



Abt Associates Inc.

**G-CAP**

**Asistencia de Servicios  
Especializados en  
Comercio y  
Competitividad**

**Informe Trimestral  
(1 de abril al 30 de  
junio, 2007)**

*Presentado:*

Julio, 2007

*Preparado para:*

USAID/Guatemala

Bajo Contrato con:

Abt Associates Inc.

#EDH-I-00-05-00005-00

Orden # EDH-I-03-05-00005-00

*Preparado por:*

Abt Associates Inc.

# **Asistencia de Servicios Especializados en Comercio y Competitividad**

## **Informe Trimestral (1 de abril – 30 de junio, 2007)**

***Presentado:***

Julio, 2007

***Preparado para:***

USAID/Guatemala

Bajo Contrato con:

Abt Associates Inc.

#EDH-I-00-05-00005-00

Orden # EDH-I-03-05-00005-00

***Preparado por:***

Abt Associates Inc.

**Oficina Local:**

Programa de Comercio y Competitividad

1a. Calle 7-66, Zona 9

Edificio Plaza Uno – 2do. Nivel

Ciudad de Guatemala

Guatemala

**Home Central:**

Abt Associates Inc.

4800 Montgomery Lane, 600

Bethesda, MD 20882

or

55 Wheeler Street

Cambridge, MA 02138

Contratista:	Abt Associates
Contrato #:	EDH-I-00-05-00005-00
Período reportado:	1 de abril – 30 de junio, 2007

## I. Introducción/Marco de Trabajo

El presente reporte trimestral detalla las actividades ejecutadas bajo el Programa “Asistencia de Servicios Especializados en Comercio y Competitividad” (No. EDH-I-00-05-00005-00) durante el período del 1 de abril al 30 de junio del 2007, en relación a las actividades ejecutadas y en ejecución, cuya finalidad es responder a la demanda de asistencia de las instituciones beneficiarias dentro del Gobierno de Guatemala; asignado a Abt Associates, Inc. el 3 de noviembre del 2005 como un contrato bajo el “RAISE PLUS IQC”. La Orden de Trabajo comprende un período de cuatro años, finalizando el 30 de septiembre del 2009.

### Ubicación Programática:

**Objetivo Estratégico** No.2 de USAID/Guatemala: “Economías Abiertas, Diversificadas y en Expansión”

**Resultado Intermedio** No.2.1 – “*Leyes, Políticas y Regulaciones que promuevan el Comercio y la Inversión*”.

**Áreas clave** para esta actividad:

1. Competitividad General/Nacional (incluyendo la Formación de Capacidades Comerciales y el Acuerdo de Cooperación Ambiental)
2. Competitividad Rural (incluyendo políticas de desarrollo rural y agrario)
3. Competitividad de tres cadenas productivas esenciales: forestal, agroindustrial y turismo/artesanías.

**Resultados/Impacto** esperados:

- Políticas económicas, comerciales y de inversión más abiertas y que promuevan la competitividad en los mercados regionales y globales.
- Incremento de las oportunidades económicas, especialmente para la población rural de bajos ingresos en ciertas áreas específicas.
- Incremento en las ventas de bienes y servicios, incluyendo turismo sostenible, proveniente del acceso a mercados de alto valor y del incremento de oportunidades de empleo.
- Uso más sostenible y rentable de los recursos naturales y de la biodiversidad (a través del manejo local, nichos de exportación, producción orgánica, certificación, ecoturismo, etc.).
- Más amplio acceso de los micro y pequeños empresarios a los servicios de desarrollo financieros y de negocios en las áreas rurales, lo cual les proporciona a los empresarios las herramientas básicas para administrar sus negocios y responder de manera competitiva a las oportunidades y a la dinámica de los mercados emergentes.

**Mecanismo de ejecución:**

- ❖ Abt Associates, como empresa contratista, ejecuta actividades requeridas por las instituciones del Gobierno de Guatemala y aprobadas por USAID/ETEO/CTO (demand-driven activity).

## II. Actividades Propuestas en el Plan Anual de Trabajo/2007

Conforme al listado y discusión presentados en el Plan de Trabajo para el período comprendido de diciembre a septiembre del 2007 y en el Análisis Estratégico de dicho plan, a continuación se hace una actualización de las actividades referidas, así como una explicación del estado de condición en el cual se encuentran al final del período reportado.

### Actividades en Transición

1. Nombre de la actividad: **Redefinición y Diseño de la Estrategia Nacional de Investigación y Extensión Agrícola.**
  - a. Institución receptora: MAGA
  - b. Descripción/antecedentes: La propuesta de estrategia y política para la Innovación Tecnológica Agrícola, planteada a principios de este año calendario fue aceptada, aprobada y respaldada por el Ministro de Agricultura, quien a su vez requirió verbal y oficialmente el apoyo para la ejecución de la estrategia y la política, dentro del marco de la transición de las elecciones generales de septiembre. Sin embargo, debido al cambio del Viceministro de Ganadería, quien actuaba como enlace técnico/administrativo con las actividades relacionadas con USAID, la fuerza de impulso inicial de esta asistencia disminuyó, ya que los nuevos Viceministros no estaban suficientemente familiarizados con los procedimientos y conceptualización técnica de todos estos procesos. Debido a ello, las nuevas autoridades del MAGA, requirieron un proceso más detallado de competencia, evaluación y aprobación de los candidatos. Este requerimiento retrasó la contratación del equipo de trabajo, pero agudizó el procedimiento de análisis asegurando el apoyo adecuado al trabajo de introducción de la política.
  - c. Estado de situación: En este momento ya fue completado el proceso de competencia para la contratación del equipo de consultores para el inicio, validación pública e internalización de la política dentro de las instituciones de los sectores público y privado involucrados. Del equipo total de 5 consultores, se decidió por parte del equipo de evaluación designado por MAGA, contratar a las tres posiciones principales inmediatamente, las cuales son: el experto en políticas y jefe de equipo, el experto en sistemas financieros y el experto en normativa institucional. Los dos restantes, el experto en desarrollo municipal y el especialista en organización y métodos, serán identificados y evaluados luego que los integrantes de las posiciones principales evalúen los requerimientos específicos y el nivel de esfuerzo requerido. Esta actividad estará dando inicio durante el próximo trimestre, para que pueda ser utilizada estratégicamente por el MAGA en el proceso de transición gubernativa e impulsar las iniciativas exitosas que han tenido en este campo durante el presente gobierno.
  
2. Nombre de la actividad: **Revisión de la Política Nacional de Desarrollo Turístico.**
  - a. Institución receptora: PRONACOM/INGUAT
  - b. Descripción/antecedentes: el apoyo al desarrollo del sector turismo en Guatemala, se definió en dos áreas centrales:
    - i. Revisión y actualización del plan estratégico del INGUAT; y
    - ii. La revisión general de la política, estrategias y modelos para el desarrollo del turismo, esta segunda actividad, estrechamente vinculada con la anterior, involucra a otras instituciones más allá del INGUAT que están relacionadas con el sector, tanto dentro de las instituciones

- públicas como privadas, tales como PRONACOM, la Oficina del Comisionado Presidencial para el Turismo, la Cámara Guatemalteca de Turismo, entre otras.
- c. Estado de situación:
    - i) Planeación Estratégica del INGUAT. Finalizada.
    - ii) Política y Estrategias Nacionales de Desarrollo Turístico. Debido a las complicaciones para continuar con el consultor Crist Inman, a causa de su permanencia en áreas poco accesibles de Europa del Este, se determinó reemplazarlo por alguien que fuera más accesible, así como modificar ligeramente los términos de referencia para que esta actividad pueda ser retomada por las autoridades turísticas del Gobierno de Guatemala como parte de la agenda de transición de la política nacional de desarrollo turístico para el nuevo Gobierno en el 2008. Dentro del proceso de identificación, se concluyó en la contratación de la señora Tatiana Ramos, quien ha estado elaborando una propuesta y cronograma de trabajo, los cuales deberán ser discutidos y aprobados durante el mes de julio juntamente con las autoridades de turismo, para planificar las visitas y contactos para la asistencia requerida.
3. Nombre de la Actividad: **Diseño de la Asistencia en el Tratado DR-CAFTA**
- a. Institución receptora: ETEO/USAID
  - b. Descripción/antecedentes: Esta consultoría proporcionó una evaluación general del estado de situación de los avances, requerimientos y necesidades concretas de apoyo presente y futuro en el cumplimiento del tratado.
  - c. Estado de situación: El consultor presentó el informe de diagnóstico de situación y, aunque aún tenía bajo su contrato tiempo disponible para el afinamiento de algunos análisis, USAID/ETEO consideró suficientemente completo el informe entregado; con lo que esta actividad quedó finalizada con el informe de diagnóstico proporcionado durante el año 2006.
5. Nombre de la Actividad: **Consultor en desarrollo de clusters y fortalecimiento agroindustrial.**
- a. Institución receptora: ETEO/USAID
  - b. Descripción/antecedentes: Esta actividad representa el vínculo técnico entre el resultado intermedio en políticas, estrategias y regulaciones con el resultado específico en el cluster agroindustrial, con el fin de monitorear y retroalimentar el proceso integral de fortalecimiento de la economía de Guatemala y se ha venido proporcionando por medio de la asistencia de un consultor, disponible medio tiempo para USAID/ETEO.
  - c. Estado de situación: Durante el período reportado continuó prestando asistencia esporádica, conforme a los requerimientos y necesidades particulares planteados por USAID/ETEO para esta área.
6. Nombre de la Actividad: **Consolidación del proceso de Reingeniería del Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícolas (ICTA)**
- a. Institución receptora: MAGA
  - b. Descripción y Antecedentes: Esta asistencia ha proporcionado el acompañamiento especializado para dinamizar y concretizar el proceso de reingeniería del ICTA, por medio de un especialista que está estrechamente familiarizado con el proceso y con el contexto.
  - c. Estado de situación: Este consultor ha consolidado este proceso casi en su totalidad. Esta actividad culminó con la presentación de un informe final a las autoridades del MAGA y de ICTA, durante el mes de mayo. Esta presentación, así como la asistencia de este consultor fueron recibidos a plena satisfacción del Ministerio y del Gerente del ICTA. Por lo mismo enviaron una solicitud a USAID para continuar recibiendo sus servicios durante un período de 6 meses más. Esta asistencia serviría para finalizar una serie de procesos pendientes en la

reingeniería del ICTA, para su inserción dentro de la política de innovación tecnológica que el MAGA se encuentra impulsando igualmente con la asistencia del TCAP. Los términos de referencia fueron ya enviados oficialmente a USAID y la asistencia adicional fue aprobada; por lo que durante el próximo período este consultor continuará asistiendo el proceso integral de reingeniería del ICTA, de manera que las nuevas autoridades del MAGA en el año 2008 se encuentren con una institución fortalecida y más preparada para dar las respuestas necesarias a las demandas de tecnología agropecuaria.

7. Nombre de la Actividad: **Apoyo en el Fortalecimiento Institucional del MAGA**
  - a. Institución receptora: MAGA
  - b. Descripción y Antecedentes: El MAGA, como ente diseñador, rector y administrador de la política nacional de desarrollo agrícola, ha venido recibiendo asistencia en el diseño e incorporación de manuales operativos internos que le permitan aumentar su eficiencia institucional.
  - c. Estado de situación: este consultor ha consolidado la incorporación de casi todos los manuales a su cargo. Conforme a sus planes de trabajo, debería haber finalizado su asistencia durante el mes de abril del 2007. Sin embargo, debido a la salida del Viceministro de Ganadería a cargo de la administración general del Ministerio y que además era el funcionario enlace con USAID para esta actividad, así como debido a lo complejo de reunir al personal de las diferentes divisiones dentro del MAGA, para la revisión, afinamiento y capacitación en el uso de los manuales, no fue posible completar la actividad durante el período contractual. En consecuencia, contando con la anuencia y el respaldo del MAGA, se procedió a hacer una extensión sin costo del período contractual de este asesor hasta el 31 de agosto, para que pueda concluir completamente esta importante tarea.
  
8. Nombre de la Actividad: **Apoyo en el Fortalecimiento Institucional para la Atención a Trabajadores del Mercado Informal y Emigrantes**
  - a. Institución receptora: Ministerio de Trabajo
  - b. Descripción y Antecedentes: El Ministerio de Trabajo y Previsión Social del Gobierno de Guatemala ha venido tratando de identificar y ejecutar medidas que les permita apoyar a los trabajadores del sector informal, los cuales, debido a sus pocas oportunidades de desarrollo, tienden a emigrar ilegalmente hacia los EUA. En tal sentido, es necesario diseñar políticas y estrategias que mejoren las oportunidades de trabajo dentro del país para estos grupos, reduciendo así la emigración ilegal. Estas acciones deben incluir también a los grupos de deportados. En consecuencia, para el diseño de estas políticas y estrategias, es indispensable contar con una base de datos confiable y actualizada.
  - c. Estado de situación: Durante el período reportado se ejecutó el muestreo y el trabajo de campo para determinar las condiciones del sector informal en relación con los movimientos migratorios. Los resultados se han ido presentando a las autoridades del Ministerio de Trabajo, con quienes se han ido identificando las estrategias más convenientes para diseminar y obtener retroalimentación de estos hallazgos, con el propósito de definir las políticas más apropiadas para proveer mejores oportunidades de desarrollo a este sector y disminuir la dimensión de los movimientos migratorios. Durante el período se llevó a cabo el diseño de los términos de referencia y los detalles de soporte para la contratación de un consultor que dirija el proceso de consulta y que apoye la organización de los eventos, guiando las discusiones y las mesas de trabajo para analizar apropiadamente estos resultados, bajo una perspectiva multidisciplinaria y multisectorial que arroje la mayor claridad posible para el diseño final de estas políticas. Durante el próximo período se consolidarán estos eventos para que las políticas queden

finalizadas lo más pronto posible antes del cambio de Gobierno, de manera que funcionen como una agenda estratégica de transición en este importante aspecto.

9. Nombre de la Actividad: **Apoyo a la Feria Tecnoalimentaria**

- a. Institución receptora: PRONACOM
- b. Descripción/antecedentes: Esta actividad comprende el apoyo logístico a la realización y la participación de conferenciantes en la Feria Tecnoalimentaria, el cual es un evento dirigido a la industria alimentaria y sus proveedores en la región centroamericana con el fin mejorar su capacidad competitiva y técnica. Esta actividad ya fue aprobada y los detalles finales se encuentran en proceso de definición.
- c. Estado de Situación: La actividad fue apoyada exitosamente en el financiamiento de los gastos de tres de sus conferencistas, así como la traducción simultánea durante el evento.

10. Nombre de la Actividad: **Apoyo a la INDUEXPO 2007**

- a. Institución receptora: Cámara de Industria de Guatemala
- b. Descripción/antecedentes: Esta actividad comprende el apoyo logístico a la realización y la participación de conferenciantes en la Feria Anual de la Cámara de Industria de Guatemala, identificada como INDUEXPO 2007. Este evento es el encuentro internacional de negocios más importante para la industria en Centroamérica; es un encuentro económico industrial que cuenta con un área de exposición de productos y servicios, ruedas de negocios y las conferencias con los temas más relevantes para el sector. Este evento tomó 13,386 mts<sup>2</sup>, con 400 stands y la participación de 300 empresas.
- c. Estado de Situación: La actividad fue apoyada exitosamente en el financiamiento de los gastos de uno de sus conferencistas, así como la traducción simultánea durante el evento.

### **III. Actividades Aprobadas en Ejecución o en Proceso de Inicio**

1. Nombre de la Actividad: **Fortalecimiento del Sector Ambiental para el Tratado DR-CAFTA**

- a. Institución receptora: MARN/CONAP/MINECO
- b. Descripción/antecedentes: Debido a los continuos cambios de autoridades y actividades dentro del Sector Ambiental, la serie de respuestas que demanda el DR-CAFTA, no se han podido abordar apropiadamente. Desde inicios del año 2006 se han venido haciendo esfuerzos por consolidar una propuesta definida para cubrir este requerimiento. USAID/Washington ha destinado fondos específicos para apoyar a las instituciones de los sectores ambientales de la región encargadas de cumplir con los requerimientos DR-CAFTA.
- c. Estado de situación: Durante el mes de abril fueron comprometidos \$250,000, específicamente para este propósito. Sin embargo, el proceso para llegar a acuerdos en cuanto a la definición de actividades conjuntas entre el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales y el Ministerio de Economía ha sido bastante complejo y lento en su definición final. Sin embargo, durante el período reportado, se cumplieron todas las etapas para llegar a un acuerdo final, el cual ya ha sido consolidado y aprobado por MARN y MINECO por medio de una comunicación oficial dirigida a USAID, lo cual permitirá dar inicio de inmediato a estas actividades durante el próximo período, las cuales deberán finalizar antes del 30 de septiembre del 2007, conforme a los requerimientos de la naturaleza de los fondos utilizados para este fin de parte del Gobierno de los EUA. Esta asistencia finalmente se ha centrado en los siguientes aspectos:
  - i. Asegurar la implementación de la estrategia de aplicación del Reglamento de Aguas Residuales en sectores con alto potencial de exportación en el marco del DR-CAFTA,

tales como: El sector de Meloneros de Zacapa; los Productores de Frutas y Verduras del Altiplano y las Maquilas de la industria de textiles en el área metropolitana; a partir de casos representativos.

- ii. Contar con los procedimientos institucionales y los métodos de trabajo que le permitan al Gobierno de Guatemala, a través de los Ministerios del Ambiente y Recursos Naturales y de Economía dar respuestas efectivas a potenciales demandas de incumplimiento de la normativa ambiental en el marco del DR-CAFTA hasta la posibilidad de llegar a casos de resolución de controversias y arbitraje.
- iii. Dar lineamientos para que sectores que se identifiquen como emergentes con potencial de exportación en el marco del DR-CAFTA, dentro de la categoría del bio-comercio desarrollen y aseguren una oferta exportable compatible con la normativa ambiental vigente.

2. Nombre de la actividad: **Evaluación del Primer año de ejecución del Tratado DR-CAFTA (Campaña de Difusión y Promoción de la Ventanilla Ágil de registro e inscripción de empresas)**

- a. Institución receptora: Ministerio de Economía
- b. Descripción/antecedentes: Tal y como se indicó en el informe anterior, la asistencia específica a la Ventanilla Ágil, que fuera de mayor utilidad para el Ministerio, no pudo ser definida con precisión y los contactos técnicos finalmente indicaron que las autoridades de MINECO habían decidido cambiar la orientación particular de esta asistencia. En consulta con MINECO, USAID aprobó dos acciones específicas en sustitución del apoyo a la Ventanilla Ágil, que son la publicación de guías de exportación para la región centroamericana y los EUA y una evaluación del impacto general del primer año de ejecución del DR-CAFTA.
- c. Estado de situación:
  - i. La publicación de guías de exportación para la región centroamericana y los EUA. Esta dio inicio durante el período anterior y continuó durante el período reportado, quedando pendiente una de estas guías, la cual será cubierta durante el próximo período; y,
  - ii. Evaluación del impacto general del primer año de ejecución del DR-CAFTA. Esta actividad se llevó a cabo durante el período reportado y los resultados fueron formalmente entregados y discutidos con el MINECO durante los últimos días del mes de junio. Los resultados de este estudio se presentarán pública y oficialmente la tercera semana del mes de julio.

3. Nombre de la Actividad: **Asistencia al Proceso de Transición del Gabinete de Desarrollo Rural**

- a. Institución receptora: MAGA/SEGEPLAN
- b. Descripción y Antecedentes: El Gabinete de Desarrollo Rural ha venido recibiendo asistencia de parte de SEGEPLAN en el diseño y consolidación de la política de desarrollo rural, la cual se ha basado en un largo proceso de consulta y consensos con los diferentes sectores involucrados del Gobierno y de la sociedad civil. Este ha sido un proceso prolongado y complicado, pues ha demandado continuas reuniones de acuerdo, para llegar a definir una serie de acciones concretas que fortalezcan y viabilicen el proceso del desarrollo rural. Sin embargo, debido a la proximidad del cambio de Gobierno, es necesario reconsiderar los esfuerzos y estrategias para continuar apoyando este proceso, pero ahora como una responsabilidad adoptada por las nuevas autoridades que estarían tomando posesión en enero del 2008. Es decir, que todo este esfuerzo SEGEPLAN lo ha venido considerando desde una perspectiva transicional conjuntamente con el MAGA, quien tendría a su cargo la consolidación de una política agropecuaria que sirva como motor del desarrollo de las comunidades rurales.

- c. Estado de situación: Luego de varios esfuerzos por consolidar los términos de referencia para la asistencia en la agenda transicional del Gabinete de Desarrollo Rural, se llegó al acuerdo conjunto MAGA/SEGEPLAN de llevar a cabo dos frentes de trabajo con la asistencia del TCAP: i) el Plan de Acción del Gabinete de Desarrollo Rural, lo cual incluye el análisis retrospectivo de todo el proceso, para la preparación de una agenda propositiva y analítica para el nuevo Gobierno, mostrando la conveniencia de continuar con las acciones concretas de mayor potencial durante el próximo período presidencial; y ii) Servicios Financieros para el Desarrollo Rural; esta parte incluye la evaluación y análisis de los fideicomisos existentes bajo la responsabilidad del MAGA y del MINECO, que no han sido debidamente aprovechados y que podrían ser utilizados para financiar los procesos de desarrollo rural considerados dentro del Plan de Acción.

### III. Otras Actividades

Actividades en proceso de aprobación/aprobadas durante el segundo trimestre calendario 2007 que podrían iniciar durante el siguiente trimestre, no incluidas en el plan de trabajo

1. Nombre de la Actividad: **Manejo de Desechos Sólidos**
  - a. Institución receptora: MARN
  - b. Descripción/antecedentes: Esta actividad comprende el apoyo al Ministerio de Medio Ambiente en la definición técnica de procedimientos y organización para mejorar su capacidad en la asistencia al manejo adecuado de desechos sólidos, aunque los detalles finales se encuentran en proceso de definición. Durante el período, un experto en manejo de desechos sólidos de Abt/Washington visitó Guatemala con el propósito de evaluar los planes y estrategias del MARN dentro de estas actividades. Como resultado, envió un informe de análisis, incluyendo recomendaciones para proceder de una manera más técnica y eficaz con esta iniciativa. Sin embargo, aunque esta actividad está aprobada en principio, aún está pendiente definir los detalles específicos para la utilización de los recursos autorizados.
2. Nombre de la Actividad: **Planeación Estratégica del ICTA**
  - a. Institución receptora: MAGA
  - b. Descripción/antecedentes: Esta actividad comprende el apoyo complementario al Ministerio de Agricultura en la asistencia al proceso de reingeniería del Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícolas, la cual incluye la realización de una serie de ejercicios de Planeación Estratégica a nivel nacional, con el equipo técnico de las oficinas regionales del ICTA. Esta actividad ya ha sido aprobada y se llevará a cabo durante el siguiente período.
3. Nombre de la Actividad: **Planeación Estratégica de CUTRIGUA**
  - a. Institución receptora: PRONACOM
  - b. Descripción/antecedentes: Esta actividad comprende el apoyo a PRONACOM, en su eje 6, relacionado con el fortalecimiento del sector productivo y exportador. Esta asistencia incluye el ordenamiento y planeación del mejoramiento y optimización del transporte comercial internacional, como una medida clave para mejorar la capacidad competitiva de Guatemala. Los detalles de esta actividad serán definidos y ejecutados durante el próximo período.

4. Nombre de la Actividad: **Análisis de Mercados y Proveedores Importantes dentro del Sector de Comunicaciones.**
  - a. Institución receptora: PRONACOM/Superintendencia de Telecomunicaciones (SIT)
  - b. Descripción/antecedentes: La SIT se encuentra en el proceso de tratar de ordenar el crecimiento del sector de telecomunicaciones, el cual se ha desarrollado extraordinariamente en Guatemala. Dentro de este desarrollo, es indispensable hacer un adecuado análisis de los mercados disponibles, dentro de los cuales se deben clasificar los proveedores para facilitar una competencia equitativa. Esta condición favorece el crecimiento ordenado de los servicios dentro de este sector, permitiendo que la inversión extranjera encuentre un contexto bien definido y con reglas claras. El costo total del estudio requerido es de \$75,000 de los cuales, la SIT contribuirá con \$25,000 por medio del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Los términos de referencia ya han sido definidos y durante el próximo período se estarán haciendo los arreglos contractuales necesarios.

## **V. Observaciones y Recomendaciones del Período**

### **Administrativas y organizativas:**

Durante el trimestre reportado las principales actividades que habían sido proyectadas no pudieron ser iniciadas debido a varias razones, entre ellas:

- a. La obligación de recursos para operación se llevó a cabo hasta finales del mes de junio, lo cual limitó el proceso de discusión y compromisos con las entidades del Gobierno de Guatemala, pues no había certeza del momento en el que la asistencia podría dar inicio.
- b. La falta de coordinación y acuerdo entre las instituciones receptoras de la asistencia, en temas que debían abordarse de manera conjunta, retrasó la definición, discusión, negociación y aprobación final de términos de referencia y detalles de ejecución. Tal fue el caso de MAGA-SEGEPLAN y MARN-MINECO; bajo estas instituciones había una buena cantidad de actividades pendientes que pudieron ser definidas hasta finales del mes de junio
- c. El relevo del Viceministro de Ganadería, enlace principal con USAID, quien estaba bastante familiarizado con los conceptos y procedimientos internos de USAID para estas actividades, provocó un retraso considerable en el inicio y aún en la continuidad sin costo extra de actividades ya comprometidas.

Sin embargo, con los nuevos recursos disponibles y con mucha mayor claridad en los objetivos y detalles de las actividades pendientes se podrá avanzar de manera más efectiva y rápida.

Particularmente en las agendas de transición que son tan importantes en la actual coyuntura política.