran 50 000 familias pobres – es decir 25 000 pequeños agricultores y 25 000 microempresarios – dentro de las zonas de mercado contempladas, quienes se hayan beneficiado directamente de las actividades de este programa tendiente al desarrollo de microempresarios y pequeños agricultores, y un numero similar se habrian beneficiado indirectamente a traves del contacto establecido con los participantes directos del programa. Además, 50 000 familias rurales extremadamente pobres dentro de los seis departamentos se habrian beneficiado de actividades del programa, financiadas bajo el Titulo II⁴. Las metas especificas para el logro del objetivo estrategico son las siguientes:

Metas Nivel SO (hombres/mujeres, Mayas/Ladinos)

- Mayores ingresos familiares promedio por año de por lo menos un 20 % dentro de las zonas geograficas seleccionadas,

⁴ El programa contemplado bajo el Titulo II no se confina a los 12 centros mercados, y tendra una mayor repercusion sobre las poblaciones de los departamentos. Si bien las actividades relacionadas con el robustecimiento de microempresas y pequeños agricultores se concentran en los 12 pueblos mercados, tambien tendra un impacto mas amplio, especialmente en zonas que bordean aquellas areas ambientales protegidas.

- Mejoras en los indicadores IEDS, IDH e IDM⁵ correspondientes a las zonas geograficas seleccionadas,
- Mejoras en las condiciones economicas generales de las zonas geograficas, segun consta en las encuestas a hogares,
- Disminucion en el numero de familias que no cuentan con provision de alimentos segura dentro de las zonas geograficas seleccionadas,
- 30% de disminucion en el numero de niños atrofiados, de entre 24 a 59 meses, dentro de las zonas geograficas seleccionadas,
- Incremento en el porcentaje de adultos que estan clasificados como parte de la poblacion economica activa dentro de las zonas geograficas seleccionadas

Los hitos fijados para estas metas, y la medicion subsiguiente de los logros sera llevado a cabo a traves de una encuesta mayor realizada dentro de las zonas geograficas seleccionadas

Se espera que los impactos ejercidos sobre los beneficiarios directos del programa sean mucho mas altos, tal y como se puede apreciar a continuacion. Las estadisticas relativas al progreso alcanzado bajo estas metas seran recopiladas por la contraparte de USAID que se encuentra llevando a ejecucion las distintas actividades que prestan apoyo a esta SO

Metas para Beneficiarios Directos (hombres/mujeres, Mayas/Ladinos)

- Incremento de un 50% en los ingresos familiares anuales para 50 000 microempresas familiares y pequeñas fincas,
- Importantes mejoras en los niveles de vida familiares de 50 000 hogares beneficiarios - calidad de vivienda y posesiones - para los beneficiarios directos del programa,
- Reduccion de un 60 % de niños atrofiado de entre 24 y 59 meses de edad en el seno de familias beneficiarias directas del programa (altura para edad Z calificacion menor a -2)

E Indices de la Mujer y de la Poblacion Indigena

Todas las actividades del programa integraran consideraciones etnicas y de genero e incluyan acciones tendientes a mejorar la participacion de la mujer y de poblaciones indigenas dentro de las actividades economicas. Los indices que se sugieren a continuacion, junto con aquellos bajo que se contemplan bajo cada RI, proporcionaran un horizonte comprensivo del impacto que tendran las actividades contempladas en el programa sobre este grupo de beneficiarios

- Mayor numero de participantes mujeres que reporten tener control sobre sus propios recursos financieros,
- Mayor numero de mujeres quienes hayan establecido lineas de credito a su propio nombre,
- Mayor numero de mujeres que reporten tener acceso a servicios o capital,

⁵ IEDS (Indice de Desarrollo Social), IDH (Indice de Derechos Humanos), IDM (Indice de la Condicion de la Mujer)

- Mayor numero de participantes indigenas que reportan tener control sobre sus propios recursos financieros,
- Mayor numero de participantes indigenas quienes han establecido lineas de credito en su propio nombre,
- Mayor numero de participantes indigenas que reportan contar con acceso a servicios o capital

III RESULTADOS INTERMEDIOS

El **Objetivo Estrategico** que apoyan los programas de generacion de ingresos que llevan por delante la Mision, es el de mejorar los niveles de ingresos familiares para un importante numero de hogares rurales pobres dentro de zonas geograficas seleccionadas de Guatemala. Los beneficiarios previstos incluyen a mujeres y poblaciones indigenas que habitan dentro de las zonas seleccionadas. El programa reconoce estrategias de supervivencia familiar en los sectores rurales y su dependencia de ingresos que provienen de multiples fuentes. Tambien reconoce la disposicion y deseo que tienen quienes se desenvuelven en pobreza extrema de dedicarse a mas actividades economicas y eventualmente acumular suficiente capital físico y humano para poder estar en capacidad de competir dentro de los mercados establecidos.

El programa de la Mision ayudara a los pequeños agricultores a contar con acceso seguro a tierras, adoptar practicas agricolas productivas sustentables, e incrementar su productividad y ventas dentro de la economia de mercados. Las microempresas recibiran ayuda par mejorar su productividad, incrementar su produccion y alcanzar mayores volúmenes de ventas. La expansion de las comunidades de mercado atenderan de mejor manera a los agricultores, al proporcionarles mayores oportunidades para procesar y comprar sus productos, y serviran como centros de expansion microempresarial. La utilizacion de los alimentos familiares entre los extremadamente pobres mejorara a traves de las actividades de salud y nutricion materno/infantil.

El generar incrementos sustentables de ingresos precisa de una expansion en las actividades economicas que sostienen los ingresos familiares. Los clientes primarios de las actividades que USAID lleva adelante con el afan de generar ingresos constituyen ya sea pequeños agricultores, microempresarios, o peones rurales, y lograr incrementos sustentables de ingresos requiere de mejoras en estas fuentes de ingresos implicadas. El lograr mejores ingresos familiares depende del exito que se alcance en el logro de cuatro resultados intermedios.

Resultado Intermedio 1 (RI1) Mayor numero de pequeños agricultores que se dedican a produccion y comercializacion de mayor valor

Resultado Intermedio 2 (RI2) Mayor numero de microempresarios que amplien sus negocios

Resultado Intermedio 3 (RI3) Comunidades mercados que estimulen el crecimiento economico

Resultado Intermedio 4 (RI4) Mejor nutricion familiar

RI 1 Mayor Numero de Pequeños Agricultores que se Dediquen a una Produccion y Comercializacion Mas Redituable

Debido a que muchos de los beneficiarios contemplados por las actividades de USAID/G-CAP tendientes a mejorar los niveles de ingresos familiares corresponden a campesinos que están en la indigencia y cuya existencia depende del éxito que alcancen en sus actividades agrícolas, el generar ingresos familiares sustentables depende del éxito que alcance el fomento de actividades agrícolas sustentables. Para que esto suceda, los pequeños agricultores deberán estar en capacidad de (a) contar con acceso seguro a tierras, (b) utilizar prácticas sustentables de producción agrícola, y (c) incrementar su productividad y ventas dentro de la economía de mercados.

USAID/G-CAP tomará en cuenta este resultado intermedio a través de una variedad de actividades de programación que incluyen

- Un Fondo Rural de Crédito que conceda préstamos a pequeños agricultores y les financie la asistencia técnica necesaria para dedicarse a prácticas agrícolas sustentables,
- Ayuda al MAGA con el objeto de robustecer su transición hacia servicios privados remunerados de extensión,
- Amplíen actividades a través de ANACAFE para ayudar a los pequeños productores de café dentro de las regiones contempladas como meta,
- Titulación de tierras y un Fondo de Tierras que ayude a transferir los títulos de propiedad a los pequeños agricultores,
- Ayuda a ONGs y demás proveedores de servicios financieros y técnicos para iniciar o ampliar servicios dentro de las zonas geográficas contempladas, y
- La ayuda que se presta al BANRURAL para mejorar sus operaciones de nivel secundario a través de ONGs, cooperativas y demás proveedores de servicios financieros dentro de las zonas geográficas contempladas.

Como resultado de estas actividades, la Misión ayudará, para el año 2003, a llevar a la realidad lo siguiente ⁶

- 10 000 agricultores adicionales habrán obtenido títulos de propiedad de sus tierras dentro de las zonas beneficiarias
- 20 000 agricultores más estarán usando, dentro de las zonas meta, prácticas agrícolas sustentables que incrementen los ingresos y minimicen la destrucción de los recursos naturales y de sus propias fincas,
- Un promedio de incremento del 25 por ciento en producción comercializada y ventas entre los participantes del programa dentro de las zonas geográficas contempladas, y
- Un incremento promedio de un empleado a tiempo completo por cada pequeña finca que reciba ayuda dentro del programa.

RI 2 Mayor Número de Microempresarios que Amplíen sus Negocios

El desarrollo económico en las zonas rurales no continuará expandiéndose sobre la base de las actividades agrícolas y nada más. Por ende, los demás beneficiarios contemplados bajo las actividades de USAID/G-CAP corresponden a los microempresarios - pequeños productores, vendedores y proveedores de servicios.

⁶ Las cifras fijadas como metas no son sujeto a suma, ya que se daría una superposición de la titulación de tierras y del componente de asistencia técnica así como de las actividades de crédito.

dentro de las zonas rurales El generar ingresos familiares sustentables para los microempresarios depende de las mejoras que se introduzcan en las microempresas mismas - mejor productividad, mayor produccion, y mayores volumenes de ventas Esto dependera de mejores destrezas empresariales y tecnicas, y un mejor acceso a servicios financieros

USAID/G-CAP ayudara a los microempresarios principalmente a traves de actividades designadas a incrementar la disponibilidad de los servicios financieros y tecnicos dentro de las zonas contempladas Tales actividades deberan incluir

- Ayuda a las ONGs, cooperativas financieras y demas proveedores de servicios financieros y tecnicos, de manera que se abran o amplien servicios sustentables dentro de las zonas geograficas contempladas,
- Incrementar la disponibilidad de fondos comunes de prestamo a traves de instituciones financieras tanto formales como informales,
- Ayudar al BANRURAL para mejorar sus operaciones secundarias a traves de ONGs, cooperativas y otros proveedores de servicios financieros dentro de las zonas contempladas, y
- Ayuda que facilite la adquisicion de mejores destrezas tecnicas, empresariales y de administracion, asi como practica en el comercio por parte de los microempresarios dentro de las zonas beneficiarias

Como resultado de estas actividades, la Mision ayudara a lograr que para el año 2001 se haya logrado lo siguiente

- 25 000 microempresas dentro de las zonas contempladas deberan haber incrementado sus volumenes de ventas mensuales promedio en por lo menos un 25 por ciento, y
- Un incremento de 30 000 puestos de trabajo a tiempo completo dentro del sector microempresarial de las zonas geograficas contempladas

RI 3 Comunidades Mercados que Estimulen la Actividad Economica

Es importante contar con centros dinamicos de expansion que estimulen la actividad economica dentro de la zona geografica La funcion de la Mision es la de ayudar a estimular la inversion, mejoras de infraestructura, y un incremento en la actividad economica dentro de las zonas geograficas seleccionadas El enfoque del programa abarca la consideracion de pueblos rurales en los que el dinamismo economico ya se esta desarrollando, valerse de el y ampliarlo Los agricultores se beneficiaran al contar con una mayor demanda local de sus productos y centros de procesamiento mas accesibles Las microempresas se beneficiaran tambien al contar con mayor demanda para su produccion y mayor acceso a servicios financieros y tecnicos Los pueblos de mercado podran facilitar acceso a servicios financieros, informacion de mercados (tanto internos como externos), proteccion legal, servicios de notaria, transporte, seguro, etc

Cabe enfatizar que se trata de un esfuerzo de desarrollo economico y no tanto de desarrollo urbano o una estrategia de descentralizacion politica Para apoyar a este resultado intermedio, la Mision tiene intencion de prestar su contingente a

- Un programa que incentive y coadyuve al establecimiento de negocios privados o ampliar operaciones dentro de las comunidades de mercado contempladas,

- Una permanente asistencia a favor de proyectos pequeños de infraestructura a través de la auto ayuda - especialmente en terminos de mejor carreteras, puentes, electricidad productiva y demas considerandos - vincular a los residentes del sector rural con pueblos mercados, y
- Proporcionar ayuda a ONGs, cooperativas y demas proveedores de servicios tecnicos y financieros de manera que se puedan establecer o ampliar su gestion dentro de las comunidades mercado en cuestion

Los indicadores y metas para este resultado intermedio son

- Mayores inversiones de por lo menos \$6 0 millones por parte de las empresas para ubicar o ampliar operaciones dentro de los polos de crecimiento ofrecidos por esas comunidades mercados,
- El incremento de por lo menos 5 000 puestos de trabajo a tiempo completo dentro de esas comunidades de mercado y las areas circundantes
- Otros intangibles

RI 4 Mejor Nutricion Familiar

Los hogares consumen los alimentos que producen y/o compran La mala nutricion constituye principalmente un reflejo de la falta de acceso a alimentos debido a la pobreza Los RIs 1, 2 y 3, segun se describe anteriormente, estan orientados hacia un incremento de los ingresos familiares y toman en cuenta la limitacion de acceso a una mayor seguridad de alimentos a nivel de familia Sin embargo, entre los hogares cuya fuente de alimentacion no esta asegurada, este acceso inadecuado de alimentos se combina con una utilizacion inadecuada de alimentos a los que la familia tiene acceso Esta utilizacion inadecuada resulta mas critica entre el grupo de niños que se encuentran entre los 6 y 18 meses de edad, cuando los niños dejan de lactar y comienzan a recibir alimentos solidos La nutricion inadecuada en esta etapa se refleja mas adelante en la atrofia que se da entre niños de 5 años de edad (indice de nivel SO) Dentro de las zonas geograficas en las que se concentrara el SO, la atrofia en el crecimiento de niños menores de 5 años es tan alta como el 60% de todos los niños El RI4 toma en cuenta esta mala condicion de salud, higiene a nivel de hogares, y practicas de alimentacion como responsables de la inadecuada utilizacion de recursos disponibles

Los programas de Ayuda Alimenticia bajo el titulo II en Guatemala han sido diseñados para traer por delante incrementos sustentables de la seguridad alimenticia a nivel familiar entre quienes carecen de tal seguridad dentro de las zonas geograficas seleccionadas Las actividades bajo el Titulo II que centran su atencion en torno a un mayor acceso al incrementar la produccion de pequeños agricultores y pequeños empresarios, se integran a los RIs 1 y 2 Las actividades alimenticias que AID cumple bajo el titulo II se centran en torno a mejorar la utilizacion de los alimentos a nivel de hogar a traves de programas de salud y nutricion materno/infantil que van en apoyo de los RI 4 El indice y meta para este resultado intermedio es el de

- Reducir el porcentaje de niños menores de 5 años con desnutricion, del 60% al 30%

IV ACTIVIDADES Y RESULTADOS DE MENOR NIVEL

Debido a la disparidad economica que existe entre los grupos que se espera participen en las actividades financiadas por USAID/G-CAP, y debido a la diversidad de los intereses economicos involucrados, los objetivos que persigue la Mision para generar ingresos seran acometidos a traves de varias intervenciones Para alcanzar los resultados intermedios que se han descrito anteriormente, se precisara de

- Incrementar el acceso que tengan los pequeños agricultores orientados hacia el comercio y los propietarios de microempresas familiares a servicios financieros y tecnicos,
- Mejorar el acceso a tierras y titulacion de tierras para pequeños agricultores orientados hacia las actividades comerciales,
- Estimular la expansion y desarrollo economico - incluyendo mejoras infraestructurales y la motivacion para que se realicen inversiones de negocios - dentro de las zonas claves de las comunidades de mercado,
- Mejorar el ambiente de politicas en las que se desenvuelven las pequeñas empresas y servicios de apoyo y actividades a favor de pequeños agricultores, y
- La provision de un minimo de seguridad de alimentos a traves de los recursos alimenticios del Titulo II para familias extremadamente empobrecidas

Todas estas actividades seran sensibles a las necesidades especiales y características que rodean a las minorias indigenas y a la condicion de la mujer

A Mayor Acceso a Servicios Financieros y Tecnicos

La hipotesis clave de desarrollo subyacente en la mayor parte de las actividades generadoras de ingresos apoyadas por la Mision radican en un mayor acceso a credito, tecnologias de produccion, informacion, servicios de apoyo, destrezas empresariales, y oportunidades de empleo que traeran como resultado tanto una mayor productividad como mayores ingresos para los segmentos pobres Esta hipotesis esta apoyada por los Acuerdos de Paz y en la identificacion de las necesidades que tienen estas comunidades

Servicios Financieros

El acceso a servicios financieros - tanto de ahorros como de credito - ha demostrado constituir una importante condicion previa a alcanzar una mejora en las actividades economicas y niveles de ingresos de los pobres La capitalizacion de empresas economicas - tratase de pequeñas fincas o microempresas - resulta esencial para incrementar la produccion y productividad, y para producir bienes y servicios que puedan venderse en una economia de mercados La ausencia de acceso a recursos economicos constituye uno de los mayores impedimentos a la expansion de pequeñas fincas que alcanzan exito y microempresas dentro de las zonas rurales de Guatemala

El acceso a servicios financieros se ve limitado por el hecho de que, en el momento actual, existen unos cuantos intermediarios Guatemaltecos viables que proporcionan servicios financieros dentro de las zonas rurales contempladas en el enfoque de USAID/G-CAP El cuadro que consta a continuacion indica cual es

la presencia en este momento de intermediarios financieros dentro de los doce centros de expansion comercial que se proponen ⁷

UBICACION	BANRURAL	FAFIDESS	GENESIS	Cooperativas de Ahorro y Préstamo
Chimaltenango San Martín Jilotepeque San José Poaquil	X		X X	
Huehuetenango Santa Cruz Barillas San Mateo Ixtatan	X			
Quiche Ixacán Sta Cruz de El Quiche Nebaj	X X X	X		X
Alta Verapaz San Pedro Carcha Chisec	X X		X	X
Baja Verapaz Rabinal	X			
El Peten San José La Libertad-El Naranjo	X		X	

Una de las intervenciones que la Misión ha participado en cuando a generación de ingresos es, por lo anterior, de apoyar la expansión de servicios financieros sustentables que satisfagan las necesidades de ahorro y crédito de los beneficiarios meta. Esto se logrará a través del apoyo a la expansión y mejora de organizaciones locales que canalicen el apoyo financiero que se preste a las comunidades rurales indígenas dentro de las zonas geográficas contempladas. Esto podría incluir el establecimiento de nuevas sucursales u oficinas dentro de dichas zonas geográficas seleccionadas, la expansión de la capacidad de servicio de las instituciones existentes en esas áreas, ayuda que se preste a las mejores operaciones y eficiencia de tales operaciones, así como aumentos de las carteras de préstamo para alcanzar niveles que financieramente sean viables.

Las actividades que reciben el apoyo de USAID tenderán a incentivar a las organizaciones no gubernamentales nacionales que existen para que establezcan servicios o amplíen sus servicios dentro de estas comunidades. Esto incluye el apoyo a los proveedores de servicios con los que ya se cuenta para abrir nuevos puntos de servicio o ampliar la cobertura de tales puntos de servicio hacia zonas rurales claves, esfuerzos para incrementar la participación y eficacia de las OPVs que proporcionan Ayuda Alimentaria para proporcionar servicios orientados hacia la producción a favor de los beneficiarios que se contemplan, y énfasis en programas que incrementen el acceso equitativo por parte de mujeres pobres del sector rural y pueblos indígenas a crédito y ahorros. Quienes llevan este tipo de programas a ejecución incluyen a BANRURAL, bancos privados, intermediarios financieros no bancarios que operan en las zonas, OPVs internacionales, ONGs especializadas en la provisión de servicios, organizaciones comunitarias y cooperativas. En particular, las OPVs y ONGs que llevan a ejecución el programa de Ayuda Alimenticia recibirán incentivos para ampliar sus actividades generadoras de ingresos a través de bancos comunales u otras actividades intermedias que cumplan las instituciones financieras. Se colocará

⁷ —Cabe anotarse que varias de las oficinas de BANRURAL que se anotan aquí están programadas para abrirse a finales de 1998.

énfasis en las actividades no agrícolas o microempresariales en medida de lo posible a fin de responder ante las menores posibilidades que confronta la expansión agrícola

Como resultado de estas actividades de programa, un importante número de pequeños agricultores y microempresarios dentro de las zonas geográficas contempladas obtendrán acceso a servicios financieros. Los indicadores y metas clave para este aspecto son las siguientes

Indicadores de Acceso a Servicios por parte de Beneficiarios (hombres/mujeres, Mayas/Ladinos)

- 40 000 nuevos clientes activos atendidos por instituciones financieras, que incluyan a 20 000 pequeños agricultores y 20 000 microempresarios
- Un promedio de 15 000 nuevos préstamos (7 500 concedidos a pequeños agricultores y 7 500 a microempresarios) por un total de \$8 0 millones (\$4 0 millones a pequeños agricultores y \$4 0 millones a microempresarios) desembolsados cada año
- Ahorros de \$2 5 millones para el año 2001, que se movilicen entre las instituciones financieras rurales dentro de las zonas geográficas contempladas

Servicios Técnicos

Los pequeños productores agrícolas y microempresarios también tienen necesidad de contar con acceso a servicios no-financieros - especialmente capacitación, asistencia técnica, asistencia comercial, información y demás. Aunque a menudo resulta más difícil identificar cuáles han sido los impactos directos que han tenido los servicios técnicos - tan distintos como independientes del impacto que ejercen los programas de crédito - la asistencia técnica resulta de crítica importancia para la adopción de nuevas tecnologías, la adaptación de productos y diseños de productos, desarrollo de destrezas comerciales, eficacia empresarial o administración de pequeñas fincas, y muchas de las demás destrezas esenciales para alcanzar el éxito en pequeñas fincas y negocios pequeños

Los servicios financieros y técnicos son proporcionados a veces por la misma institución. Sin embargo, con frecuencia, las instituciones se especializan ya sea en la provisión de servicios técnicos o financieros. Sean estos combinados o independientes, la Misión reconoce la importancia que tienen los servicios técnicos para lograr los Resultados Intermedios 1 & 2

Una de las principales estrategias para la Misión, por ende, es la de apoyar la expansión de servicios no-financieros sustentables - asistencia técnica, capacitación, mercadeo, y demás servicios orientados hacia los negocios - a través de organizaciones e instituciones locales. Como es del caso en servicios financieros, esto se logrará a través del apoyo a la expansión y mejoramiento de organizaciones locales que canalizan servicios y apoyo financiero a las comunidades pobres del sector rural dentro de las zonas geográficas contempladas. Esto podrá incluir el establecimiento de nuevas sucursales u oficinas dentro de zonas geográficas seleccionadas, la expansión de la capacidad de servicios con que cuentan las instituciones existentes dentro de las zonas geográficas, y ayuda para mejorar las operaciones y su nivel de eficacia

La siguiente tabla indica cuál es la presencia en este momento de las instituciones seleccionadas (todas las que en la actualidad trabajan con USAID) para proporcionar asistencia técnica dentro de las dos comunidades de mercado y centros de expansión que se han identificado

UBICACIÓN	ANACAFE	CECI	CHF	CARE	Centro Maya	Yalita Cumi
Chimaltenango San Martin Jilotepeque San Jose Poaquil						
Huehuetenango Santa Cruz Barillas San Mateo Ixtatan	X	X X				
Quiche Ixcan Sta Cruz de El Quiche Nebaj	X	X	X			
Alta Verapaz San Pedro Carcha Chisec	X X		X	X		X X
Baja Verapaz Rabinal						
El Peten San Jose La Libertad-El Naranjo				X	X	X

Las actividades que reciben el apoyo de USAID procuraran dar incentivos a cooperativas nacionales, organizaciones de productores y demas organizacion no-gubernamentales para que inicien la provision de servicios o los amplien dentro de estas comunidades Esto incluye el apoyo a

- proveedores de servicios ya existentes para que abran nuevos puntos de servicio o amplien la cobertura de sus puntos de servicio dentro de zonas rurales claves,
- la iniciativa del Ministerio de Agricultura de contar con servicios de informacion y asistencia tecnica privada para actividades productivas tanto a nivel de finca como fuera de ellas,
- mayor robustecimiento y expansion de esfuerzos para ayudar a organizaciones de pequeños productores de cafe a traves de la Asociacion Nacional del Cafe (ANACAFE),
- incrementar la participacion y eficacia de las OPVs que proveen Ayuda alimenticia para que tambien proporcionen servicios orientados hacia la produccion y credito para beneficiarios meta,
- contratacion de capacitacion de destrezas empresariales para microempresarios que determinen el impacto y posibles mecanismos para la recuperacion de costos, y
- dar enfasis a programas que tiendan a proporcionar un acceso equitativo a mujeres pobres de los sectores rurales con respecto a factores de produccion

Quienes lleven a ejecucion la prestacion de servicios tecnicos podran incluir proveedores de servicios a traves de contrataciones privadas, OPVs internacionales, ONGs especializadas que proporcionan servicios a nivel local, organizaciones comunitarias y cooperativas En particular OPVs y ONGs que cumplen con programas de Ayuda Alimenticia que seran incentivados a ampliar su gestion dentro de actividades generadoras de ingresos Se colocara enfasis sobre actividades no-agricolas o microempresariales en

medida de lo posible, a fin de responder ante las reducidas posibilidades de ampliar las actividades agrícolas

Como resultado de estas actividades programáticas, un importante número de pequeños agricultores y microempresarios dentro de las zonas geográficas contempladas obtendrán acceso a servicios financieros. Los indicadores y metas clave en cuanto a este punto son las siguientes

Indicadores de Acceso a Servicios por parte de los Beneficiarios (hombres/mujeres, Mayas/Ladinos)

- 5 000 clientes debidamente capacitados a través de los programas de capacitación de USAID en apoyo de destrezas específicas y otros programas de capacitación bajo contrato
- Por lo menos 10 000 beneficiarios que reciban anualmente asistencia técnica y otros servicios a través de programas que reciban el apoyo de USAID

Estrategias de Ejecución

Las actividades previstas para llevar adelante esta estrategia incluyen

Nueva SDP – Proveedores de Servicios Generadores de Ingresos Una de las actividades claves constituirá la inclusión de una nueva Solicitud de Propuesta para ampliar y robustecer la entrega de servicios en beneficio de pequeños agricultores y microempresas dentro de las zonas geográficas seleccionadas. Bajo esta SDP un contratista o beneficiario de concesión estará en capacidad de (a) manejar un programa competitivo de concesiones que estimulen el establecimiento o ampliación de ONGs, cooperativas y demás organizaciones comunitarias indígenas que puedan proporcionar servicios financieros y/o no-financieros sustentables dentro de las comunidades de mercado seleccionadas, (b) proporcionar apoyo técnico que ayude a privatizar los servicios de extensión de MAGA dentro de las áreas geográficas seleccionadas y a administrar un fondo que ayude a que los pequeños agricultores estén en capacidad de pagar por los servicios técnicos que reciben durante los primeros cuantos años de privatización, (c) ayudar a que el BANRURAL amplíe sus operaciones secundarias a través de ONGs y cooperativas, (d) proporcionar asistencia técnica y de otra índole (principalmente información) a la banca privada que quiera establecer o ampliar servicios de crédito a favor de microempresas y pequeños agricultores, (e) contratar capacitación para adquirir destrezas empresariales para los microempresarios, con mecanismos incluidos que ayuden a apreciar el impacto y potencial que tiene la recuperación de costos, y (f) ampliar el diálogo de políticas a fin de coadyuvar al desarrollo de un ambiente propicio para la expansión de las actividades microempresariales y de los pequeños agricultores

Ayuda Alimenticia Las actividades que se desarrollen bajo la Ayuda Alimenticia del Título II continuarán cambiando del apoyo al bienestar y alimentación al apoyo a actividades productivas canalizadas a través de OPVs y ONGs que presten ayuda alimentaria

Créditos Productivos Establecimiento de un fondo de prestaciones para organizaciones comunitarias a favor de proyectos de infraestructura que vayan en apoyo de actividades productivas, a través de bancos establecidos y ONGs que participen del programa

Los índices de éxito para estas estrategias de ejecución se miden en dos niveles (1) la disponibilidad de servicios dentro de las zonas geográficas seleccionadas, y (2) la sustentabilidad y eficacia de las organizaciones en sí

Mayor Disponibilidad de Servicios Financieros y de Apoyo Técnicos

- Numero de nuevas oficinas institucionales de apoyo que se hayan abierto o ampliado dentro de las zonas geograficas contempladas
- Numero de Departamentos que cuentan con Unidades de Asistencia Tecnica Privada para la provision de servicios de extension agricola

Indices de Desempeño Organizativo

- Numero de unidades de asistencia tecnica que son auto-suficientes,
- Numero de clientes que pagan el costo total de la asistencia tecnica,
- Mejores tasas de eficacia operativa,
- Mejor relacion de costo-efectividad de parte de ONGs y demas proveedores de servicios, y
- Mejores practicas en el manejo de registros y sistemas para la generacion de informes y sistemas operativos internos

B Mejor Tenencia y Utilización de la Tierra

El contar con acceso estable a la tierra resulta esencial para incrementar la produccion agricola y los niveles de ingreso. La Mision apoyara tales esfuerzos a fin de asegurar la consecucion de titulos de propiedad validos acreditados a sus tierras a traves de una serie de medios, que incluye la compra, entrega de titulos y otras alternativas. Como resultado de las actividades apoyadas por la Mision, alrededor de 10 000 pequeños agricultores habran obtenido titulo de sus tierras o habran adquirido algun otro acceso seguro a las tierras que labran. Tales actividades incluyen:

Un Fondo de Tierras Capitalizacion del fondo de tierras (FONTIERRA) para apoyar la venta de tierras a los pequeños agricultores

Entrega de Títulos a las Tierras Asistencia a 10 000 pequeños agricultores que aceleren el proceso de titulacion de tierras dentro de las zonas seleccionadas

Indices de logros para este nivel mas bajo incluyen:

- Numero de titulos procesados
- Cantidad de tierras transferidas
- Numero de familias que cuentan con acceso seguro a las tierras

C Expansión y Desarrollo de Comunidades Mercados

Aunque los beneficiarios de la Mision en lo que respecta a actividades generadoras de ingreso son los hogares, algunas actividades generadoras de ingresos tienen un impacto directo sobre el mejoramiento de la dinamica de la economia y la viabilidad de las comunidades mercado que resultan clave. Esto incluye:

Industrias para la Paz Que incentiva a los negocios Guatemaltecos para que amplien su produccion y niveles de generacion de empleo dentro de las zonas geograficas en cuestion, a fin de mejorar la viabilidad economica de los pueblos mercados y se genere empleo directo para los segmentos pobres que trabajan en los sectores rurales circundantes a dichas comunidades

Ayuda Alimenticia La Alimentacion para el Trabajo desempeña un importante papel en el robustecimiento de la dinamica economica de las zonas de mercado, al prestar apoyo a proyectos comunitarios de infraestructura, el robustecimiento de organizaciones comunales locales, y el estimulo que se preste a actividades comunitarias de auto ayuda

Otras actividades - tales como la construccion de puentes y carreteras, la concesion de creditos a la produccion, han tenido y seguiran teniendo una repercusion directa sobre la infraestructura que sustenta las actividades economicas dentro de las zonas de mercado Estas actividades no tienen intencion de fortalecer las actividades de los intermediarios locales ni aun de trabajar con ellos, pero si tienen un efecto directo sobre la posibilidad de empleo y un mayor espectro de impacto sobre la estimulacion de la viabilidad economica de dichas zonas de mercado

Las medidas implicadas en estos resultados intermedios incluirian

- Numero de empresas ubicadas en las zonas especificadas
- Montos de inversion generados en zonas seleccionadas
- Numero de proyectos llevados a cabo por parte de comunidades locales
- Numero de puestos de trabajos y equivalentes a puestos de trabajo a tiempo completo que hayan sido creados

D Mejor Ambiente de Politicas

El ambiente normado por politicas desempeña un importante papel en el exito que alcance el programa generador de ingresos de USAID/G-CAP a dos niveles Primero, el ambiente de politicas desempeña un papel importante en la determinacion de los niveles relativos de exito que cumplan Instituciones Financieras Intermedias (IFIs) y proveedores de servicios tecnicos y de otra indole La expansion de proveedores no tradicionales de credito (especialmente ONGs) no ha venido acompañada de una modernizacion de codigos y regulaciones que fueron diseñados para instituciones financieras formales y organizaciones de negocios tales como las cooperativas Hay necesidad de tener en cuenta y aclarar importantes temas relativos a la movilizacion de ahorros, tasas de interes, practicas de prestamos, normas de calidad, registros y regulaciones para llegar a un ambiente de politicas que asegure la calidad de los servicios financieros, pero que no ahogue el espiritu creativo y de experimentacion que debe primar De igual manera, la eficacia y sustentabilidad de los proveedores de servicios no-financieros - tales como cooperativas de mercadeo, centros de negocios, asociaciones de productores y demas - depende de un ambiente de politicas que les permite operar como legitimas organizaciones privadas

Segundo, el ambiente de politicas tiene un profundo impacto sobre las operaciones de microempresas y pequeñas fincas por igual La capacidad de los microempresarios para crecer y prosperar se ve constreñida por un ambiente de politicas que todavia no se ha adaptado a las realidades practicas de empresas muy pequeñas Las leyes y regulaciones existentes imponen una carga mayor a la supervivencia de tales empresas La ausencia de la tradicion de quienes propenden a instaurar politicas, especialmente dentro del campo microempresarial, significa que no existe un foro eficaz en cuyo seno se puedan tratar, debatir y eventualmente modernizar politicas de contexto que reflejen las realidades de un vibrante sector que crece en importancia dentro de la economia El reconocimiento legal y *de facto* de las microempresas, formas para registrarlas, politicas tributarias y restricciones municipales a menudo tienden a hacer discriminaciones en contra de tales pequeñas empresas, y son temas que deben ser reconocidos De similar

manera, los pequeños agricultores confrontan numerosas limitaciones de políticas, tales como control de precios por parte del gobierno, distorsiones comerciales y de mercado, seguridad de la tierra y otros

Este nivel mas bajo podria, entonces, dividirse en dos resultados claramente diferenciables

Mejor ambiente de políticas para las actividades económicas de los microempresarios y pequeños agricultores de Guatemala, y

Mejor ambiente de políticas que permitan proveer credito y servicios tecnicos a microempresarios y pequeños agricultores

Identificar y trabajar para poner por delante un ambiente de políticas que respalde la expansion y desempeño de los pequeños productores - tanto pequeños agricultores como microempresarios - constituirá un importante componente de las actividades que la Mision cumpla dentro del campo normativo. Al mejorar el ambiente de políticas tanto para las microempresas como la provision de servicios de apoyo a las mismas implica la disminucion o eliminacion de impedimentos regulatorios y barreras de políticas que afectan el mercado, a la mujer y a los pequeños productores como frente que presenta un sector. También incluye mejores regulaciones para pequeñas instituciones financieras que asumen funciones de movilizacion de depositos para asegurar la seguridad y solidez de los ahorros y depositos de clientes. Algunos de los elementos que conlleva un solido ambiente de políticas que debera estar en su lugar para fines del horizonte de planificacion son

Políticas que Afectan a las Actividades Microempresariales y aquellas desarrolladas por Pequeños Agricultores

- Reconocimiento legal de la función que juegan las microempresas dentro de la sociedad económica
- Simplificación de procedimientos de registro que reconocen distintos tipos de empresas tales como aquellas que pertenecen a un solo propietario o a una misma familia
- Simplificación de regulaciones, requisitos tributarios y leyes sociales que aplican a empresas familiares y empresas que tienen un solo propietario, así como la remoción de la tributación retroactiva y demás cargos sociales
- Eliminación de cualquier tipo de control de precios y demás distorsión de mercados que tienen repercusiones adversas sobre los precios que los pequeños agricultores reciben por sus productos
- Disminución de cualquier tipo de restricciones para acceder a mercados

Políticas que Afectan a los Proveedores de Servicios Financieros

- Reconocimiento legal de las funciones proveedoras de servicios
- Autoridad legal para convertir a ONGs en financieras o bancos
- Prudencia en la regulación de instituciones que se dedican a la movilización de depositos
- Normas mínimas para quienes proporcionan servicios financieros a microempresas y pequeños agricultores, especialmente entre quienes se dedican a la movilización de depositos
- Modificación de leyes bancarias que autoricen una mayor aceptación de garantías no-tradicionales al manejar créditos microempresariales y para pequeños agricultores

- Habilidad para dedicarse a la formulacion y propugnacion de politicas que tengan sentido

USAID/G-CAP apoyara un dialogo activo de politicas orientadas hacia la generacion de tipos de reformas necesarias dentro del ambiente de fijacion de politicas para esetmular una solida expansion y crecimiento del sector microempresarial Esta agenda en el progreso de politicas podria lograrse a traves de

- una rigurosa evaluacion de necesidades de contar con politicas y para determinar prioridades,
- Analisis de la disponibilidad actual de organizaciones de pequeños productores que se dediquen a la formulacion y propugnacion de politicas,
- Asistencia tecnica para quienes elaboran politicas y para organizaciones de supervision legislativa,
- Determinacion de un lugar desde el cual supervisar el desarrollo de politicas y donde debatirlas,
- Mecanismo para hacer un seguimiento de la ejecucion de politicas con los cambios establecidos

USAID/G-CAP financiara un estudio del ambiente de politicas durante el año calendario 1998 La reforma de politicas constituirá un componente de la propuesta nueva actividad generadora de ingresos Además, la revision de politicas y dialogo constituyen parte integrante de cada actividad cumplida por USAID/G-CAP

E Mejor Acceso a Alimentos

La seguridad de contar con alimentos constituye una pre-condicion esencial para cualquier actividad comercial orientada hacia la generacion de ingresos, las familias deben contar con una seguridad que les proporcione alimentos basicos antes de que puedan dirigir sus energias hacia tales actividades comerciales Las actividades de la Mision proporcionaran seguridad de alimentos basicos a alrededor de 100,000 familias extremadamente pobres durante el horizonte de planificacion, permitiendoles involucrarse gradualmente en las actividades economicas orientadas hacia mercados y mejorar su situacion, pasando de beneficiarios de beneficencia a participantes economicamente activos

- Numero de equivalencias de empleos proporcionados por los programas de Alimentos por Trabajo
- Numero de familias que cuentan con alimentacion anual basica proporcionada a traves del Titulo II

A continuacion consta la presencia de programas bajo el Titulo II dentro de los propuestos doce centros de expansion de mercados

UBICACION	SHARE	CARE	CRS	Save the Children
Chimaltenango				
San Martin Jilotepeque	X	X		
San Jose Poaquil		X		
Huehuetenango				
Santa Cruz Barillas		X		
San Mateo Ixtatan		X		

UBICACION	SHARE	CARE	CRS	Save the Children
Quiche Ixcán Sta Cruz de El Quiche Nebaj	X	X X X	X	X
Alta Verapaz San Pedro Carcha Chisec	X	X X	X X	
Baja Verapaz Rabinal	X	X	X	
El Peten San Jose La Libertad-El Naranjo				

Mejor Utilización de Indices de Recursos de Alimentos en los Hogares

- % de niños menores de 6 meses que están siendo alimentados exclusivamente por la lactancia
- % de niños entre 6 - 10 meses que cuentan con alimento complementario apropiado (los hábitos alimenticios precisos a fijarse serán definidos a través de investigación formativa, que se especificara en el AF01 R4)
- % de niños menores de 36 meses que han continuado con el suministro de alimentos durante crisis diarreicas
- % niños alimentados complementariamente durante 2 semanas después de haber sufrido de diarrea
- % de niños menores de 1 año que han sido vacunados (utilizar la definición de salud del índice SO)

V ACTIVIDADES PARA LOGRAR ESTOS RESULTADOS

A Actividades Principales

USAID G/CAP tiene intención de invertir alrededor de \$112 0 millones durante el periodo de años cubierto por este SOAG en apoyo del objetivo estratégico de generar ingresos. Esto se logrará a través de una combinación de nuevas iniciativas y de aquellas que ya están en marcha. Las iniciativas existentes incluyen

<u>Proyectos</u>	<u>Descripción</u>
Comunidades en Transición	Proporciona asistencia de impacto inmediato a zonas ubicadas dentro de las áreas de combate, a favor de actividades microempresariales y otras de índole productivas (\$8 92 millones)
Biosfera Maya	Identifica y promociona productos forestales sustentables dentro de áreas de protección ubicadas en reservas ecológicas (\$8 8 millones)

<u>Proyectos</u>	<u>Descripción</u>
Carreteras/Puentes	Presta apoyo a proyectos de construcción de pequeñas carreteras y puentes en la zona de Ixcán, con el objeto de desarrollar el acceso a comunidades comerciales claves y generar empleos a favor de los segmentos pobres de las zonas rurales (\$4 3 millones)
Fondo de Tierras	El fondo de tierras, que se administra a través de BANRURAL, apoya la compra de tierras por parte de pequeños productores (\$5 5 millones)
ANACAFE	Apoya a cooperativas de pequeños productores de café (\$2 3 millones)
MAGA	Privatización de servicios de extensión agrícola y asistencia a pequeños agricultores y microempresarios (\$11 6 millones)
Milpas	Presta incentivos a organizaciones comunitarias, manejo de pequeñas fuentes de agua y actividades productivas (\$860 000)
Food AID (Título II) Actividades	Presta apoyo a actividades productivas - que incluyen crédito y asistencia técnica a microempresas y pequeños agricultores - a través de organizaciones comunitarias locales y las OPVs de Food Aid También intenta mejorar el nivel de consumo nutritivo de alimentos en niños extremadamente pobres (\$55 0 millones)

Nuevas actividades propuestas para apoyar el objetivo estratégico de generar ingresos, que incluye

<u>Proyectos</u>	<u>Descripción</u>
Industrias para la Paz	Proporciona servicios de asistencia técnica y consultoría a empresas que se ubicarán y abrirán puestos de trabajo en las zonas geográficas contempladas (\$3 0 millones)
Fondos de Créditos	Proporciona fondos para fines productivos, incluyendo proyectos de infraestructura a pequeña escala en beneficio de comunidades, pequeños agricultores y microempresas (\$5 98 millones)
Nuevas Actividades Generadoras de Ingresos	La actividad generadora de ingresos irán en apoyo de la ampliación de servicios técnicos y financieros hacia comunidades rurales El proyecto manejará donaciones a intermediarios financieros calificados y proveedores de servicios técnicos para abrir o ampliar oficinas dentro de las ciudades meta También proporcionará apoyo a los esfuerzos de MAGA por privatizar los servicios de extensión y asistir en ampliar las actividades de pequeños agricultores a través de ANACAFE dentro de las zonas seleccionadas Finalmente, dará apoyo a un activo diálogo de políticas tendientes a mejorar el ambiente en que se desenvuelven los pequeños agricultores y microempresas, así como instituciones que prestan apoyo a esos sectores (\$7 8)

Estas actividades de programa podran valerse del Fondo de Credito Rural - un fondo de inversion que actualmente existe en BANRURAL, para canalizar recursos hacia inversiones dentro de las actividades productivas del sector rural

La nueva actividad generadora de ingresos se centrara en torno a la disponibilidad de servicios tecnicos y financieros dentro de las zonas geograficas contempladas Esto incluye (a) incentivar a los actuales proveedores de servicios para que abran nuevas sucursales o filiales dentro de las comunidades contempladas, (b) incentivar a los actuales proveedores de servicios para que incrementen sus servicios dentro de sucursales o filiales que ya estan operando en dichas comunidades, o (c) ayudar en el establecimiento de nuevos proveedores de servicios que satisfagan las necesidades prioritarias de estos clientes dentro de las comunidades seleccionadas Lo anterior podra cumplirse a traves de un mecanismo competitivo de sub-concesiones que instituciones que califiquen podran utilizar para abrir nuevas oficinas o ampliar servicios dentro de oficinas que ya estan operando Las donaciones podran utilizarse para ayudar en la formacion de nuevas instituciones - tales como cooperativas locales de mercadeo o asociaciones de productores - o para la expansion o robustecimiento de los ya existentes El exito tendera a facilitar

- la ubicacion de sucursales de bancos comerciales dentro de los pueblos contemplados, con carteras de prestamo que atiendan las necesidades de pequeños agricultores y microempresarios ,
- Derivaciones mejoradas de estructuras bancarias de pueblo para pasar a "graduarse" en creditos independientes que proporcionen ademas capacitacion, y
- Mayor numero de instituciones que acepten depositos dentro de las zonas geograficas contempladas

B Fuentes de Financiamiento

Objetivo Estrategico Tendiente a Generar Ingresos Incluye Fondos de Paz (in US \$000)

Descripción	Comprometidos		Compromisos Programados			Total
	1997	1998	1999	2000	2001	
Fondos de Desarrollo	3,350 0	2 475 0	2,700 0	4 000 0	3,972 0	16,497 0
Fondos de Paz	11 100 0	8,550 0	9,600 0	11,250 0	0 0	40,500 0
Programa Alimenticia	10,680 0	13,950 0	10,505 0	10,505 0	10,000 0	55,640 0
Total	25 130 0	24 975 0	22,805 0	25,755 0	13,972 0	112 637 0

**Objetivo Estratégico para Generación de Ingresos, Incluyendo Fondos de Paz
Por RI
(en US \$000)**

Descripción	Comprometidos		Compromisos Programados			Total
	1997	1998	1999	2000	2001	
IR 1						
Actual SOAG	1,700 0	900 0	1,318 0	1 330 0	1 012 0	6,260 0
Fondo de Tierras	2 800 0	2,700 0	-	-	-	5,500 0
CHF/CECI CIT	2,420 0	2,380 0	2,200 0	1,920 0	-	8,920 0
Actividades Productivas del Peten	1,380 0	1,420 0	2,900 0	3,100 0	-	8,800 0
Capacitacion	-	50 0	700 0	1 150 0	-	1,900 0
IR 2						
Actual SOAG	1,300 0	1,250 0	1,000 0	2 410 0	2,600 0	8,560 0
Fondo Rural de Credito	-	-	1,200 0	2,780 0	-	3,980 0
Políticas	200 0	200 0	700 0	-	-	1,100 0
Otros Creditos	500 0	500 0	500 0	500 0	-	2 000 0
IR 3						
Industrias para la Paz	-	1,000 0	1 000 0	1,000 0	-	3 000 0
CHF Bridges/Roads	3,300 0	1 000 0	-	-	-	4 300 0
SDF	500 0	500 0	500 0	500 0	-	2,000 0
IR 4						
Food AID Titulo II	10 680 0	13,950 0	14,290 0	14,290 0	14,290 0	67,500 0
USAID Management						
Actual SOAG	350 0	338 0	382 0	260 0	360 0	1 690 0
Fondos de Paz	200 0	-	600 0	300 0	-	1,100 0
TOTALES	25,130 0	25 988 0	26,590 0	29,540 0	18,262 0	125,510 0

VI RELACIÓN CON LA ESTRATEGIA DE USAID/G-CAP

La generacion de ingresos esta vinculada con el Objetivo Especial de la Paz que persigue USAID, que dota de recursos para cubrir necesidades inmediatas de educacion y capacitacion, desarrollo microempresarial, agricultura debidamente sustentada y manejo de recursos naturales, modernizacion del estado a traves del sector de la justicia y reforma tributaria, así como el apoyo a la Secretaria de la Paz (SEPAZ), BANRURAL y el Fondo de Tierras. Tambien existen vinculos entre los objetivos estrategicos que USAID vislumbra en cuanto al ambiente, democracia y salud, segun se describe ulteriormente dentro del Plan Estrategico para el Pais, correspondiente al quinquenio 1997-2001

Bajo el Objetivo Especial de la Paz, USAID destina fondos a un numero selecto de ONGs locales que operan en las municipalidades de Ixcan, dentro del departamento del Quiche, Barillas en Huehuetenango y varias municipalidades en el Peten norte. Dichas actividades incluyen generacion de ingresos a nivel de finca y fuera de ella, robustecimiento de organizaciones locales y mejor utilizacion de las tierras, así como opciones alternas para la generacion de ingresos partiendo de zonas de reserva biologica y ecologica

Aunque el SO de la Paz y las actividades generadoras de ingresos comparten similitudes programáticas, la Misión no ha sido autorizada para fusionar a las dos bajo el mismo estándar de generación de ingresos, pero quizás con posterioridad a 1999 esté en posibilidad de hacerlo

Borrador
Solicitud de Propuesta
GENERACION DE INGRESOS (GI)

Octubre de 1998

Borrador

Solicitud de Propuesta

GENERACION DE INGRESOS (GI)

<u>SECCION C DESCRIPCIONES/ESPECIFICACIONES/ALCANCE DE TRABAJO</u>	1
C 1 ANTECEDENTES DEL PROYECTO	1
C 1 1 El Papel de USAID/G-CAP	1
C 1 2 Criterios que Fundamentan la Propuesta Actividad destinada a la Generacion de Ingresos	2
C 1 3 Relacion con la Estrategia Adoptada por USAID/G-CAP	4
C 2 META Y PROPOSITO DEL PROYECTO	5
C 3 DESEMPEÑO CONTRACTUAL	6
C 3 1 Resultados EOPS Esperados	6
C 3 2 Estrategia	7
C 4 ALCANCE DE TRABAJO	8
C 4 1 Responsabilidades	8
C 4 2 Unidad Administrativa del Proyecto (UAP)	8
C 4 3 Componentes bajo la Actividad	9
C 4 4 Otras Tareas	16
C 5 CALENDARIO DE EJECUCION	17
C 6 PERSONAL	18
C 6 1 Composición del Equipo	18
C 6 2 Requisitos, Responsabilidades y Deberes del Personal Clave	18
C 6 3 Consultores a Corto Plazo	21
C 7 TERMINOS DEL CONTRATO	21
C 8 REQUISITOS DE PLANIFICACION E INFORMES	22
C 8 1 Planes Anuales de Acción	22
C 8 2 Reportes financieros	22
C 8 3 Reportes de Avance Trimestral	22
C 8 4 Reporte Final	23
C 9 EVALUACIONES	23
C 10 INFORMACION ADICIONAL DE ANTECEDENTES	23
C 11 NORMAS CLAVES DE LA ACTIVIDAD	24
C 11 1 Ingresos del Programa	24
C 11 2 Otras Agencias Donatarias	25
C 11 3 Co-participantes	25
C 11 4 Criterio de Selección de la Actividad	25
C 11 5 Planificación del Servicio al Cliente	25

Borrador

Solicitud de Propuesta

GENERACION DE INGRESOS (GI)

SECCION C DESCRIPCIONES/ESPECIFICACIONES/ALCANCE DE TRABAJO

C 1 ANTECEDENTES DEL PROYECTO

Guatemala es uno de los países más pobres de América Latina, su ingreso anual per capita asciende a \$1 340 ocupa el 14to lugar dentro de los 18 países de habla hispana en Centro y sur América y el Caribe. La pobreza se hace sentir especialmente en las zonas rurales, donde una topografía extremadamente irregular, acompañada de malas comunicaciones y medios de transporte, mala calidad de los suelos y distribución dispar de la tierra, así como los limitados servicios con que cuentan han mantenido a substancialmente importantes segmentos de la población sumidos en una pobreza extrema. En toda la zona rural vive una importante minoría de poblaciones indígenas que están marginadas de la sociedad.

Una guerra civil interna de 36 años de duración exacerbó la depresión económica natural en que se desenvuelven las zonas rurales. Pueblos enteros dejaron de existir, ya sea como resultado directo de la violencia o debido al abandono de que fueron objeto para escapar de la violencia. La infraestructura de servicios para el sector rural fue gravemente destruida a efectos de esa violencia.

En 1996 el Gobierno de Guatemala (GOG) y la *Unidad Revolucionaria Nacional Guatemalteca* (URNG) llegaron a un acuerdo para terminar el conflicto y poder alcanzar una semblanza de paz en la Guatemala rural, permitiendo así que se introduzcan esfuerzos tendientes a reconstruir la economía rural. Uno de los resultados del establecimiento de la paz es que ha incrementado el problema de pobreza en las zonas de conflicto a medida que crecientes números de refugiados que retornan y poblaciones desplazadas se van asentando en zonas remotas y aisladas que carecen de aun los servicios básicos e infraestructura. Al mismo tiempo, sin embargo, los Acuerdos Finales de paz en Guatemala han dejado sentados los cimientos para la transición a la paz a través de programas de desarrollo sustentable. Los Acuerdos ofrecieron a USAID-G/CAP la oportunidad de realinear los proyectos de desarrollo rural y generación de ingresos, para lograr aun mayor sustentación en el trabajo realizado con organizaciones locales y agencias gubernamentales dentro de las zonas geográficas que habían sido largamente abandonadas durante el conflicto interno.

C 1 1 El Papel de USAID/G-CAP

Con la suscripción, en 1995, de los acuerdos preliminares de paz para el "Reasentamiento de Poblaciones Desarraigadas" y en pro de la "Identidad y Derechos de los Pueblos Indígenas" entre la URNG y el Gobierno Guatemalteco, la Misión quería demostrar que el Gobierno de los Estados Unidos estaba preparado para responder con presteza ante el Gobierno de Guatemala (GOG) en cuanto al reasentamiento y proceso de reconciliación, y secundariamente, dispuesta a demostrar que los programas tendientes a colaborar con poblaciones beneficiarias también traerían como resultado actividades productivas que resultarían sustentables.

La demostración de ambos conceptos quedó plasmada en el programa de Comunidades en Transición (CET), que fue diseñado para coadyuvar al proceso de reconciliación de los refugiados y pueblos desplazados dentro de sus comunidades de reasentamiento dentro de dos de las zonas más conflictivas y aisladas del país - Ixcán, Quiché, y Barillas, Huehuetenango. Dos actividades no reembolsables financiadas bajo este programa centraron su atención en torno al incremento de las oportunidades económicas como medio para incentivar la reintegración de los refugiados y poblaciones desplazadas dentro de las nuevas comunidades que les servirían como "hogar". El desarrollo de oportunidades económicas dentro de estas zonas se complicó por el aislamiento y, en el Ixcán, debido al limitado potencial agrícola o económico de otra índole. Estas limitaciones motivaron a la Misión para centrar su atención principalmente en temas de estabilidad social dentro de estas zonas deprimidas, a la vez que identificar maneras que permitan una mayor sustentación de las actividades productivas.

Con la firma del Acuerdo Final de Paz en Diciembre de 1996, el Gobierno de los Estados Unidos (USG) comprometió \$260M en apoyo de actividades a desarrollarse durante un periodo de cuatro años. Aproximadamente \$100 millón de este compromiso apoya directamente la ejecución de los Acuerdos de Paz. En 1997 la Misión firmó un Convenio de Paz SpO especial con el GOG. A principios de 1998, el programa Misión de Paz redefinió sus planteamientos en apoyo de los Acuerdos de Paz. El Resultado Intermedio (RI) 3 se convirtió en un "incremento sustentable de las actividades productivas a través del acceso a crédito y capacitación para micro-empresarios y pequeños agricultores dentro de las anteriores áreas de conflicto". Las actividades desarrolladas bajo el CET y MBP se incorporaron al convenio de Paz SpO bajo el RI 3, y el Equipo de Paz SpO añadió cuatro actividades adicionales: (a) educación vocacional, (b) mayores fondos de crédito destinados a actividades productivas, (c) electricidad productiva, y (d) apoyo a la inversión del sector privado.

También en 1997 se inició un programa bajo el marco referencial ya existente del Proyecto de la Biosfera Maya (PBM), con el fin de financiar actividades productivas que permitan el regreso de los refugiados y de las poblaciones desplazadas que se habían reubicado en zonas de protección comprendidas dentro de la Reserva Biosfera Maya. Este proyecto incluye la entrega de títulos de propiedad de tierras, desarrollo de productos forestales no efusivos y desarrollo microempresarial que reduzca la presión que se ejerce sobre la tierra.

C 1 2 Criterios que Fundamentan la Propuesta Actividad destinada a la Generación de Ingresos

Los niveles de pobreza en que se desenvuelve el sector rural continúan siendo alarmantemente altos, y la población rural enfrenta muchos obstáculos que le impiden participar de las oportunidades que les ofrece de una economía en expansión. La falta de acceso a servicios financieros constituye un importante constreñimiento para las actividades que generan ingresos y que coadyuvarían a mejorar los niveles de vida de los segmentos rurales pobres. Los mercados de crédito rural en Guatemala son escasos, y los hogares rurales cuentan con acceso limitado a crédito y servicios de ahorro - menos del 12% de los hogares rurales recibieron un préstamo en 1995, por ejemplo. Lo que es más, los hogares rurales no cuentan con acceso a una variedad de prestamistas especializados, ya que únicamente el 0.3% reportaron saldos de deudas con más de un tipo de prestamista.

Existe una combinación de factores que impiden la provisión de crédito a los hogares rurales, y más específicamente a las micro-empresas: (a) una infraestructura institucional subdesarrollada, (b) intervenciones gubernamentales que han terminado con los prestamistas privados al permitir que instituciones muy débiles del sector público sean las que canalicen crédito con muy malos niveles de recuperación y tasas de interés subsidiadas, (c) intervenciones previas en la comercialización agrícola que

han impedido el desarrollo de fuentes de financiamiento informales, y (d) el reciente conflicto y resultante inseguridad de las zonas rurales. La mayor parte de los programas microfinancieros llegan con mayor éxito a los pobres urbanos que a los pobres rurales. Así mismo es cierto que el crédito destinado a la agricultura resulta un tema particularmente difícil. Las encuestas que se han llevado a cabo ultimamente en Guatemala demuestran que aproximadamente un tercio de todos los hogares rurales tienen algún tipo de acceso a servicios financieros -- pero el principal desafío está planteado por lograr que esto se haga realidad para las dos terceras partes que no tienen el beneficio. Este grupo tiende a incluir a los hogares más pobres y a quienes han sido reubicados dentro de las zonas rurales más remotas.

El acceso a servicios financieros por parte de los segmentos pobres sigue siendo un importante obstáculo dentro de las zonas rurales, sin importar el hecho de que el sistema de la banca comercial tiene una presencia en la mayoría de las zonas municipales. La falta de interés demostrado por las instituciones financieras formales para atender las necesidades de pequeños clientes continúa siendo una limitación para el desarrollo de micro-empresas y pequeños agricultores. En respuesta a los problemas evidenciados por las crecientes necesidades financieras de los segmentos pobres del sector rural, lo inaccesible del sistema bancario, y la deficiente situación en que se encuentran la mayor parte de las instituciones informales que atienden a los micro-empresarios rurales, la actividad IG robustecería institucionalmente a las ONGs y demás entidades financieras que en la actualidad atienden o están en capacidad de atender a micro-empresarios y pequeños agricultores como un medio para prestar apoyo a los segmentos pobres rurales en sus esfuerzos por mejorar sus condiciones financieras. En particular, la actividad IG tendería a proporcionar incentivos que permitan que tanto instituciones financieras formales como no-tradicionales abran o amplíen servicios en ciertas zonas rurales del país.

El sector financiero formal tiene un gran potencial para alcanzar a clientes de menor escala. El recientemente reconstituido BANRURAL tiene una línea de crédito que tiene la intención de proporcionar incentivos para que la banca comercial conceda préstamos a ONGs y demás proveedores de crédito no-bancarios ni a través de financieras -- quienes a la vez otorgarían préstamos a micro-empresarios. Sin embargo, tal actividad de crédito se mueve lentamente y en la actualidad no alcanza a los segmentos rurales pobres a través de los intermediarios financieros como es la intención de hacerlo.

Dentro del sector de ONG e instituciones no-bancarias ni financieras existe una pronunciada necesidad de incorporar sólidas prácticas bancarias similares a las que aplican los bancos y financieras, a fin de que puedan rebajar sus costos de capital al acceder a líneas de crédito concedidas por la banca comercial. Para aquellas instituciones que están dispuestas y en capacidad de formalizarse enteramente - es decir específicamente adoptar las medidas necesarias que les permitan convertirse en un banco - existe la dimensión adicional de movilizar los ahorros de clientes. Para poder ser considerados como candidatos serios a la supervisión formal por parte del sistema financiero del GOG y entes reguladoras (o posiblemente por parte de una unidad de supervisión para intermediarios no-bancarios ni financieras pequeñas), las ONGs y demás organizaciones micro-financieras deben agilizar su trámite de formalización para sus operaciones e introducir sólidas prácticas bancarias.

El ahorro constituye un servicio clave del que se carece en las zonas rurales, y existen unos cuantos programas que tienen la intención de promover, captar y utilizar cuentas de ahorros dentro del sector rural. Un esfuerzo de este tipo se ha canalizado a través de las cooperativas rurales de ahorro y crédito que canalizan el crédito resultante principalmente de la movilización de ahorros a los socios de tales cooperativas. Sin embargo, únicamente una de las 12 áreas prioritarias contempladas como beneficiarias de la actividad GI están siendo atendidas por una cooperativa de ahorro y crédito. Las ONGs están sujetas a la prohibición de movilizar ahorros. La apertura de sucursales bancarias y de cooperativas de ahorro y

credito para satisfacer necesidades de ahorro en las zonas beneficiarias constituye una prioridad clave para la actividad IG

Ademas de los servicios financieros, el desarrollo de una economia rural sustentable precisa contar con la disponibilidad de los demas servicios tecnicos, de mercadeo y unidades de negocios - todo lo cual escasea en Guatemala. La segunda prioridad clave de la actividad GI radica en la necesidad de incrementar la disponibilidad de estos servicios dentro de zonas especialmente seleccionadas del pais

C 1 3 Relación con la Estrategia Adoptada por USAID/G-CAP

La actividad tendiente a Generar Ingresos (GI) contribuye a alcanzar el Objetivo Estrategico No 4 contemplado por la Mision

Lograr incrementos sostenidos en los ingresos familiares así como asegurar la provisión de alimentos para un importante numero de pobres del sector rural, dentro de zonas geográficas seleccionadas del país.

y se constituya en un aporte principal para alcanzar dos de las metas contempladas dentro de este objetivo estrategico

- Incrementar el nivel de ingresos familiares anuales en un 50% para 50 000 negocios micro-empresariales y pequeñas fincas durante los siete años que abarca el plan estrategico de la Mision (1997-2003), y
- Traer como resultado importantes mejoras en el nivel de vida familiar - calidad de vivienda y posesiones - para 50 000 hogares beneficiarios directos bajo el programa

Especificamente, la actividad GI coadyuva a lograr dos resultados intermedios - ayudar a que los pequeños agricultores se dediquen a produccion y comercializacion de mas alto valor, y ayudar a que los micro-empresarios amplien sus negocios. Debido a que muchos de los beneficiarios contemplados por las actividades de USAID/G-CAP, diseñadas para mejorar los ingresos familiares, son campesinos extremadamente pobres cuya existencia depende del exito que alcancen en sus actividades agricolas, la generacion de ingresos familiares sustentables depende del exito que se alcance en el fomento de actividades agricolas sustentables. Para que esto ocurra, los pequeños agricultores deberan emplear practicas asimismo sustentables de produccion agricola, y deberan incrementar su productividad y niveles de venta dentro de la economia de mercados. La actividad GI contribuirá directamente a cumplir las siguientes metas contempladas para los pequeños agricultores

- 20 000 pequeños agricultores adicionales dentro de las zonas beneficiarias que utilicen practicas agricolas sustentables que les permitan incrementar sus ingresos y minimizar la destruccion de los recursos naturales y dilapidar sus propias fincas,
- Un incremento promedio de 25 por ciento en la produccion que se comercializa y las ventas resultantes entre los participantes del programa dentro de las zonas geograficas contempladas, y
- Un incremento promedio de un empleado a tiempo completo por finca pequeña que reciba la ayuda del programa

La generacion de ingresos familiares sostenibles para microempresarios depende de las mejoras que se introduzcan en los negocios en si - mejor productividad, mayor produccion, y mayores volúmenes de ventas La actividad GI contribuirá directamente al logro de las siguientes metas para el sector microempresarial

- 15 000 microempresarios dentro de las zonas contempladas que hayan incrementado el promedio de ventas mensuales en volúmenes que equivalgan a por lo menos el 25 por ciento, y
- Un incremento del orden de los 30,000 puestos de trabajo a tiempo completo dentro del sector microempresarial para las zonas geograficas contempladas por el proyecto

La actividad GI se concentrará en torno a la zona geografica prioritaria contemplada por la Mision - 12 pueblos clave que sirven de mercado dentro de zonas que estan contenidas en 6 de los departamentos mas pobres del pais (vease mapa)

La generacion de ingresos esta vinculada al Objetivo Especial de la Paz contemplado por USAID, lo que proporciona recursos para necesidades inmediatas de educacion y capacitacion, desarrollo microempresarial, agricultura sustentable y manejo de recursos naturales, modernizacion del estado a traves del sector justicia y reforma tributaria, así como el apoyo a la Secretaria de la Paz (SEPAZ), el BANRURAL y el Fondo de Tierras Bajo el Objetivo Especial de la Paz, los fondos de USAID eligen un numero de ONGs locales que operan en los municipios de Ixcán dentro del departamento de Quiché, Barillas en Huehuetenango, y varias municipalidades en Peten norte Las actividades incluyen actividades de generacion de ingresos dentro y fuera de la finca, robustecimiento de organizaciones locales y mejor uso de la tierra, así como opciones alternas de ingresos provenientes de zonas de reserva biologica y ecologica Tambien existen vinculos entre los objetivos estrategicos del USAID en cuanto al ambiente, democracia y salud, tal y como se describe mas detalladamente en el Plan Estrategico del Pais para el Quinquenio 1997-2001

C 2 META Y PROPOSITO DEL PROYECTO

Segun se especifica en RI 1 y RI 2 para el S O de Generacion de Ingresos, la meta de la Actividad Generadora de Ingresos (GI) es la de ayudar a los pequeños agricultores que se encuentran en las zonas contempladas, de manera que incrementen la produccion que les genera ingresos y los niveles de comercializacion, y tambien ayudar a que los microempresarios circunscritos en las zonas contempladas amplien sus negocios

RI 1 Mayor numero de pequeños agricultores que se dedican a produccion y comercializacion de mayor redito

RI 2 Mayor numero de microempresarios que amplien sus negocios

El Proposito de la Actividad Generadora de Ingresos es el de incrementar el acceso a servicios financieros y tecnicos sustentables y de alta calidad en beneficio de microempresarios dentro de las zonas geograficas en cuestion Por ende, la actividad GI esta orientada hacia el mejoramiento de la disponibilidad de servicios financieros y tecnicos disponibles para pequeños agricultores y microempresas rurales dentro de las zonas

geograficas seleccionadas del pais Esto se lograra a traves de la dotacion de ayuda tecnica y financiera para una serie de instituciones financieras que atienden las necesidades de pequeños agricultores y microempresas, de manera que los ayuden a ubicar o ampliar servicios dentro de las zonas geograficas seleccionadas del pais

La actividad Generadora de Ingresos dara atencion especializada al fomento de servicios sustentables de manera que los beneficiarios del proyecto gocen de acceso a servicios financieros y tecnicos en el largo plazo Esto les ayudara a ubicar proveedores locales de servicios que se tornen financieramente viables En particular, las organizaciones locales que proporcionan servicios financieros recibirán la asistencia y recursos que les permitira a su vez estar en una posicion financiera viable y en una mejor posicion que les abra las puertas a fondos ofrecidos por el sistema financiero formal Al mantener carteras de prestamo saludables y contar con acceso a fondos frescos, habra posibilidad de que las instituciones financieras rurales a su vez incrementen su clientela y contribuyan al logro de la meta de la Actividad, es decir incrementar la oportunidad de que los segmentos indigentes del sector rural tengan acceso a servicios financieros A traves de este enfoque, las GI haran un importante aporte a la facilitacion de oportunidades economicas para la poblacion beneficiaria y contribuirá significativamente al logro del objetivo estrategico de la Mision, cual es el incrementar los ingresos familiares de manera sustentable dentro de las zonas geograficas seleccionadas

C 3 DESEMPEÑO CONTRACTUAL

C 3 1 Resultados EOPS Esperados

Se espera que para finales de la actividad se hayan logrado los siguientes resultados

- 1 Incremento en el numero de clientes en por lo menos 50 000 microempresarios y pequeños agricultores que en la actualidad tienen acceso a servicios financieros y tecnicos mediante instituciones financiadas a traves de la actividad, dentro de las zonas rurales de escasos recursos seleccionadas para el efecto ¹
- 2 Mejor capacidad en un minimo de 8 a 10 de los beneficiarios rurales proveedores de servicios financieros o tecnicos en estas zonas, al punto en que estas instituciones se encuentren proporcionando servicios de alta calidad en base al cobro de honorarios, así como credito, y las operaciones resulten auto suficientes Las organizaciones de servicios financieros que reciben ayuda tendran acceso a fuentes adicionales de capital a traves de las relaciones establecidas con instituciones financieras del sector formal o, (en medida de lo que legalmente sea posible) cuentas de ahorro, y esten en capacidad de proporcionar servicios financieros adicionales Estos proveedores de servicios podran incluir a ONGs, cooperativas de ahorro y credito, cooperativas, asociaciones de productores y demas organizaciones indigenas locales y proveedores de servicios
- 3 Mayor participacion de las instituciones privadas pertenecientes al sector de la banca formal para la provision de servicios financieros extensibles a microempresas y pequeños agricultores dentro de las zonas geograficas puntualizadas, ya sea directamente o a traves de operaciones

¹ Nota el contratista no sera responsable por todos los 50 000 nuevos clientes, ya que algunos de estos nuevos clientes seran captados a traves de donaciones directas administradas por la Mision

con entidades secundarias con ONGs y demas proveedores de servicios financieros a nivel local

- 4 El uso generalizado de un formulario unico de informe por parte de todas as agencias ejecutoras del programa de generacion que reciben apoyo de USAID, en el que se reporten los resultados obtenidos frente a las metas planteadas

Un proveedor de servicios financieros sustentables se define a aquel que recauda suficientes ingresos para cubrir en su totalidad el costo de sus actividades. Tal programa podra continuar operando indefinidamente a una escala estable o de expansion, sin tener que recurrir a la ayuda ulterior de gobiernos, agencias donatarias, u organizaciones de caridad. La ampliacion de los servicios de prestamos y/u otros servicios bajo el programa podra financiarse en base a las disponibilidades comerciales es decir, sujetandose a la re-inversion de utilidades, obtencion de prestamos otorgados por la banca comercial, equidad obtenida de inversionistas privados, o -- en el caso de instituciones financieras que operan bajo licencia -- a traves de la movilizacion de depositos. La sustentabilidad financiera precisa que los ingresos generados de cargos de interes y honorarios a prestatarios, honorarios cobrados a clientes o demas actividades empresariales cubran (1) los costos operativos del programa, incluyendo sueldos y otros costos administrativos (sean estos pagados por la entidad microfinanciera o se hayan recibido a manera de donacion), depreciacion de activos fijos, y perdidas debidas a incumplimiento y (2) sus costos financieros, incluyendo tanto los costos implicados en recabar fondos a traves de depositos o prestamos comerciales y el costo de oportunidad (que incluye factores de inflacion) de cualquier donacion o prestamo a bajo interes que haya sido proporcionado anteriormente por las agencias donatarias. Un proveedor de servicios cuyas recaudaciones cubran los costos operativos mas no asi sus costos financieros habra alcanzado su *autosuficiencia operativa*, la misma que sera utilizada como un parametro interino aplicable a su desempeño financiero.

El proceso que permite alcanzar la sustentabilidad financiera sera seguido de cerca y evaluado periodicamente por el Contratista. Por lo tanto, el oferente debera proponer el plan de supervision y fijacion de hitos que reflejen debidamente el enfoque que le permitira lograr los resultados anteriormente mencionados.

C 3 2 Estrategia

La actividad GI comprendera varios enfoques claramente discernibles pero relacionados entre si a traves de los cuales lograr el incremento en la disponibilidad de servicios tecnicos y financieros dentro de las zonas rurales contempladas. Estos incluyen

- Un programa de donativos competitivos que permitan a las instituciones coadyuvar en la apertura de nuevas oficinas o la expansion de servicios existentes en las 12 comunidades de mercado elegidas como el nucleo de las actividades desplegadas por USAID,
- Asistencia tecnica al Ministerio de Agricultura, Ganaderia y Alimentos (MAGA) para continuar con la privatizacion de sus servicios de extension, a fin de asegurar la disponibilidad de tales servicios privados de extension en beneficio de los agricultores comprendidos en las 12 areas geograficas, y
- Apoyo tecnico y de otra indole a BANRURAL para mejorar su capacidad de funcionar como instituciones financieras secundarias para canalizar prestamos a

los pequeños agricultores y microempresas, a través de cooperativas, ONGs y demás proveedores de servicios financieros no-tradicionales, así como apoyar a otros bancos privados para que aumenten su participación en las operaciones de crédito extendido a pequeños agricultores y microempresarios dentro de las zonas geográficas seleccionadas para el efecto

Cada uno de estos componentes queda descrito en mayor detalle más adelante en este mismo documento

C 4 ALCANCE DE TRABAJO

C 4 1 Responsabilidades

El Contratista asumirá responsabilidad por cuatro actividades distintas (a) manejo de un programa de donaciones competitivas para estimular el establecimiento o expansión de ONGs, cooperativas y otras organizaciones comunitarias indígenas que pueden proporcionar servicios financieros y no-financieros sustentables dentro de las comunidades del mercado seleccionado, (b) ayudar al BANRURAL y a la banca privada a ampliar sus servicios dentro de las zonas geográficas identificadas, a través de mejores operaciones secundarias que funcionen a través de ONGs y cooperativas, y para proporcionar ayuda técnica y de otra índole (principalmente información) a la banca privada que esté dispuesta a iniciar o ampliar sus prestaciones a favor de microempresarios y pequeños agricultores dentro de estas zonas seleccionadas, (c) proporcionar respaldo técnico y ayudar a privatizar los servicios de extensión del MAGA dentro de esas mismas zonas geográficas identificadas y (d) establecer un sistema de seguimiento e informes para todas las actividades de la Misión que guarden relación con procesos generadores de ingresos

El Contratista será responsable por el manejo, administración y supervisión de las operaciones que se lleven a cabo bajo la actividad, y por el desempeño logrado en índices de resultados específicos y requisitos de generación de informes. Administrará los fondos de donación bajo la actividad y efectuará desembolsos a beneficiarios de donaciones que hayan sido debidamente seleccionados. El Contratista también asumirá responsabilidad por la adquisición de la mayor parte de los bienes que se anticipan bajo las donaciones (es decir, los fondos serán tomados de cada una de las donaciones que apruebe el Comité)

C 4 2 Unidad Administrativa del Proyecto (UAP)

El Contratista deberá establecer una Unidad de Administración del Proyecto (UAP) para llevar adelante la Actividad GI. La UAP se dispondrá a manera de una entidad *pequeña* que funcione bien administrativamente y esté en capacidad de manejar con eficacia todos los aspectos involucrados en la actividad de GI - incluyendo el programa de donaciones, asistencia técnica a corto y largo plazo, capacitación y seguimiento de resultados

C 4 3 Componentes bajo la Actividad

C 4 3 1 Componente de Donaciones

El Componente de Donaciones esta diseñado para incentivar a los proveedores de servicio para que ya sea ubiquen oficinas dentro de las zonas geograficas seleccionadas, o amplien operaciones dentro de las oficinas que ya existen en esas localidades USAID/G ayudara a cubrir costos y riesgos de las propuestas de donacion que encuentren exito, para asi ubicar o ampliar operaciones Las donaciones pueden cubrir costos operativos, costos asociados con la creacion o ampliacion de oficinas, costos asociados con el desarrollo de nuevos servicios que esten especificamente orientados hacia el beneficio de mujeres y minorias etnicas, y demas gastos aprobados por USAID/G-CAP Para beneficiarios de donaciones que esten involucrados en servicios financieros, el programa podra ayudarlos a conseguir acceso a fuentes de financiamiento ya establecidas que les permitan capitalizar sus fondos de credito Se considera que las donaciones individuales a instituciones ascenderan a entre \$50 000 y \$100 000

Calificaciones

Aunque podria verse involucrado un gran numero de posibles actores en este campo de la micro-finanza y sectores de ayuda a pequeños agricultores, el mejor enfoque sera el de concentrar esfuerzos mediante el apoyo de unas cuantas ONGs, cooperativas, y otras entidades que cumplan con los siguientes criterios de seleccion

- Capacidad demostrada para incrementar el acceso a servicios tecnicos y financieros por parte de segmentos menos favorecidos, que podrian constituir, sin limitarse a ello, la apertura de sucursales, agencias y otro tipo de ampliacion de servicios
- Buena disposicion de parte del beneficiario en potencia para trabajar directamente con los clientes de USAID/G-CAP (es decir, segmentos rurales, de escasos recursos, microempresarios y pequeños agricultores) Disposicion positiva para llevar a ejecucion disciplinas financieras probadas para lograr una estabilidad financiera,
- Flexibilidad para modificar las metodologias y procedimientos de modo que manejen de mejor manera situaciones especificas ya en el campo,
- Contar con potencial para sostener sus actividades mas alla de la terminacion de la ayuda proporcionada,
- Experiencia probada en la provision de servicios tecnicos y/o financieros a favor de pequeños agricultores o micro-empresarios,
- Estados Financieros debidamente auditados, correspondientes al año calendario previo, realizados por una firma independiente autorizada para operar como auditores (Si la Opinion del Auditor calificada o negativa, se introducirán medidas correctivas en el corto plazo)

Proceso de Adjudicacion

El proceso para obtener una donacion comprende una serie de pasos

- Se llevara a cabo una conversacion previa a la propuesta, realizada por el contratista, en cuyo momento se describira en detalle cuales son los criterios de elegibilidad y el formato de la propuesta - que debera prepararla el PMU y ser aprobada por USAID/G-CAP
- Las propuestas (que podrian corresponder a escasamente un año, o durar mientras este vigente este contrato) seran preparadas y enviadas por organizaciones locales que esten dispuestas a participar en el programa, dentro de los 30 dias despues de la conferencia previa a la propuesta. La institucion debera proporcionar un compromiso escrito que sea aceptable y factible en el sentido de (a) alcanzar total estabilidad financiera para las actividades en que se involucre la organizacion para prestar sus servicios financieros dentro de un plazo que sera determinado individualmente caso por caso, y (2) utilizar la ayuda proporcionada por la actividad para ampliar la disponibilidad de servicios a favor de microempresarios rurales y pequeños agricultores asi como de los demas segmentos pobres de la poblacion. El compromiso debera venir acompañado por un plan de negocios en el que se definan los principales pasos a tomarse dentro del proceso para lograr esta meta, incluyendo un calendario realista para cumplir tales pasos, y la definicion de parametros periodicos mediante los cuales medir o determinar cual ha sido el progreso que se va alcanzado hacia la meta
- Durante el primer año, un equipo tecnico, conformado por el PMU y USAID/G-CAP, seleccionaran las propuestas para nuevas entregas de donaciones y evaluaran el desempeño y calificaciones de las distintas instituciones que solicitan donativos. Las propuestas seran estudiadas en primera instancia con respecto al cumplimiento de los criterios establecidos, que constan en el documento de solicitud. Si el equipo tecnico considera que una propuesta califica, pero carece de informacion especifica, se le concedera a tal solicitante elegible un tiempo adicional que le permita cumplir con todos los criterios requeridos. En años subsiguientes, el equipo tecnico revisara tambien el uso de fondos y cumplimiento de los objetivos del plan de negocios para aquellas instituciones que han recibido donaciones. El equipo tecnico podra especificar, a traves de negociaciones con los beneficiarios de tales donativos, la asistencia tecnica que considere necesaria de manera que le permita lograr los objetivos programados por la actividad y que seran incluidos en la propuesta de donacion
- Luego de que todas las propuestas hayan sido revisadas y seleccionadas por el comite tecnico, aquellas que pudieran ser sujeto de financiamiento se agruparan en dos categorias: 1) propuestas recomendadas para ayuda a traves de una donacion (grupo A), y 2) aquellas propuestas que todavia deben cumplir con ciertas condiciones antes de poder ser recomendadas para recibir una ayuda de

donacion (grupo B) Las dos categorias de propuestas se resumen y presentan ante un Comite de Donaciones ²

- El Comite de donaciones sera convocado para revision y aprobacion de las propuestas mejor calificadas dentro de la categoria A , y la asistencia de donativos se autoriza, se firman las donaciones y se efectuan los desembolsos poco despues de ello (se calcula que dentro de un periodo de 30 dias)
- Si el Comite esta de acuerdo con la evaluacion del equipo tecnico con respecto a las propuestas de la categoria B, asi como los requisitos condicionantes, (o con lo dispuesto con respecto a propuestas bajo la Categoria A que no han sido aprobadas por el Comite en la primera ronda), entonces tales propuestas deberan devolverse para su cumplimiento por parte de los solicitantes Los solicitantes contaran con una semana para cumplir con las condiciones establecidas Durante tal tiempo, el equipo tecnico PMU se mantendra en estrecho contacto con los solicitantes de la categoria B, a fin de verificar que los requisitos se cumplan Una vez que esto suceda, se aprobara la concesion de una donacion Si una propuesta que cabe bajo la categoria B no esta en posibilidad de cumplir con las condiciones requeridas, entonces la propuesta sera rechazada
- Se espera que las donaciones aprobadas correspondan tipicamente a operaciones de mas de un año Sin embargo, el desempeño de cada beneficiario de donacion sera sujeto a revision trimestral por parte del PMU Cada año, el PMU y USAID/G-CAP aprobaran el nivel de financiamiento para el año subsiguiente Los criterios de desempeño anual para cada uno de los beneficiarios de donaciones quedaran establecidos amenera de requisito para la aprobacion de cada desembolso de fondos no reembolsables Cualquier problema importante que pudiera surgir sera solucionado por el contratista (PMU) en consulta con USAID/G-CAP

Se espera que el Comite de Donacion se reuna en medida de lo necesario durante el curso del año, para revisar y aprobar donaciones

Caracteristicas de los Beneficiarios de Donaciones

Los servicios que se presten bajo este contrato tenderan a robustecer dos tipos de entidades rurales de servicio 1) organizaciones que proporcionan servicios financieros a micro-empresas y pequeños agricultores - incluyendo aquellas que son ONGs - con la provision de ayuda diseñada para hacer que estos programas se expandan a traves de su estabilidad financiera y, 2) organizaciones ya existentes que no proporcionan servicios financieros pero que buscan establecer oportunidades o sucursales que faciliten la actividad del mercado micro-empresarial, orientados hacia el sector rural Para esta segunda categoria, el desafio radica en encontrar un medio que resulte efectivo con respecto a su costo y que este orientado hacia el mercado correspondiente, como medio para incentivar un enfoque idoneo para las microempresas rurales y actividades de pequeños agricultores

² La conformacion del Comite de Donaciones sera determinada por USAID/G-CAP y el contratista, durante los dos primeros meses de ejecucion del proyecto

Un programa microfinanciero rural podría ser "combinado", considerando que el servicio a los estratos pobres se combine con el servicio a estratos algo más altos entre los microempresarios. Como los préstamos por montos menores tienden a involucrar mayores costos por cliente, y como la provisión de servicios a grandes números de hogares rurales muy pobres tiende a involucrar altos costos, resulta mucho más difícil alcanzar la autosuficiencia financiera a la vez que cumplir con la labor en servicio de los pobres del sector rural. Aquellos programas que se enfoquen exclusivamente a atender las necesidades de quienes se encuentran en la indigencia más absoluta, deberán buscar metodologías creativas y a menudo deberán aplicar tasas de interés más altas además del cobro de honorarios, mientras que aquellos programas que atienden las necesidades de un amplio espectro de microempresas y pequeños agricultores pueden distribuir sus costos a lo largo y ancho de promedios algo más grandes y tendrán mayor facilidad para alcanzar la viabilidad financiera.

El contratista proporcionará asistencia técnica que permita a los beneficiarios adoptar "mejores prácticas" en sus operaciones, incluyendo la ejecución de un sistema de información gerencial que resulte eficaz (PIG). En medida de lo necesario y apropiado, se podrá proporcionar apoyo financiero que permita ayudar a que la organización alcance una escala sustentable. Aquellas organizaciones que no están en capacidad de ofrecer un compromiso digno de credibilidad o que se nieguen a contraerlo, para alcanzar estas metas no serán elegibles para recibir una donación.

Asistencia Técnica a los Beneficiarios de Donaciones

Se espera que el contratista proporcione otro tipo de asistencia a los beneficiarios de donaciones, tanto durante la etapa de preparación de propuestas como durante el período contemplado para su evolución para ayudarlos a sobrellevar las dificultades operativas y cerciorarse de que se cumpla con los objetivos del programa. A continuación constan algunas de las áreas que coadyuvarán a robustecer institucionalmente a las entidades elegibles que sirven a los intereses de pequeños agricultores y del sector microempresarial.

- Capacitación de personal para mejorar la capacidad de análisis de crédito, realizar el cálculo más adecuado de las tasas de morosidad y requisitos de reserva, mejores sistemas contables, mejores sistemas para la generación de informes así como procedimientos para la recuperación de préstamos,
- Asesoría sobre prácticas financieras sólidas (por ejemplo, creación de capital y reservas, políticas apropiadas en cuanto a tasas de interés, disminución de costos administrativos, especialización financiera),
- Revisión y mejoramiento de metodologías crediticias (por ejemplo, bancos comunales, grupos de solidaridad, cooperativas de ahorro y crédito, préstamos individuales) para atender de mejor manera las necesidades de los usuarios y asegurar el pago de préstamos. Se recomendará una diversificación del crédito a fin de minimizar riesgos y alcanzar mayor potencial de expansión hacia las zonas rurales,
- Asistencia a nuevas "quasi-financieras" que cumplan con los requisitos normativos de la Superintendencia en cuanto a procedimientos internos y políticas financieras (auditorías, clasificación de incumplimiento en el pago de préstamos, gastos operativos versus bienes, requisitos de capital, sistemas de información). Se apoyará a los esfuerzos que realicen las distintas ONGs en

pro de mejorar su ambiente normativo a fin de ayudarlas a obtener mayor acceso a fondos del sistema bancario comercial (es decir, líneas de crédito del BMI), y una vez que hayan sido autorizadas para operar como financieras propiamente, estar en capacidad de captar ahorros,

- Mantener en mente la meta que tienen estas instituciones de convertirse en entidades financieras completas, asistirles en la disposición de programas de ahorro, incluyendo adherencia a los requisitos legales y financieros que les permitan ser elegibles para captar y administrar ahorros del público en general

La asistencia pudiera incluir los requisitos de capitalización adicional de las ONGs y demás entidades financieras, como un medio que les permita alcanzar su sustentabilidad y apoyarlas en sus esfuerzos por convertirse en financieras que proporcionen todos los servicios implicados con esa condición. Esta ayuda será otorgada sobre la base del desempeño financiero, y se reservará más probablemente para los años posteriores de un beneficiario de donación o concesión, luego de que las necesidades técnicas y de capacitación más urgentes hayan sido solucionadas. El contratista propondrá alternativas a USAID/G-CAP sobre el mejor enfoque/mecanismo para proporcionar capital de préstamo para los beneficiarios de donaciones, lo que deberá estar a tono con la meta global de la Actividad al lograr que tales beneficiarios alcancen su autosuficiencia. Estas alternativas deberán ser eficientes y sencillas de llevar a ejecución.

Se proporcionará asistencia para el suministro de bienes fijos a favor de una entidad microfinanciera para mejorar sus actuales instalaciones para proporcionar servicios financieros y para el establecimiento de una oficina o agencia financiera que esté próxima al mercado rural y microempresarial. Esta ayuda deberá evaluarse para cada caso y podría incluir espacio arrendado, vehículos, bovedas, equipos de computación bancaria, sistemas para el manejo de información, costos operativos, arreglos para transporte local y en unos cuantos casos, podrá incluirse líneas de crédito.

Limitaciones para la Adjudicación de Donaciones (o concesiones)

- El contratista no deberá adjudicar donaciones que estipulen el pago de utilidades
- La duración de cualquier donación individual (y de todas las donaciones) no deberá exceder de la fecha de terminación estipulada en el contrato
- Si bien el contratista deberá ser responsable de la adjudicación y ejecución de las donaciones, USAID/G-CAP deberá retenerse el derecho para terminar unilateralmente tales donaciones bajo circunstancias extraordinarias
- USAID/G-CAP se reserva el derecho de rechazar a cualquier institución que haya podido ser seleccionada por el Comité de Donaciones, la misma que, según el mejor conocimiento y convencimiento de USAID/G-CAP, no cumple con los requisitos establecidos de antemano

C 4 3 2 Apoyo a las Instituciones Financieras del Sector Formal

El contratista proporcionará apoyo técnico y de otra índole a BANRURAL, con el objeto de mejorar su capacidad de funcionar como una institución financiera de segundo nivel, al canalizar préstamos hacia

pequeños agricultores y microempresarias a través de las cooperativas, ONGs y demás proveedores no-tradicionales de servicios financieros. Entre las acciones contempladas, el contratista deberá revisar y efectuar recomendaciones para mejorar y descomplicar los procedimientos de préstamo de BANRURAL, proporcionar capacitación administrativa para el manejo efectivo de líneas de crédito a favor de microempresarios y pequeños agricultores, y para ayudarles a mejorar los sistemas de comunicaciones y de manejo de información -- que incluye sistemas de auditoría de cartera para el banco y las cuentas de las ONGs que participan.

El contratista deberá poner especial atención en mejorar las líneas de crédito de que dispone BANRURAL a través de ONGs. Esto incluye, pero no se limita a ayudar a que las ONGs comprendan la lógica y necesidad de contar con líneas de crédito proporcionadas por el sector formal a fin de ayudar a que las ONGs cumplan con los requisitos de valor crediticio, y desarrollen procedimientos de auditoría que el BANRURAL pueda utilizar para determinar la credibilidad de quienes soliciten crédito a través de ONGs.

El contratista también apoyará la mayor participación de otros bancos privados, financieras privadas y también cooperativas de ahorro y crédito³, en prestaciones a pequeños agricultores y a la microempresa dentro de zonas geográficas seleccionadas. Para la mayor parte, esto consistirá de capacitación y materiales que ayuden a los gerentes institucionales a comprender el valor de las prestaciones microempresariales, y para proporcionar enfoques prácticos a la administración de pequeñas carteras de préstamos. El contratista también podrá ayudar a que las ONGs establezcan su credibilidad para contar con acceso a líneas de crédito concedidas por la banca comercial, y podrán programar asistencia técnica específica para instituciones.

C 4 3 3 Servicios Técnicos Agrícolas

El contratista deberá proporcionar asistencia técnica al Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentos (MAGA) para continuar con la privatización de sus servicios de extensión y asegurar la disponibilidad de servicios privados de extensión a favor de pequeños agricultores dentro de las 12 zonas geográficas.

Desde mediados de 1970, las actividades de la Misión en desarrollo rural trabajaron directamente con las organizaciones de extensión del Ministerio de Agricultura en proyectos que incluían desde el mejoramiento de cultivos tradicionales y no-tradicionales hasta el desarrollo de concesiones forestales pertenecientes a la comunidad. Fueron muchas las lecciones extraídas y asimiladas de estos proyectos y que se incorporaron en el actual programa de la Misión. Una de las principales lecciones radicaba en que los agricultores trabajarían conjuntamente en la comunidad, incluyendo con autoridades localmente elegidas y los agentes de extensión de MAGA, para mejorar la administración de su base de recursos naturales, especialmente cuando podría obtenerse una mayor productividad y utilidades. Las actividades del proyecto probaron ser útiles en lograr la estabilidad de la base de recursos en el largo plazo a la vez que edificar un sentido de responsabilidad comunal que incluía la noción de contar con gobiernos locales.

El presupuesto de GOG/MAGA para fines de extensión durante el período se convirtió en una creciente limitación para poder proporcionar servicios a los pequeños y medianos agricultores. Por ende, una de las más importantes y críticas lecciones emanadas del reciente proyecto fue la de que los pequeños agricultores indigentes querran pagar por recibir asistencia técnica privada (AT), tanto en cuanto a la producción de

³ Note que las cooperativas de ahorro y crédito podrían corresponder tanto a beneficiarias de donaciones o concesiones como a participantes de este componente de robustecimiento institucional dentro del sector formal.

cultivos como a su mercadeo, cuando los resultados de dicha AT eran tangibles. El pago debe vincularse a los resultados que conlleve la AT, y poder ser pagaderos ya sea en especie o en efectivo. Además, los técnicos o proveedores de servicio podrán también ganarse la vida proporcionando servicios a grupos de pequeños agricultores. El modelo privado de servicios de extensión contemplaba originalmente un subsidio, el mismo que fue retirándose con el tiempo, hasta llegar al pago por AT. El modelo ha sido adoptado por MAGA para reemplazar al servicio de extensión gubernamental. Este es el sistema que el contratista buscara institucionalizar como parte de su cometido.

Los servicios de asistencia técnica y crédito están vinculados dentro del modelo que se basa en una experiencia que combina el proyecto llevado a cabo bajo el título de Mejoramiento del Café Producido por Pequeños Agricultores, y programas de crédito canalizados a través del Banco de Desarrollo Rural (BANRURAL), y probó ante los proveedores de crédito que se puede incluir la AT como costo legítimo dentro de un paquete de préstamo. La experiencia fue tan importante que BANRURAL incorporó la metodología como parte de su recientemente constituido Fondo Rural de Crédito (iniciado bajo los antiguos fondos en fideicomiso de USAID). Con la adopción del modelo, MAGA reestructuró y drásticamente redujo sus servicios de extensión, creando la necesidad de que se lleve a ejecución, de inmediato, el modelo que contempla servicios de asistencia técnica privados. El establecimiento de este servicio forma parte integral de un mayor acceso a servicios por parte de los pobres del sector rural.

El contratista proporcionará asistencia que ayude a establecer una unidad de apoyo dentro del MAGA para distribuir el uso de técnicos privados por parte de las comunidades rurales que cuentan con escasos recursos. El contratista deberá (a) llevar a cabo un ejercicio de planificación empresarial con el MAGA con el fin de planificar la estructura, alcance y operaciones de la unidad de apoyo que se propone, (b) asistir en la preparación de regulaciones internas y de procedimientos operativos tendientes a certificar (y recertificar) a los proveedores de asistencia técnica privada, (c) ayudar en los procedimientos de preparación de borradores y de normas para crear planes de asistencia técnica y contratos entre las organizaciones productoras locales y proveedores privados de asistencia técnica, (d) ayudar en la preparación de normas y procedimientos que ayuden a llevar a ejecución un programa subsidiado de concesiones a asociaciones de productores de bajos ingresos, de manera que se los incentive a hacer uso de los servicios privados de asistencia técnica, y (e) establecer un mecanismo dentro del MAGA para hacer un seguimiento del desempeño y resultados obtenidos.

El contratista ayudará a MAGA en la ejecución de este sistema durante los dos primeros años del contrato - revisando planes y operaciones según se precise para asegurar que este en marcha un sistema sustentable para la provisión de asistencia técnica en las zonas rurales.

C 4 3 4 Sistema de Generación de Informes Orientados Hacia la Obtención de Resultados Uniformes

La Estrategia de Generación de Ingresos prevista por la Misión está siendo llevada a cabo a través de una plétora de mecanismos de contratación y donaciones. Todos estos cuentan con los mismos objetivos básicos, pero no existe norma uniforme relativa a índices, metas y formatos para la preparación de informes. El contratista deberá, en consulta con USAID/G-CAP y demás organizaciones involucradas en la estrategia tendiente a generar ingresos, diseñar un formato y metodología comunes mediante los cuales recopilar informes de desempeño e impacto.

Esta metodología debe diseñarse de tal manera que sistemáticamente recopile datos consistentes necesarios para el seguimiento del desempeño e impacto, mediante formatos uniformes que no precisen de encuestas especiales u otras metodologías costosas para recabar datos y que no incrementen importantemente el costo.

o nivel de esfuerzo que se requiera por parte de la agencia ejecutora. Los formularios de solicitud de prestamo así como informes uniformes presentados por los agentes de extension constituiran las principales fuentes de informacion,

C 4 4 Otras Tareas

C 4 4 1 Provisión de Bienes y Servicios

Se espera que la adquisicion de bienes se incluya en la Actividad GI, en apoyo del desarrollo institucional de los beneficiarios de concesiones dentro de muchas areas tales como contabilidad, sistemas de manejo de informacion, capacitacion, canalizacion de credito, seguridad, etc. El Contratista sera responsable por la provision de importantes bienes para los beneficiarios de concesiones. Entre tales adquisiciones se podria incluir motocicletas, computadoras personales y programas de computacion, equipos audiovisuales y suministros, bovedas, fotocopiadoras y equipos de automatizacion.

El contratista debera buscar la aprobacion del Oficial de Contrataciones para la compra de cualquier tipo de equipo automatizado (por ejemplo computadoras, procesadores de palabras), programas de computacion o suministros y servicios inherentes, si es que se espera que el costo total de tales adquisiciones exceda de \$100 000. El Oficial de Contrataciones debera, a su vez, obtener el visto bueno de USAID/G-CAP/W, M/IRM antes de conceder la aprobacion al contratista.

Los beneficiarios de donaciones podran ser autorizados para adquirir localmente bienes/equipos menores tales como escritorios, sillas, maquinas de escribir, archivadores y otros bienes, a discrecion del contratista. El contratista proporcionara informacion de adquisiciones a los beneficiarios de concesiones, segun sea necesario.

C 4 4 2 Actividades de Capacitacion

La asistencia tambien podra incluir sesiones de capacitacion para microempresarios locales quienes comprenden el mercado meta de un beneficiario de donacion microfinanciero en particular. Se anticipa que podria resultar apropiada la capacitacion especializada que estimule al sector microempresarial y proporcione clientela viable para los servicios de ahorro y credito otorgados por las instituciones microfinancieras locales. Estas actividades de capacitacion seran coordinadas por el contratista a traves de los beneficiarios de donaciones o concesiones. La asistencia tecnica que reciban los beneficiarios de concesiones para la adopcion de las mejores practicas financieras podrian combinarse con sesiones de capacitacion en beneficio de su personal. Estas actividades seran coordinadas o dispuestas por el contratista. Cada Plan de Accion Anual debera incluir un Plan de Capacitacion, el mismo que debera ser presentado por el contratista a consideracion de USAID/G-CAP. No se escatimara esfuerzo alguno para beneficiar a los hombres y mujeres del sector rural (en participacion de 50% - 50%) con respecto a intervenciones de capacitacion adecuadas que les permita utilizar el credito y asistencia tecnica para mejorar su nivel de vida.

La necesidad de constar con personal para las instituciones financieras tendientes a contar con un programa de capacitacion especializado fuera del pais se considerara y examinara conjuntamente con USAID/G-CAP.

C 5 CALENDARIO DE EJECUCION

El contratista preparara un calendario de ejecucion cada año, el mismo que contara con la aprobacion de USAID/G-CAP El desempeño logrado se medira bajo dicho calendario de ejecucion debidamente aprobado Durante el inicio del contrato, el contratista debera cumplir con lo siguiente

- | | |
|--|--|
| 1 Reubicar personal en Guatemala | Dentro de los 30 dias posteriores a la firma del contrato |
| 2 Establecer, proporcionar, dotar de personal y equipar una oficina en Guatemala | Dentro de los 45 dias posteriores a la firma del contrato |
| 3 Desarrollar un plan de trabajo correspondiente a primer año | Aprobado por USAID/G-CAP dentro de los siguientes 90 dias posteriores a la firma del contrato |
| 4 Identificar posibles beneficiarios de las donaciones de servicios financieros y tecnicos | Dentro de los siguientes 90 dias luego de la firma del contrato |
| 5 Preparara criterios y procedimientos para las donaciones | Aprobados por USAID/G-CAP dentro de los siguientes 120 dias posteriores a la firma del contrato |
| 6 Desarrollo un plan de trabajo para las actividades del MAGA | Aprobado por MAGA y USAID/G-CAP dentro de los siguientes 120 dias luego de la firma del contrato |
| 7 Desarrollar un plan de trabajo para BAN-RURAL y actividades de la banca privada | Aprobado por MAGA y USAID/G-CAP dentro de los siguientes 120 dias luego de la firma del contrato |
| 8 Llevar a efecto una conferencia previa a la concesion de la donacion para posibles beneficiarios | Dentro de los siguientes 150 dias de la firma del contrato |
| 9 Revisar las propuestas iniciales para donaciones | Dentro de los siguientes 180 dias luego de la firma del contrato |

C 6 PERSONAL

C 6 1 Composición del Equipo

El siguiente personal tecnico esta considerado esencial para llevar a ejecucion la actividad Un Jefe de Mision, un Especialista en Servicios Financieros, un Especialista para la Extension de Servicios de Agricultura – Sector Privado, un Especialista en Administracion de Donaciones, y un Analista Financiero No obstante, el oferente puede proponer una alternativa en la composicion del equipo, segun sean cubiertas las areas claves y el equipo propuesto ha sido valorado en su capacidad para llevar a cabo el trabajo El equipo incluirea tambien personal local de apoyo que se requiera Cualquiera o todas estas posiciones pueden ser llenadas por tecnicos locales, de terceros paises o de los Estados Unidos

La asistencia tecnica a corto plazo complementara al equipo a largo plazo en materias especializadas Se requiere que los oferentes propongan el personal para llenar la combinacion de ambas areas Al contratista se le solicitara que haya contratado al Jefe de Mision y al personal clave dentro de los 45 dias posteriores a la adjudicacion

C 6 2 Requisitos, Responsabilidades y Deberes del Personal Clave

Estas categorias de especializacion pueden ser modificadas al momento de la negociacion del contrato, incluyendo la duracion de la asignacion, basadas en la informacion/propuesta provista por el contratista, la cual debe ser aceptable para USAID/G-CAP

Jefe de Mision / Gerente PMU (36 personas meses)

El Jefe de Mision tiene que constituirse en el principal representante del Contratista en Guatemala y tiene responsabilidad primaria por el manejo de la Actividad GI, manteniendo una relacion apropiada con instituciones financieras, ONGs, otras instituciones gubernamentales y la USAID/G-CAP El Jefe de Mision tambien

- Proveera la vision y el liderazgo para el equipo del proyecto
- Manejara el equipo local contratista de asistencia tecnica
- Coordinara el trabajo de asistencia tecnica de a corto plazo
- Preparara los planes anuales de trabajo
- Presentara reportes e informacion administrativa al gerente de proyecto de USAID/G-CAP, segun sea requerido
- Creara el Comite de Concesiones
- Vigilara el proceso competitivo de donaciones (preparara talleres anuales y formatos de propuestas)

Para esta posición se requieren cualidades que incluyan un MBA u otro grado avanzado en Negocios, Economía o campos afines con por lo menos ocho (8) años de experiencia en el manejo de proyectos de desarrollo, preferiblemente en crédito rural y servicios técnicos. La persona deberá tener

- probadas habilidades gerenciales en grandes proyectos,
- habilidad para trabajar confortablemente con diversidad de grupos,
- habilidad para establecer y mantener buenas relaciones laborales con la gerencia de USAID/G-CAP,
- Excelente comunicación oral y escrita tanto en Inglés como en Español,
- habilidad para establecer rápidamente relaciones laborales con oficiales gubernamentales así como con los representantes de las ONGs y el sistema financiero,
- experiencia con MIS, y
- conocimiento prioritario de los procedimientos del manejo de proyectos de USAID/G-CAP

Especialista de Servicios Financieros (36 persona meses)

Las cualidades requeridas incluyen un MBA/Grado avanzado en Finanzas o Banca y por lo menos (5) años de experiencia en trabajos con instituciones financieras con y sin fines de lucro, preferiblemente instituciones relacionadas con crédito para pequeños agricultores o microempresarios y otros servicios financieros. Se requiere conocimiento en sistemas financieros y contables del sector microfinanciero para un completo entendimiento de los asuntos relacionados con la sustentabilidad de los intermediarios financieros. Esta persona tiene que estar capacitada para llevar a cabo el planeamiento, ejecución, así como la elaboración de presupuestos y debe contar con tener experiencia con MIS para las instituciones financieras. Esta persona tiene que estar familiarizado con metodología involucrada en la concesión de micropréstamos y préstamos para pequeños agricultores. También se requiere que esta persona domine tanto el Español como el Inglés.

Para esta posición se requiere de un MBA u otro grado avanzado en Administración, Economía o campos afines, con por lo menos ocho (8) años de experiencia en el campo de programas financieros. Quien ocupe el cargo deberá tener

- probada capacidad de gerenciamiento financiero y bancario,
- habilidad para trabajar confortablemente con diversidad de grupos,
- habilidad para establecer y mantener buenas relaciones laborales con la gerencia de USAID/G-CAP,
- excelente comunicación oral y escrita tanto en Inglés como en Español,

- habilidad para establecer rapidamente relaciones laborales con funcionarios gubernamentales asi como con los representantes de los ONGs y el sistema financiero,
- conocimiento de los procedimientos del manejo de proyectos de USAID/G-CAP

Especialista en Desarrollo Organizacional

Este especialista seria responsable de asistir al MAGA en el establecimiento de una unidad de apoyo que trabaje conjuntamente con el MAGA en la distribucion de funciones entre tecnicos privados que laboren en las comunidades rurales El contratista a) conducira un ejercicio de planificacion de negocios con MAGA para planificar la estructura, alcance y operaciones de la unidad de apoyo que se proponga, b) asistira en la preparacion de las regulaciones internas y los procedimientos operacionales para la certificacion (y recertificacion) a los proveedores privados de asistencia tecnica, c) asistira en los procedimientos y normas de los proyectos para generar los planes y contratos de asistencia tecnica entre las organizaciones productoras locales y los proveedores privados de asistencia tecnica, d) asistira en el desarrollo de las normas y procedimientos para la ejecucion del programa de subsidio de concesiones para las asociaciones productoras de bajos ingresos para animarlas a hacer uso de la asistencia tecnica privada pagada, y e) establecer un mecanismo conjuntamente con MAGA para hacer un seguimiento tanto de la ejecucion como de los resultados

Este especialista debe tener calificaciones avanzadas en desarrollo organizacional o campos afines, con por lo menos 10 años de experiencia practica, ademas de fluidez tanto en Ingles como en Español El consultor debera tener

- habilidad para trabajar confortablemente con diversidad de grupos,
- habilidad para establecer y mantener buenas relaciones laborales con la gerencia de USAID/G-CAP,
- excelente comunicacion oral y escrita tanto en Ingles como en Español,
- habilidad para establecer rapidamente relaciones laborales con funcionarios gubernamentales asi como con los representantes de los ONGs y el sistema financiero,
- conocimiento de los procedimientos del manejo de proyectos de USAID/G-CAP

Analista Financiero (18 meses)

El Analista Financiero seria responsable de valorar la situacion/ejecucion financiera de las instituciones que aplican para concesiones y determinar los niveles de sustentacion operativa/financiera de los receptores de donaciones basandose en los objetivos anuales negociados con los beneficiarios de dichas donaciones Esta persona sera responsable del seguimiento que se haga del avance logrado hacia la autosuficiencia y la adopcion de las practicas financieras recomendadas Ademas, esta persona sera responsable de asegurar la integracion de los sistemas financiero/contables con el sistema microfinanciero de las instituciones financieras que reciben las donaciones o concesiones Este profesional desarrollara alcances de trabajo

para asistencia técnica para corto y mediano plazo basado en las necesidades identificadas en las propuestas de los receptores de concesiones para asistirlos en la adopción de mejores prácticas financieras

Este especialista debe tener un MBA o un título avanzado en finanzas, análisis financiero u otro campo afín, y contar con por lo menos 5 años de experiencia práctica. El consultor debe tener fluidez tanto en el idioma Inglés como en el Español

Especialista en Administración de Donaciones (24 persona meses)

Este especialista sería responsable de gerenciar el proceso de concesiones. Esto incluye procesar la concesión aprobada, establecer y mantener un plan para el desembolso, hacer un seguimiento de la ejecución del objetivo y cerciorarse de que se cumplan con los criterios que permiten realizar desembolsos, y preparar la documentación y los reportes de la concesión. Precisaría contar con un título universitario o secretarial y contar con una experiencia sustancial como asistente administrativo o gerente de concesiones. Esta persona tendrá que tener conocimientos de contabilidad.

C 6 3 Consultores a Corto Plazo

Además de la asistencia técnica a largo plazo antes mencionada, el Contratista proveerá aproximadamente 48 meses de asistencia técnica a corto plazo, ya sea en el exterior o localmente durante la vida del contrato. La asistencia técnica a corto plazo será coordinada por la PMU para

- asistir a los beneficiarios de concesiones en mejorar su desempeño financiero a través de la adopción de prácticas idóneas, hacia lograr un adecuado servicio al cliente y sustentación financiera
- proveer servicio de capacitación y consultoría a corto plazo en beneficio de BANRURAL, con el fin de llevar a ejecución operaciones indirectas a través de ONGs y otros proveedores de servicios financieros, y para bancos privados y cooperativas de ahorro y crédito, involucrándose en forma directa en lo referente a créditos para microempresas y pequeños agricultores,
- llevar a la práctica la utilización y efectividad de la asistencia técnica en MAGA y organizaciones de producción que involucren a pequeños agricultores, y para el MAG a fin de llevar a ejecución la operación de la unidad de soporte de asistencia técnica

C 7 TERMINOS DEL CONTRATO

La asignación de fondos al Contratista se basará en el cumplimiento de tareas. Anualmente se determinarán los acuerdos sobre los cronogramas y presupuestos de trabajo, con la definición de los requerimientos para el primer año según un plan de trabajo. Se incluirá en este contrato la ejecución de los hitos o parámetros negociados con USAID/G-CAP para el primer y segundo año, y se modificará apropiadamente en los años sucesivos de ejecución.

C 8 REQUISITOS DE PLANIFICACION E INFORMES

C 8 1 Planes Anuales de Accion

El contratista propondra planes anuales de accion a USAID/G-CAP los que delinearán las mayores actividades a adoptarse por el personal del contratista con el fin de llevar adelante las metas del proyecto y la solidez de las instituciones financieras hacia la sustentacion propia incluyendo un plan del progreso alcanzado. El plan de accion anual inclura la estrategia que sera utilizada para lograr las metas del proyecto, tareas individuales de AT a largo plazo, asignaciones de AT para expectativas a corto plazo, un plan de adquisiciones de bienes de consumo, un plan de entrenamiento, expectativa de los objetivos basada en los indices planteados por USAID/G-CAP, un plan de seguimiento y evaluacion, y otros gastos propuestos para los fondos del contrato. El plan de accion tambien incluye un estimado como contribucion de la parte contable, a traves de las instituciones receptoras existentes o potenciales.

C 8 2 Reportes financieros

El contratista presentara un Reporte Financiero segun un Informes Trimestral de Progreso, el cual sera presentado a USAID/G-CAP en abril, julio, octubre y enero de cada año. Este reporte inclura los gastos en que se ha incurrido durante este trimestre, no solamente los gastos operacionales del contratista, sino tambien los del beneficiario, y un Informe de Aportes de la Contraparte.

C 8 3 Reportes de Avance Trimestral

El contratista hara un seguimiento de la ejecucion establecida en el contrato y se asegurara de que los cronogramas de trabajo hayan sido cumplidos, que las unidades de trabajo proyectadas segun los periodos de tiempo hayan sido completadas (tanto por parte del contratista como de los beneficiarios de concesiones microfinancieras), y que todas las demas metas de ejecucion hayan sido cumplidas. Sobre la base de este seguimiento, el contratista mantendra registros mensuales y presentara los reportes tecnicos de ejecucion trimestralmente a USAID/G-CAP, los cuales incluran, como minimo, la siguiente informacion para cada funcion contemplada bajo este contrato:

- Una comparacion de lo cumplido con respecto a los indices planteados bajo los objetivos, que se establecieron para el periodo en el plan de ejecucion, de acuerdo a los parametros incluidos por USAID/G-CAP (vease anexo 7 correspondiente a indices), incluyendo una interrupcion segun el tipo de asistencia prestada. Si los objetivos establecidos no fueron alcanzados, se debera incluir las razones por las que no se alcanzaron así como las acciones que se tomaran para lograrlo,
- Un resumen de la asistencia tecnica dada a los beneficiarios de concesiones o que se haya preparado para ser impartida,
- Proyecciones de la demanda de solicitantes elegibles para la utilizacion de estos fondos de concesion, y la estimacion de la existencia de fondos para satisfacer esa demanda,
- Informacion sobre cambios y movimientos del personal,

- Otra informacion pertinente incluyendo, cuando sea apropiado, un analisis y explicacion de los incrementos en costos o una estimacion muy baja en los costos proyectados originalmente,
- Un reporte de contribucion de la parte contable en un formato entregado por USAID/G-CAP

El contratista presentara los informes trimestrales de ejecucion tecnica al equipo Microfinanciero de USAID/G-CAP SO4, dentro de los 30 dias posteriores a la terminacion del trimestre. El ultimo dia de cada trimestre sera el ultimo dia del mes de marzo, junio, septiembre y diciembre. El reporte de diciembre contendra una comparacion de los logros anuales totales, con respecto a los objetivos especificos definidos para ese año en el Plan de Accion.

C 8 4 Reporte Final

El contratista presentara un reporte final cuando termine el contrato.

C 9 EVALUACIONES

Durante el tercer año se efectuara una evaluacion de plazo medio bajo la Actividad GI. Los resultados de esta evaluacion se utilizaran para determinar si USAID/G-CAP debera continuar concediendo sus fondos para esta actividad bajo el contrato e introducira cambios, de ser necesario, a las funciones de la actividad para facilitar el cumplimiento de los objetivos previstos. Ademas se llevara a cabo una evaluacion final durante el ultimo trimestre de la actividad GI. Ambas evaluaciones seran pagadas con los fondos de la Actividad, bajo los Costos Gerenciales de USAID/G-CAP y seran contratadas por USAID/G-CAP. Por lo tanto, los costos asociados con estas evaluaciones no seran incluidos como parte de la propuesta comercial (de costos) del oferente. USAID/G-CAP se reserva el derecho de adelantar el tiempo de la evaluacion o de realizar evaluaciones adicionales, si lo considerara necesario.

C 10 INFORMACION ADICIONAL DE ANTECEDENTES

Las firmas que deseen responder a este RFP tienen que consultar con el Paquete de Resultados de la Mision No 4, Objetivos Estrategicos, para verificar el contenido general y los objetivos de la actividad GI. Ademas, la Mision tiene normalmente varias actividades que podrian proporcionar la informacion necesaria para que los esfuerzos encuentren exito en la consecucion de las metas contempladas bajo esta actividad.

Valoracion Rapida de los Centros de Produccion del Mercado Local Esta evaluacion rapida del potencial que ofrecen once polos de produccion del mercado local en cuanto a la transformacion rural y economica se cumple a efectos de 1) reconfirmar la seleccion de las areas beneficiarias para una accion concentracion por parte de USAID/G-CAP, 2) generar informacion inicial que servira posteriormente en las intervenciones que persiguen los objetivos y planificacion, 3) identificar las areas para futuras recoleccion y analisis de datos, y 4) proveer informacion base para el seguimiento y la evaluacion. El estudio sera

llevado a cabo por parte de una firma consultora local que trabaje directamente para la Mision

Inventario de los Proveedores de Servicios Microempresarios USAID/G-CAP ha programado la financiacion de un estudio de instituciones relacionadas con actividades que prestan apoyo a las microempresas Este reconocimiento, que sera llevado a cabo por investigadores locales bajo la direccion de FAFIDESS, identificara la gama, alcance y ubicacion de los proveedores del servicio, los tipos y caracteristicas de servicios prestados, y los problemas claves que enfrentan los proveedores de este servicio microempresarial en Guatemala Aunque no esta enfocado especificamente a los sitios especificos de mercado, el estudio proveera buena informacion sobre las instituciones que ofrecen estos servicios en estos lugares, y sera de gran utilidad en la planificacion y seguimiento futuro dentro de las intervenciones de USAID/G-CAP en estas zonas

Estudio de las Politicas del Medio para las Actividades Microempresariales USAID/G-CAP se encuentra tambien planificando el financiamiento de un estudio exhaustivo del medio microeconomico y politico en el que se desenvuelven las oportunidades de desarrollo microempresarial en Guatemala El estudio buscara identificar las politicas de robustecimiento para la produccion y efectividad de las instituciones microfinancieras y otras organizaciones locales que proveen servicios a los pequenos agricultores y los empresarios de pequena escala

Estos tres estudios proveeran una amplia base de informacion que contenga antecedentes para efectos de actividades futuras cuyos objetivos esten dirigidos hacia un mayor nivel de autosuficiencia dentro de las zonas geograficas donde la Mision tiene puestos sus objetivos

C 11 NORMAS CLAVES DE LA ACTIVIDAD

C 11 1 Ingresos del Programa

Los ingresos del programa corresponderan a cualquier tipo de ingreso que sea percibido por los beneficiarios, que se hayan generado directamente a traves de una actividad que tenga como sustento los fondos de USAID/G-CAP o que se hayan percibido como resultado de la adjudicacion de una donacion Cualquier interes generado a traves de los prestamos con fondos proporcionados por USAID/G-CAP o de cualquier tipo de fondos o cuentas que facilitan capital para prestar a los beneficiarios de concesiones, seran tambien considerados como ingresos del programa Los ingresos del programa seran utilizados para financiar el segmento no-Federal del proyecto o programa y que se haya utilizado para los mismos objetivos que persigue la Actividad

La contribucion de contrapartida provendra de los beneficiarios de concesiones Estas contribuciones pueden ser en efectivo y/o en especie tales como - pero sin limitarse a - tiempo voluntario de los beneficiarios de concesiones, capitales fijos a ser utilizados para los propositos de la Actividad (los que no fueron adquiridos con fondos de USAID/G-CAP), espacios de oficina, suministros de oficina, etc

Las contribuciones pueden tambien incluir carteras de prestamo⁴, apoyo de capital obtenido a traves de cuentas de ahorro bancarias mantenidas por los beneficiarios de concesiones, asi como otra asistencia de

⁴ Cuya fuente no corresponda a un proyecto anterior de USA/G-CAP

parte de agencias donatarias, y demas contribuciones en especie. Un minimo del 25% del costo total de la Actividad o un tercio de la cantidad financiada por USAID/G-CAP se requerira como contribucion de contrapartida aportado por los sub-concesionarios. En realidad, la capacidad de proveer una contrapartida hara mas atractiva una propuesta de concesion, ya que seran mayores los resultados que se logren a traves de los escasos recursos con que cuenta USAID/G-CAP. Los fondos de contrapartida seran controlados por el contratista y reportados a USAID/G-CAP trimestrales. En el caso de que los beneficiarios de concesiones constituyan agencias del sector publico, el contratista debera coordinar con las agencias gubernamentales respectivas el seguimiento de dichas contribuciones de contrapartida.

C 11 2 Otras Agencias Donatarias

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Corporacion Tecnica Alemana (GTZ), el Fondo Internacional para el Desarrollo Agricola (IFAD), y el Banco Mundial han identificado iniciativas para microempresas rurales. El robustecimiento de instituciones locales constituye una preocupacion central de todas estas iniciativas. USAID establecera una debida coordinacion con estas otras agencias donatarias, a fin de no superponer las operaciones de campo y tender a concretar politicas que guarden consistencia unas con otras.

C 11 3 Co-participantes

Los principales Co-participantes de USAID incluiran a las agencias del sector publico del GOG, cooperativas de pequeños agricultores, organizaciones locales, internacionales y no-gubernamentales. Se espera que los Co-participantes que obtengan fondos de USAID proporcionen asistencia tecnica, para la adquisicion de bienes, y administracion en las actividades microfinancieras, ya sea a nivel de finca o no. Los Co-participantes prestaran su contingente a los intermediarios seleccionados, sean estos intermediarios financieros, bancos privados, o BANRURAL, para fortalecer y expandir el sistema institucional financiero, lo cual a su vez generara acceso a servicios financieros, capacitacion y asistencia tecnica en beneficio de la microempresa. El objetivo final es el de desarrollar un sistema de servicios financieros que sea valorado por los clientes y que incorpore las "mejores practicas" en todos los aspectos de las operaciones.

C 11 4 Criterio de Selección de la Actividad

La ejecucion del programa sobre la base de esfuerzos existentes, y los fondos para el RP se enfocaran en torno a la incorporacion de actividades novedosas y efectivas, con relacion a su costo, con el fin de incrementar el potencial de generacion de ingresos entre los indigenas rurales pobres que habitan en las areas meta. Se aplicaran normas en la seleccion a todas las nuevas iniciativas bajo el RP para asegurar que las actividades sean designadas de tal manera que respondan a las necesidades de los clientes y hacer un mejor uso de los expertos nacionales y de organizaciones locales. Mas alla de ello, las actividades tienen que demostrar un alto potencial de sustentacion y ser sensibles a los factores etnicos y de genero – ya que las mujeres y los Mayas han sido identificados como nuestro mas importante grupo cliente.

C 11 5 Planificacion del Servicio al Cliente

USAID ha desarrollado un Plan de Servicio al Cliente que guie las actividades fundamentadas en el estandarte de la generacion de ingresos. Se espera que los Co-participantes en este RP especifico

desarrollen normas de servicio al cliente con la completa participacion de los representantes de tales clientes La informacion que se obtenga de los clientes sera compartida con todos los colaboradores regularmente para obtener datos fidedignos que presten aporte a una mejor administracion y la adopcion de decisiones programaticas adecuadas

Algunas de las expectativas y guias generales contemplan el que USAID y sus Co-participantes

- utilicen enfoques participativos para determinar las necesidades del cliente, percepciones e informacion de resultados con respecto a los servicios provistos,
- desarrollen estrategias efectivas para fortalecer la posicion de las mujeres, indigenas y comunidades en la toma de decisiones,
- desarrollen planes de seguimiento de la ejecucion para verificar las percepciones de los clientes y el grado de satisfaccion que hayan alcanzado con los servicios provistos,
- evaluar sus servicios a traves de encuestas de satisfaccion al cliente,
- proveer oportunidades para que los clientes hagan su aporte dentro de los informes periodicos de progreso, revision de resultados y estudios de impacto