



MINISTERIO DE ECONOMIA

**NUEVO MODELO DE GESTIÓN DEL VICEMINISTERIO DE
DESARROLLO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA
EMPRESA**

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2023

ÍNDICE

CONTENIDO	Pág.
PRESENTACIÓN	1
1 Justificación del INAP para implementar su Nuevo Modelo de Gestión	2
2 Marco General del Nuevo Modelo de Gestión del Viceministerio	4
3 Marco Legal y Normativo para implementar el Nuevo Modelo de Gestión del Viceministerio	6
a) Constitución de la República	6
I. Ley del Organismo Ejecutivo	8
4 Marco Constitucional del Viceministerio para la implementación del Modelo	15
5 Elementos direccionamientos estratégicos que orientan el Nuevo Modelo de Gestión del INAP	17
6 La Cadena de Valor del Viceministerio	22
Objetivos que el Viceministerio debe lograr para cumplir con su misión	24
7 El rol Rector del Viceministerio del Nuevo Modelo de Gestión	26
8 Macro proceso para la gestión sectorial	30
9 Descripción de Macro proceso	33
1) El estudio del potencial económico a nivel departamental	33
2) Identificación de los motores económicos actuales y potenciales	36
3) Selección y priorización de los sectores económicos que deben ser atendidos	37
4) Diseño de las estrategias sectoriales de desarrollo empresarial por sectores	38
5) Convenios para la implementación de estrategia de desarrollo empresarial por sector	41
6) Implementación de la estrategia aplicando el Modelo de Desarrollo de las MIPYMES diseñado por el Viceministerio	41
7) El Sistema de Monitoreo y Evaluación	42

Presentación

El Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa es el ente gubernamental facilitador responsable de promover la formulación y ejecución de políticas públicas, alianzas estratégicas y vinculaciones interinstitucionales, para contribuir al fomento y desarrollo incluyente y sostenido de los emprendedores y empresas del sector de la microempresa, pequeña empresa y mediana empresa del país como medio fundamental para generar nuevas fuentes empleo a nivel nacional.

En ese marco le corresponde innovar e implementar procesos de fortalecimiento de mecanismos de articulación y coordinación para el fortalecimiento del espíritu emprendedor y las capacidades de gestión de empresarial con el fin primordial de garantizar el logro de los resultados sectoriales e institucionales que permitan el crecimiento y la diversificación económica en las distintas regiones del país.

De acuerdo con lo anterior, el propósito superior del viceministerio es el contribuir al desarrollo económico de las diferentes regiones de país mediante el impulso y fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresa como fuentes sostenibles de crecimiento familiar.

Para ello, el Viceministerio, en su rol de rector del sector de desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas y del emprendimiento, está comprometido en generar cambios a lo interno de su gestión para superar las debilidades que enfrenta para jugar este rol que le corresponde, para lo cual se ha propuesto implementar un nuevo modelo de gestión que garantice el logro de sus resultados mediante la aplicación de la gestión por procesos y la gestión por competencias, en el marco de la gestión por resultados.

Este documento contiene el modelo de gestión del Viceministro para el fortalecimiento institucional, el cual es un esfuerzo de su equipo gerencial para generar y lograr que efectivamente se ejecute un proceso sostenible de desarrollo

de las micro, pequeñas y medianas empresas y del emprendimiento que garantice no solo el ejercicio de su rol articulador de sector, sino la efectividad de las acciones que se realicen conjuntamente con otras instituciones para fortalecer la competitividad y la productividad de las micro, pequeñas y medianas empresas a través de emprendimientos socialmente responsables en los territorios de país.

En ese sentido, el Viceministerio, a través de este modelo de gestión para el fortalecimiento institucional, pone de manifiesto su interés y responsabilidad de velar por el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas para que puedan hacer un uso eficiente y eficaz de sus recursos para el logro de sus resultados de crecimiento y mayor rentabilidad.

1. Justificación del Viceministerio para implementar su nuevo Modelo de Gestión

Las MIPYMES son un pilar fundamental del desarrollo económico sustentable del país, porque son generadoras de riqueza, además, de ser entes dinámicos que identifican, explotan y desarrollan nuevas actividades productivas, generan nuevas fuentes de empleo y dinamizan las economías locales. En algunos casos han servido para amortiguar los efectos de las crisis económicas y de shocks negativos debido a su dinamismo y creatividad.

Tienen un gran potencial para producir los bienes y servicios que necesitan las grandes empresas como insumos de sus procesos de producción, para contribuir no sólo al crecimiento del mercado local sino también generar oportunidades de empleo y potenciar las exportaciones, por lo que se constituyen en las principales fuentes de crecimiento económico territorial y de generación empleo formal.

La experiencia de varios países europeos (Italia, España, Francia, Dinamarca, etc.) ha demostrado que las pequeñas empresas pueden desempeñar un papel muy importante en el desarrollo económico y en la movilidad social, pues son importantes fuentes de innovación e incubadoras de futuras grandes empresas de mucho éxito. Se le considera una importante fuente de empleo, especialmente para mano de obra no capacitada, la cual no podría encontrar una oportunidad en el mercado de las

grandes empresas. Además de contribuir a la creación de oportunidades de crecimiento familiar y a una distribución más equitativa del ingreso. También expanden las actividades productivas y diversifican la economía local.

Las MIPYME, por su naturaleza y características, tienen en su entorno territorial inmediato, el terreno más fértil para su desarrollo, al mismo tiempo que, articuladas a la economía local, pueden jugar un papel sustantivo en el crecimiento económico y desarrollo integral del mismo como generadoras de empleo, ingresos y riqueza. Por ello, el municipio es un espacio privilegiado para propiciar la ampliación y el fortalecimiento de las MIPYME.

Alcanzar un desarrollo empresarial le permitirá a las empresas aprovechar las oportunidades que se les presenten en el entorno territorial en donde se desenvuelven.

Diversas instituciones tanto públicas como privadas han desarrollado diferentes programas que buscan la creación y una eficiente gestión en las micro, pequeñas y medianas empresas. A pesar de ello, aún falta más para lograr desarrollarlas y generar impacto económico en los territorios pues, estos esfuerzos han sido aislado y poco articulados, esquema de actuación que es necesario modificar por uno que permita intervenciones más integradas orientadas a superar los obstáculos y deficiencias que impiden el desarrollo competitivo y crecimiento de la micro, pequeñas y mediana empresas y el desarrollo económico de los diferentes territorios del país mediante una perspectiva estratégica para el desarrollo de emprendimientos en los territorios que permita sumar los esfuerzos individuales y colectivos de las entidades públicas y privadas que integran el sector en la transformación productiva de las MIPYMES.

En ese sentido, el Viceministerio, reconociendo el papel crucial que tienen las MIPYMES en el desarrollo económico del país, debe adoptar nuevos mecanismos, herramientas y técnicas para fortalecer su gestión y mejorar su desempeño como ente rector del Sector de Desarrollo de la MIPYMES para generar un cambio significativo en la gestión de la articulación de entidades que integran el sector y crear las condiciones propicias para el fortalecimiento de la competitividad y productividad

de la MIPYMES para que sean capaces de mejorar las condiciones económicas de un número importante de familias guatemaltecas..

Esto justifica que el Viceministerio ponga en práctica un nuevo modelo de gestión basado en la gestión por procesos que le garantice un adecuado desempeño como rector del Sector de Desarrollo de la MIPYMES y del emprendimiento.

2. Marco General del Nuevo Modelo de Gestión del Viceministerio

El nuevo modelo de gestión del Viceministerio de la MIPYMES, es una propuesta sobre la forma en la que el viceministerio debe organizarse y funcionar para mejorar la articulación interinstitucional y aumentar su efectividad para propiciar y asegurar el desarrollo de las MIPYMES y del emprendimiento con un enfoque territorial.

El modelo se basa en la gestión por procesos para la articulación efectiva y sistémica de las que entidades integran el sector y de sus unidades sustantivas para el ejercicio de la rectoría haciendo operativos los principios de integralidad, complementariedad, gradualidad, inclusión y progresividad en el proceso del desarrollo de las MIPYMES

En ese marco, el nuevo Modelo de Gestión del Viceministerio, está sustentado en el enfoque de gestión por resultados como medio para garantizar la efectividad de su cadena de valor. Esta cadena de valor deberá entenderse entonces, como la lógica que debe tener el Viceministro para combinar y movilizar sus recursos y los recursos que tienen disponibles las demás entidades que integran el sector, para aplicarlos racionalmente en la obtención de resultados; aprovechando las potencialidades que tienen los territorios para desarrollo de las MIPYMES

En ese sentido, la gestión del Viceministerio orientada en resultados, le permitirá que efectivamente pueda lograr sus objetivos utilizando sus recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos de una manera más eficiente, de tal manera que a través de la articulación y coordinación de los esfuerzos interinstitucionales se puedan generar los efectos y los impactos esperados en el desarrollo del MIPYMES y del emprendimiento en términos de competitividad y productividad y en términos de desarrollo económico territorial.

Complementariamente, con esa orientación, se busca que el Nuevo Modelo de Gestión, el Viceministerio tenga carácter estratégico, táctico y procesal que le permita articular sus unidades sustantivas y de apoyo en torno los objetivos de desarrollo de las MIPYMES planteados en las políticas correspondientes.

En ese marco, el Nuevo Modelo la Gestión del Viceministerio deberá ser entendido como la capacidad de sus direcciones sustantivas para integrarse en un macroproceso sectorial de desarrollo de las MIPYMES y para optimizar sus procesos propios buscado que estos se realicen en forma eficiente (al menor costo posible), en forma simplificada (en un tiempo razonable) y sobre todo, en forma automatizada y sistematizada (con el menor grado de discrecionalidad) para garantizar la calidad y la utilidad de sus intervenciones, lo cual implica necesariamente que el Viceministerio sea generador de valor en las en las MIPYMES.

Finalmente debe decirse que la a teoría del cambio que sustenta el nuevo modelo de gestión del Viceministerio es que “La efectividad de la gestión del Viceministerio en el desarrollo de las MIPYMES y del emprendimiento dependerá de la claridad que tenga todo su personal de la misión que le corresponde cumplir al Viceministerio como ente rector, de los cambios u objetivos que se quieren lograr con la gestión sectorial e institucional, del enfoque estratégico que se ponga en práctica para lograr dichos objetivos, de la estructura organizacional con cuenta para cumplir sus funciones y del soporte que reciban la direcciones sustantivas de las unidades de apoyo para contar con los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos para realizar la articulación sectorial y aplicar el macroproceso de gestión interna pero, por sobre todo, de la capacidad de gestión que tengan sus cuadros gerenciales para aprovechar los recursos que se tienen disponibles y para articular a las entidades que integran el sector de desarrollo de las MIPYMES , lo cual dependerá del grado de comprensión que se tenga sobre el desarrollo e impulso del emprendimiento y la empresarialidad, de la actitud o disposición que se tenga para lograr resultados, de las habilidades y destrezas que tengan para hacer lo que deben hacer en forma correcta y de la capacidad de orientar y motivar a la entidades aliadas para que se articulen en torno a un objetivo común, en función de los cual,

se deben generar competencias en el personal del viceministerio (Conocimientos, aptitudes y actitudes) para analizar los problemas de gestión que enfrentan las MIPYMES y para diseñar e implementar estrategias que mejoren sustancialmente las intervenciones del sector en el fortalecimiento y desarrollo de la competitividad y productividad de las MIPYMES”.

3. Marco Legal y Normativo para implementar el nuevo Modelo de Gestión del Viceministerio

A continuación, se describen las principales leyes y normas que regulan y orientan el funcionamiento del Viceministerio y que, por lo tanto, constituyen el marco legal y normativo en el que debe enmarcarse el nuevo modelo de gestión para darle viabilidad jurídica y normativa. Estas leyes y normas son las siguientes:

a) Constitución de la Republica

La constitución Política de Guatemala es ley de más alta jerarquía del sistema jurídico nacional y establece que el Estado de Guatemala se organiza para proteger a la persona y a la familia; su fin supremo es la realización del bien común y, por lo tanto, es deber del Estado garantizarles a los habitantes de la República la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la paz y el desarrollo integral

Según la constitución, Guatemala es un Estado libre, independiente y soberano, organizado para garantizar a sus habitantes el goce de sus derechos y de sus libertades. Su sistema de Gobierno es republicano, democrático y representativo de la persona. Su poder proviene del pueblo y su ejercicio está sujeto a las limitaciones señaladas por la Constitución y la ley.

En ella también se indica que, los funcionarios son depositarios de la autoridad, responsables legalmente por su conducta oficial, sujetos a la ley y jamás superiores a ella. Los funcionarios y empleados públicos están al servicio del Estado y no de partido político alguno. La función pública no es delegable, excepto en los casos señalados por la ley, y no podrá ejercerse sin prestar previamente juramento de fidelidad a la Constitución.

En su artículo 118 indica que el régimen económico y social de la República de Guatemala se funda en principios de justicia social, que es obligación del Estado orientar la economía nacional para lograr la utilización de los recursos naturales y el potencial humano, para incrementar la riqueza y tratar de lograr el pleno empleo y la equitativa distribución del ingreso nacional y, que cuando fuere necesario, el Estado actuará complementando la iniciativa y la actividad privada, para el logro de los fines expresados.

En relación a la economía del país, la Constitución indica que las obligaciones fundamentales del Estado, son las siguientes:

- a) Promover el desarrollo económico de la Nación, estimulando la iniciativa en actividades agrícolas, pecuarias, industriales, turísticas y de otra naturaleza;
- b) Promover en forma sistemática la descentralización económica administrativa, para lograr un adecuado desarrollo regional del país;
- c) Adoptar las medidas que sean necesarias para la conservación, desarrollo y aprovechamiento de los recursos naturales en forma eficiente;
- d) Velar por la elevación del nivel de vida de todos los habitantes del país procurando el bienestar de la familia;
- e) Fomentar y proteger la creación y funcionamiento de cooperativas proporcionándoles la ayuda técnica y financiera necesaria;
- f) Otorgar incentivos, de conformidad con la ley, a las empresas industriales que se establezcan en el interior de la República y contribuyan a la descentralización de la economía.
- g) Impedir el funcionamiento de prácticas excesivas que conduzcan a la concentración de bienes y medios de producción en detrimento de la colectividad;
- h) Impulsar activamente programas de desarrollo rural que tiendan a incrementar y diversificar la producción nacional con base en el principio de la propiedad privada y de la protección al patrimonio familiar. Debe darse al campesino y al artesano ayuda técnica y económica;
- i) Proteger la formación de capital, el ahorro y la inversión;

- j) Promover el desarrollo ordenado y eficiente del comercio interior y exterior del país, fomentando mercados para los productos nacionales;
- k) Mantener dentro de la política económica, una relación congruente entre el gasto público y la producción nacional,

Además, la Constitución reconoce la libertad de industria, de comercio y de trabajo, salvo las limitaciones que por motivos sociales o de interés nacional impongan las leyes.

Finalmente, la Constitución como el gran marco legal en el que debe estar sustentando jurídicamente del nuevo modelo de gestión del Viceministerio, indica que el Presidente de la República es el Jefe del estado de Guatemala, y ejerce las funciones del Organismo Ejecutivo por mandato del pueblo y que la administración pública debe ser descentralizada.

l) Ley del Organismo ejecutivo

Esta Ley desarrolla los preceptos constitucionales sobre la organización, atribuciones y funcionamiento del Organismo Ejecutivo e indica que dentro del marco de las funciones y atribuciones constitucionales y legales de los órganos que lo integran, compete al Organismo Ejecutivo el ejercicio de la función administrativa y la formulación y ejecución de las políticas de gobierno con las cuales deben coordinarse las entidades que forman parte de la administración descentralizada.

Establece que los órganos del Organismo Ejecutivo según su función, podrán ser deliberativos, consultivos, de contralor y ejecutivos, al igual que podrán confluir en un órgano administrativo más de uno de dichos atributos. Integran el Organismo Ejecutivo los Ministerios, Secretarías de la Presidencia, dependencias, gobernaciones departamentales y órganos que administrativa o jerárquicamente dependen de la Presidencia de la República.

Indica que los Ministros de Estado son los funcionarios titulares de los ministerios y los de superior jerarquía dentro de cada uno de ellos. Dependen del Presidente de la República, quien los nombra y remueve. Sus labores son coordinadas por el Vicepresidente de la República e indica que los Ministros tienen autoridad y competencia en toda la República para los asuntos propios de su ramo, y son

responsables de sus actos de conformidad con la Constitución Política de la República de Guatemala y las leyes.

Establece que los Ministros son los rectores de las políticas públicas correspondientes a las funciones sustantivas de cada Ministerio por lo que deben ejercer un papel de coordinación y facilitación de la acción del sector o sectores bajo su responsabilidad, para lo cual deben coordinar esfuerzos y propiciar la comunicación y cooperación entre las diferentes instituciones públicas y privadas que corresponda. Todas las instituciones públicas que tengan funciones relacionadas con el o los ramos de cada Ministerio forman parte del sector o los sectores correspondientes y están obligadas a coordinar con el rector sectorial.

En su artículo 32 indica que al Ministerio de Economía. le corresponde hacer cumplir el régimen jurídico relativo al desarrollo de las actividades productivas no agropecuarias, del comercio interno y externo, de la protección al consumidor, del fomento a la competencia, de la represión legal de la competencia desleal, de la limitación al funcionamiento de empresas monopólicas; de inversión nacional y extranjera, de promoción a la competitividad, del desarrollo industrial y comercial.

En relación a las funciones del Ministerio indica que Indica que, este tiene a su cargo las siguientes:

- a) Formular y ejecutar dentro del marco jurídico vigente, las políticas de fomento a la competencia y de represión legal de la competencia desleal;
- b) Formular y ejecutar dentro del marco jurídico vigente, la política de inversión nacional y extranjera, de promoción de la competitividad, del desarrollo industrial y comercial, y proponer las directrices para su ejecución.

c) Acuerdo Gubernativo Número 213 – 87

Mediante este acuerdo, se modifica el Acuerdo Gubernativo número 864-90 de fecha 7 de septiembre de 1990, se creó la Comisión Nacional para el Fomento de la Microempresa y Pequeña Empresa y dio origen al Programa Nacional de Fomento a la Microempresa y Pequeña Empresa,

d) Acuerdo Gubernativo Numero 253-94

Mediante este acuerdo, se crea el Consejo Nacional para el Fomento de la Microempresa y Pequeña Empresa para planificar, dirigir, coordinar, supervisar, controlar y evaluar los recursos financieros actuales y futuros, provenientes del Sector Público privado o de Organismos Nacionales e Internacionales destinados al Programa Nacional para el Fomento de la Microempresa y Pequeña Empresa y asegurar que tales recursos beneficien a las comunidades y personas para las que estén destinados. El acuerdo establece que el Consejo Nacional para el Fomento de la Microempresa y Pequeña Empresa estará adscrito a la Vicepresidencia de la República y que en él participa un delegado del ministerio de Economía.

e) Acuerdo Gubernativo 178-2001

Mediante este acuerdo se modifica el Acuerdo Gubernativo Numero 253-94 y se establece que, el Consejo Nacional para el Fomento de la Microempresa y Pequeña Empresa será coordinado por el Viceministerio de Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y que el cargo del Director Ejecutivo del Programa Nacional será desempeñado ex officio por el Director de Servicios Financiero y Técnico Empresariales del Viceministerio Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

f) Ley de Fortalecimiento al Emprendimiento (Decreto 20-2018 del congreso de la República)

Esta Ley tiene como objeto incentivar y fortalecer el emprendimiento en Guatemala, por medio de apoyos técnicos y financieros al emprendedor, de igual forma el agilizar el proceso de formalización de los emprendimientos, creando una nueva figura jurídica para reducir los tiempos y costos de los tramites de inscripción.

En su artículo 6, la Ley establece que el Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Economía conformará la Unidad de Fortalecimiento al Emprendimiento, que será el ente rector encargado de promover y ejecutar la política nacional de emprendimiento vigente, así como todos los programas y proyectos referentes al emprendimiento. Esta unidad deberá fomentar las condiciones adecuadas para atraer inversiones a los

agentes públicos y privados que trabajan para fortalecer las actividades emprendedoras y promover la competitividad y la calidad de los Emprendimientos.

g) Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Economía (Acuerdo Gubernativo No. 211-2019)

Mediante es Reglamento, se establece la estructura, organización, funciones y los mecanismos de coordinación del Ministerio de Economía y las disposiciones correspondientes para el eficiente y eficaz cumplimiento de sus funciones.

En su Artículo 38, se establece que el Viceministro de Desarrollo de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa, es el responsable de facilitar el desarrollo competitivo de las micro, pequeña y mediana empresa productoras de bienes y de la prestación de servicios y que para ello le corresponden las atribuciones las siguientes:

- a) Dirigir y coordinar el análisis, diseño y propuestas de políticas de desarrollo competitivo y el seguimiento de las políticas económicas que tienen efecto en el Sector;
- b) Dirigir y coordinar el diseño, organización y evaluación de los programas públicos de desarrollo competitivo, de acuerdo con la política sectorial vigente;
- c) Facilitar y gestionar la canalización de recursos nacionales e internacionales, financieros y técnicos para el desarrollo competitivo del Sector;
- d) Dirigir y coordinar la facilitación y promoción del crecimiento de la formalización de la economía en el Sector;
- e) Dirigir y coordinar la contratación, supervisión y seguimiento de los servicios financieros, de capacitación, asistencia técnica, tecnológica, de comercialización y otros;
- f) Ejercer la rectoría y coordinación del Sector Público, de acuerdo con las políticas nacionales, en materia de desarrollo de las microempresas, pequeñas y medianas empresas y coordinar acciones con las instituciones privadas, nacionales e internacionales que puedan realizar actividades similares, convergentes o complementarias;
- g) Promover el aumento de la productividad y una mayor competitividad del Sector, por medio del acceso al financiamiento y a nuevos mercados a los

emprendedores, buscando su inclusión en el sistema formal para ampliar la base empresarial y el desarrollo social y económico, especialmente en aquellas comunidades o regiones cuya población se encuentra en situación de pobreza y extrema pobreza o con alto riesgo de vulnerabilidad a los flujos migratorios internos y externos;

- h) Promover el fortalecimiento de la industria del soporte al emprendimiento, articulando los diferentes actores de tal manera que se logre incidir en todas las fases del emprendimiento de forma eficiente y dinámica para minimizar los riesgos de no lograr un emprendimiento exitoso;
- i) Promover el desarrollo de la cadena de financiamiento a los emprendedores con mecanismos e instrumentos ágiles, dinámicos e innovadores, acordes a las distintas fases del emprendimiento;
- j) Promover una vinculación efectiva entre los distintos actores y usuarios del ecosistema de emprendimiento, que faciliten la coordinación, interacción y sinergia a través de espacios de acción colectiva entre el Sector Público, Privado y Académico del entorno nacional del emprendimiento;
- k) Fomentar la creación, divulgación de los sistemas de información sobre el Sector a fin de fortalecerlo;
- l) Participar por designación del Ministro, en las distintas reuniones que se vinculen con las actividades del Ministerio y/o del Sector, dentro del área de su competencia;
- m) Favorecer y facilitar el desarrollo de mercados de servicios financieros y técnico-empresariales para el Sector;
- n) Dirigir y coordinar la Planificación Estratégica y el Plan Operativo Anual de los órganos y dependencias a su cargo y remitir los insumos correspondientes al órgano competente;
- o) Dirigir y coordinar las acciones técnicas y administrativas de los órganos a su cargo.

h) Plan Nacional de Desarrollo Katún Guatemala 2032

Este plan, es el marco normativo que orienta la gestión estratégica del Ministerio de Economía en su conjunto, pero, en lo relacionado con las MIPYMES, en el eje

Riqueza para todas y todos, indica que se observan diversas limitantes para su desarrollo, independientemente del sector productivo al que pertenecen o de su ubicación geográfica, por lo que se debe mejorar el acceso a los servicios financieros y de desarrollo empresarial mediante la formación de capacidades empresariales.

Pero además, se deben racionalizar de los procesos de regulación, proteger los derechos de los trabajadores, proteger los derechos legales, comerciales y de propiedad, estimular la formación de asociaciones y cooperativas e integrar a las empresas en cadenas y sistemas más amplios de producción, incluyendo vínculos con grandes empresas formales (encadenamientos productivos).

i) Política nacional para el desarrollo de la micro, pequeña y medianas

La Política para el desarrollo de las MIPYMES se plantea como una Política de Estado, con una visión de largo plazo, que establece las líneas de acción necesarias para orientar la formulación de planes, programas y proyectos de desarrollo del sector en forma integrada y congruente con los planes socioeconómicos del país.

Es una política de alcance nacional, pues incluye a todos los rubros de actividad y considera todas las áreas urbanas del país. El propósito general de la Política MIPYME es fortalecer y ampliar la base de Micro, Pequeñas y empresas, así como los medios para superar esas trabas que perjudican el desarrollo económico.

El objetivo general de la Política es el mejorar la productividad y competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas guatemaltecas, a través del diseño de los lineamientos generales del modelo y de los instrumentos y mecanismos que les permitan a dichas empresas actuar en igualdad de condiciones, respecto a empresas de mayor tamaño y, de esta forma, aprovechar todas las oportunidades que les otorga el mercado nacional y la apertura del mercado internacional.

El Ministerio de Economía, a través del Viceministerio de Desarrollo de la MIPYME, como ente rector del Sector, es el responsable de diseñar e implementar las estrategias que permitan hacer efectivos los lineamientos de esta política, así como de darle seguimiento y evaluar sus resultados.

j. Política Nacional de Emprendimiento “Guatemala Emprende”

Esta política es un instrumento sectorial de alcance nacional, que abarca el período 2015-2030, y que busca convertir a Guatemala en un país emprendedor, sustentado en un ecosistema institucional consolidado, focalizado en la innovación, competitividad y sostenibilidad, que estimule la creatividad y pasión de los emprendedores con la misión de crear una cultura de emprendimiento e innovación como forma de pensar y actuar en la vida, asegurando la competitividad, liderazgo, formación y sostenibilidad de las nuevas empresas que se generen en el país.

A través de la Política se busca establecer lineamientos y directrices que generen más y mejores oportunidades a las personas emprendedoras, asegurando una mayor productividad, calidad, competitividad y sostenibilidad económica de los emprendimientos, que refuercen la acción colectiva, así como una cultura de liderazgo e inserción en mercados globales.

Esta política indica que Ministerio de Economía, a través del Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, Pequeña Empresa y Mediana Empresa, es el organismo responsable de coordinar la implementación de la Política, facilitando las acciones entre las diferentes instituciones públicas y privadas.

Como se puede observar, este marco legal y normativo es diverso, pero, entre las normas que lo integran existe un alto grado de complementariedad para orientar, el rol que el Viceministerio debe tener en el impulso y desarrollo del emprendimiento y la empresarialidad teniendo presente el objetivo fundamental del Estado, que es el bien común.

Para la adecuada aplicación de este marco legal y normativo, será necesario que los cuadros gerenciales del viceministerio no solo se apropien de él, sino que se desarrolle la capacidad de cada uno de los directores para sepan gestionarlo, es decir, la capacidad para vean este marco legal y normativo como un recurso y lo aprovechen o adecuen para fortalecer y facilitar la ejecución de las fases que comprenden el macro proceso de gestión institucional y garantizar que este se

aplique dentro del marco la legalidad pero con el relativo grado de flexibilidad que se requiere para el logro de los resultados institucionales.

4. Marco institucional del Viceministerio para la implementación del Modelo

Al Viceministerio de Desarrollo de las MIPYMES le corresponde dirigir y coordinar el análisis, diseño y propuestas de políticas de desarrollo competitivo y el seguimiento de las políticas económicas que tienen efecto en el sector de la MIPYMES, así como dirigir y coordinar la facilitación y promoción del crecimiento de la formalización de la economía en el Sector, para lo cual, se han establecido diferentes mecanismos que determinan su marco institucional para la articulación y coordinación con todas las instituciones públicas y privadas relacionadas con los productos y servicios que las MIPYME requieren para mejorar su productividad y competitividad y con la creación de una cultura de emprendimiento e innovación.

Entre estos mecanismos se encuentran el Consejo Nacional para el fomento de la Microempresa y Pequeña Empresa que tiene como responsabilidades las de planificar, dirigir, coordinar, supervisar, controlar y evaluar los recursos financieros actuales y futuros, provenientes del Sector Público privado o de Organismos Nacionales e Internacionales destinados al Programa Nacional para el Fomento de la Microempresa y Pequeña Empresa y asegurar que tales recursos beneficien a las comunidades y personas para las que estén destinados.

Este Consejo, se integra por ocho miembros titulares y ocho suplentes, de la siguiente forma:

- a) El Viceministro de Desarrollo la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa, quien lo coordina.
- b) Un delegado de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia:
- c) Un Delegado del Financiamiento Externo y Fideicomisos del Ministerio de Finanzas Públicas.
- d) Un Delegados de organizaciones No gubernamentales
- e) Un delegado de los beneficiarios del programa

Todos los delegados desempeñaran sus funciones ad honorem.

Comité Asesor Nacional del Viceministerio de Desarrollo de la MIPYME, que tiene carácter multisectorial con una integración del sector público, privado, y de la cooperación internacional.

El ecosistema nacional de emprendimiento constituido por un conjunto de agentes públicos y privados, cuya actividad está estrechamente relacionada con el fenómeno emprendedor y que por tanto pueden contribuir a la creación y desarrollo de nuevas empresas.

El objetivo del Ecosistema es promover una vinculación efectiva entre los distintos actores, por medio de diálogos, participación, acuerdos, alianzas, recursos compartidos, transferencia de conocimiento y otros, que faciliten el desarrollo y fortalecimiento de los emprendimientos en Guatemala, con el objetivo que sean visibles, accesibles, e integrales.

Las Redes de Emprendimiento conformadas por los miembros que integran el Ecosistema de Emprendimiento. Dichas Redes tienen como objetivo apoyar a la Unidad de Fortalecimiento al Emprendimiento en el desarrollo, implementación y actualización de la política nacional de emprendimiento vigente, así como el de todos los programas y proyectos referentes al emprendimiento que se desarrollen.

Estas Redes tiene una función meramente consultiva y de apoyo a la labor que realiza el Viceministerio de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Economía a través de la Unidad de Fortalecimiento al Emprendimiento.

Entre los actores, con los que, el vice misterio debe tener relaciones través de estos mecanismos de coordinación se pueden mencionar los siguientes: el Ministerio de Educación, Ministerio de Trabajo y Previsión Social, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, Instituto Técnico de Capacitación -INTECAP-, el INGUAT la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación -SENACYT-, la Secretaría Presidencial de la Mujer -SEPREM- y el Consejo Nacional de la Juventud -CONJUVE.

Con la academia, se debe tener relaciones con la Universidad de San Carlos de Guatemala, la Universidad Rafael Landívar, la Universidad Internaciones y todas aquellas universidades que cuente con carreras de economía, administración de empresa e ingeniería industrial. Con el sector privado con la Cámara de Industria, Cámara de Comercio, AGEXPORT Asociación de Gerentes de Guatemala, Asociación Gremial del Empresariado Rural y representantes de la Cooperativa de Servicios de Ahorro, Crédito y otros Servicios Financieros y las Incubadoras de Empresas.

También requiere la articulación de los esfuerzos y recursos con los Gobiernos Municipales y demás Órganos del territorio, en función de impulsar el desarrollo integral y creciente de las MIPYMES como medio para lograr el desarrollo económico en los municipios.

Toda esta coordinación deberá realizarse en el marco de la implementación de las Políticas para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Medianas empresas y de Emprendimiento, para lo cual, la coordinación debe ser entendida como la unión de esfuerzos para que en la gestión de estas políticas se aplique un conjunto de principios, estrategias y procesos y herramientas orientadoras que contribuyan al logro de los objetivos de cada una de ellas en el marco de un proceso de desarrollo económico que beneficie todos los guatemaltecos, lo cual requiere el fortalecimiento de la función rectora que debe ejercer el viceministerio en la articulación estratégica de todas estas instituciones en la programación y ejecución presupuestaria, gestión institucional, monitoreo y la evaluación de las acciones conjuntas que deben realizar todas estas instituciones en relación a las políticas.

Esta coordinación supone el desarrollo de la capacidad institucional y política de establecer prioridades estratégicas, y de organizar el trabajo del sector en su conjunto alrededor de las prioridades y de los resultados esperados en cada una de las políticas,

5. Elementos direccionamientos estratégicos que orientan el Nuevo Modelo de Gestión del INAP

El direccionamiento estratégico, hace referencia al proceso por medio del cual se definen y se aplican los elementos básicos que orientan el funcionamiento estratégico de una institución y determinan su modelo de gestión, el cual es un proceso sistemático, lógico y objetivo para la toma de decisiones.

Los elementos del direccionamiento estratégico que toda institución debe tener son la misión, la visión, los valores institucionales y su respectiva política pública que, para el caso del Viceministerio, son los siguientes:

- **Misión:** Según el Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Economía, es “**Facilitar el desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa productoras de bienes y prestar los servicios que, para ello, le corresponden en el ejercicio de la rectoría y coordinación del Sector Desarrollo de la Micro, Pequeña y Medianas empresas de acuerdo con las políticas nacionales en la materia**”.

Para la adecuada interpretación y apropiación de esta misión, es importante que todo el personal del Viceministerio, especialmente el personal de las direcciones sustantivas, comprenda que facilitar el desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa es generar en cada una de ellas las capacidades para hacerles fácil o posible su crecimiento mediante una participación efectiva en el mercado de manera competitiva, es decir, que tengan las capacidades para mantenerse o aumentar su participación en el mercado de manera sostenible.

Que el éxito competitivo de las micro pequeñas y mediana empresas se logra cuando estas son capaces de generarles beneficios a sus compradores, y luego conservarlos y desarrollarlos mediante la entrega de mayor valor. Pero antes de poder satisfacer a los compradores, las micro pequeñas y mediana debe desarrollar su capacidad competitiva aprovechando el potencial del territorio en el que se ubican.

En ese sentido, debe recordarse que cuando hablamos de competitividad empresarial, nos referimos entonces a aquellas capacidades que deben tener las empresas para seguir siendo atractivas para sus compradores y propiciar que sus números sean positivos y crecientes por mucho tiempo, lo cual implica tener competencias que están relacionadas con diversos factores, controlados o no por las micro, pequeñas o medianas empresas, que van desde la capacidad innovadora para diseñar productos y servicios útiles para la personas y para aplicar los procesos gerenciales-administrativos hasta la definición de estrategias para atraer a los compradores y aumentar su participación en el mercado.

También es necesario que se comprenda que la competitividad es un proceso dinámico que está determinado y limitado por una diversidad de factores empresariales, estructurales y sistémicos, algunos de los cuales dependen de entono territorial en el que operan micro, pequeñas o medianas empresas, los cuales determinan sus ventajas comparativas para ser competitivas.

- **Visión:** Entendida como como la visión prospectiva que el personal del Viceministerio debe de tener sobre el gran alcance de su modelo de gestión Esta visión es: **“Ser el Ente rector que facilita y promueve políticas públicas, alianzas estratégicas y vinculaciones con las entidades públicas, privada y de la sociedad civil para contribuir al fomento y desarrollo incluyente y sostenido de las micro, pequeñas y mediana empresas del país para propiciar el desarrollo económico en todos los territorios del país”**.

Para la adecuada interpretación de los alcances de esta visión, es necesario que todo el personal del Viceministerio comprenda que ser el Ente rector que facilita y promueve políticas públicas, alianzas estratégicas y vinculaciones con las entidades las entidades públicas, privada y de la sociedad civil para contribuir al fomento y desarrollo incluyente y sostenido de los de las micro,

pequeñas y mediana empresas del país significa ejercer la conducción sectorial para formular, actualizar, organizar y dirigir la ejecución las políticas para el desarrollo de la micro, pequeña y medianas y para el impulso del emprendimiento y evaluar sus impactos en los territorio del país.

También se debe comprender que ejercer la rectoría implica desarrollar en el personal del viceministerio, tanto a nivel central como a nivel territorial, el pensamiento estratégico para generar la capacidad institucional de liderar, articular y orientar a las entidades que integran el sector de Desarrollo de las Micro, Pequeña y Medianas empresas para avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria enfrentado los desafíos actuales y futuros.

- **Los valores institucionales:** son los principios que el Viceministerio debe adoptar dentro de su nuevo modelo de gestión para orientar su funcionamiento, y para generar una cultura organizacional que permita establecer un clima organizacional armonioso y satisfactorio para todos los integrantes del personal en forma tal que, además de sentirse motivados para realizar sus tareas, se comprometan con el cumplimiento de la misión y el logro de visión del Viceministerio.

Para dicho efecto, se deberán adoptar dos tipos de principios, los principios de gestión y los principios de ética pública.

Los principios de gestión son las normas o pautas rectoras que debe adoptar el viceministerio para guiar y dirigir a su personal para que contribuyan a lograr sus resultados con el mayor grado de efectividad. Estos principios son los siguientes:

- 1) **Eficiencia:** como el principio de gestión que orienta el uso efectivo de los recursos para llevar a cabo los procesos sustantivos y obtener los productos en el menor tiempo posible.

- 2) **Eficacia:** como el principio de gestión que orienta al personal en la aplicación de los procesos sustantivos hacia el logro de las metas y resultados en el desarrollo de las Micro, Pequeña y Medianas empresas.
- 3) **Innovación:** como el principio de gestión que orienta al personal en el desarrollo e incorporación de nuevas modalidades de gestión y de articulación y coordinación interinstitucional, de tal manera que pueda modificar sustantivamente lo que tradicionalmente se han venido haciendo en el desarrollo de las Micro, Pequeña y Medianas empresas.
- 4) **Mejora continua:** como el principio de gestión que orienta al personal para que se esfuerce por mejorar de forma continua y sostenible las actividades, procesos o procedimientos que utiliza para cumplir su función y contribuir de manera efectiva al logro de las metas del Viceministerio.
- 5) **Trabajo de equipo:** como el principio que permitirá, la interacción, la colaboración y la complementariedad entre el personal del Viceministerio para aumentar la productividad en logro de los resultados.

Los principios de ética pública, son los principios que adoptados por el Viceministro constituirán las columnas sobre las cuales se cimentará el quehacer y la conducta de sus colaboradores en la prestación de los servicios de articulación y coordinación interinstitucional que le permitirán cumplir con su misión. Este principio son los siguientes:

- 1) **La Integridad,** como el principio que permitirá generar en el personal un comportamiento honesto, honrado y respetuoso hacia los emprendedores y hacia las entidades que conforman el sector. Lo cual implica que deben actuar con responsabilidad, control emocional, respeto por sí mismos, puntualidad, lealtad, pulcritud, disciplina, congruencia y firmeza en sus acciones.

- 2) **Objetividad:** como el principio que permitirá que el personal del viceministerio actúe basado en el estricto apego a la ley y a criterios técnicos, siguiendo los lineamientos metodológicos establecidos para el ejercicio de la función le corresponde, sin estar sujetos a prejuicios que puedan influenciar los resultados de la gestión del viceministerio.
- 3) **Transparencia:** como el principio que oriente al personal en la generación de flujos de información oportuna, verificable, inteligible, relevante e integral para dar cuenta de todos los actos que realiza el viceministerio y cada uno de sus integrantes a fin de generar certeza y confianza en la población sobre el uso de recursos que se tienen disponibles.

La conversión de los estos principios de gestión y de ética pública en los valores que orienten la implementación del modelo de gestión del viceministerio, dependerá del grado de apropiación que el personal tenga de ellos para orientar su desempeño como servidores públicos, entendiendo que dichos valores constituyen la base de la cultura organizacional del viceministerio, de la cual depende en gran medida su clima organizacional que, es el que permite que la percepción personal sea suficientemente buena para sentirse seguro en su trabajo y que por lo tanto se sienta motivado para hacer lo que debe hacer dentro del modelo de gestión.

Estos valores serán el soporte para el cumplimiento de la misión, visión y la gestión del Viceministerio por lo que se deberá hacer todo lo posible para su internalización y apropiación por parte del personal.

6) La cadena de valor del Viceministerio

La cadena de valor de Viceministerio es la relación secuencial que permite describir la lógica que se debe seguirse para lograr los resultados institucionales como base para generar valor en las micro, pequeña y medianas empresas y asegurar que las intervenciones de la gestión institucional, en cada uno de ellas, tienen impactos que efectivamente les generan competitividad y posibilidades de crecimiento.

En otras palabras, la cadena de valor del Viceministro es la lógica que debe aplicarse para obtener los producto y resultados, por lo que también es la lógica que debe orientar la gestión del viceministerio para mejorar su desempeño para hacer

efectivos sus indicadores de logro y contribuir mejorar significativamente al desarrollo de las micro, pequeña y medianas empresas y generar efectos distributivos que beneficien a la población de los territorios en los que estas están

1. Producto intermedios	2. Producto final	3. Efecto	4. Impacto
<p>1. Motores económicos actuales y potenciales de cada región o departamento caracterizados con información relevante.</p> <p>2. Territorios y sectores económicos a impulsar en cada región territorio priorizados y seleccionados.</p> <p>3. Mapeo de actores vinculados al Desarrollo de las MÍPYMES a nivel local y nacional elaborado.</p> <p>4. Ecosistemas de emprendimiento y desarrollo de la MIPYMES a nivel central y territorial conformados y debidamente organizados</p> <p>5. Estrategia de desarrollo de las Micro, pequeñas y medianas empresas diseñada para cada sector en los y territorio priorizados.</p> <p>4. Convenios con Entidades de Desarrollo Empresarial (EDES) para la ejecución de la estrategia establecido establecidos.</p>	<p>Micro, pequeñas y medianas empresas con capacidades para competir en el mercado local, regional. Nacional o Internacional aprovechando la ventajas comparativas del territorio en el que están ubicadas</p>	<p>Micro, pequeñas y medianas empresas con posibilidades de crecimiento según su capacidad para ampliar su participación en el mercado y para generar mayores niveles de rentabilidad</p>	<p>Incremento significativo del número empleos decentes en la diferentes regiones del país</p>

ubicadas. Esta cadena describe en la siguiente gráfica:

Como se puede observar en la gráfica anterior, la cadena de valor del Viceministerio vincula los productos (intermedios y finales) creados mediante la articulación y coordinación de las unidades sustantivas de ministerio con el efecto y el impacto que se espera lograr sectorialmente con el nuevo modelo de gestión, lo cual posibilita una tener visión sistémica del accionar del viceministerio respecto a lo

objetivo que debe lograrse en las micro, pequeñas y medianas empresas para crecer y generar mayores niveles de empleo decente.

Lo importante es comprender que, en cada eslabón de la cadena de valor, se debe incorporar una parte del valor asociado al resultado final que es que los territorios del país haya mayores fuentes empleo para sus habitantes.

La lógica de la secuencia de la cadena, es lineal y el núcleo es la relación entre los productos generados por el ministerio, y el efecto (Objetivo específico) y el impacto (Objetivo general), que quiere lograr como resultado de una adecuada gestión sectorial

El efecto es el cambio que se debe lograr sectorialmente en los niveles de empleo decente que actualmente en los distintos territorios del país mediante el desarrollo las micro, pequeñas y medianas empresas.

7) Objetivos que el Viceministerio debe lograr para cumplir con su misión

Los objetivos que el Viceministerio debe plantearse como expectativa de logro, son los cambios que debe generar en las micro, pequeñas y medianas empresas para puedan competir en el mercado, crecer y convertirse en fuentes efectivas de generación de empleo digno o decente.

En ese sentido, tal como se puede ver en la cadena de valor, los cambios que se desean generar con este modelo de gestión, son los siguientes:

- **Objetivo General:** Incrementar en las regiones o territorio del país las fuentes formales de generación de empleo digno
- **Objetivo intermedio:** Ampliar la participación de las micro, pequeñas y medianas en el mercado local, regional, nacional internacional para generarles mayores niveles de rentabilidad y elevar sus posibilidades de crecimiento
- **Objetivo específico;** Mejorará la capacidad competitiva de las micro, pequeñas y medianas empresas para que puedan tener una efectiva

participación en el mercado aprovechando la ventaja comparativa que les ofrece del territorio en el que están ubicadas

Los objetivos general e intermedio son objetivos que se puede logra a través de la articulación sectorial y el objetivo específico, es el que efectivamente le corresponde lograr al viceministerio mediante la articulación y conducción de sus unidades sustantivas y, por lo tanto, es en él que deben concentrar sus esfuerzos a través de su macroproceso como base para contribuir al logro de los objetivos superiores,

Este objetivo o cambio se dará por concluido cuando las micro, pequeñas y medianas empresas que sean atendidas por el Viceministro cuenten con:

- a) Sus servicios claramente caracterizados y estandarizados en base a los necesidades, gustos y expectativas de los actuales y potenciales compradores.
- b) El o sus procesos de producción o prestación de sus servicios diseñados, sistematizados y en lo caso que sea posible automatizados para optimizar su producción y aumentar la productividad.
- c) Una estructura organizativa que define con claridad las jerarquías y las responsabilidades de las diferentes unidades con las que debe contar la empresa según su naturaleza
- d) Un segmento de mercado claramente definido
- e) Una estrategia de marketing que les permita alcanzar las metas de ventas y de participación en el mercado.
- f) Una estrategia de innovación para el desarrollo de nuevos productos y expandir su mercado.
- g) Una estrategia para trabajar en el bienestar de sus empleados, más allá de los salarios y propiciar un alto grado de retención.
- h) La descripción precisa de las competencias (Conocimiento, aptitudes y actitudes) que debe de tener su personal para hacer efectiva la producción o prestación de sus servicios a través de su respectivo proceso productivo.

- i) La descripción precisa de los insumos y los apoyos administrativos y logísticos que requiere el personal para realizar sus tareas de producción y venta.
- j) Una contabilidad que le permite llevar el control de sus ingresos y gastos y de la situación de su patrimonio, así como cumplir con sus compromisos fiscales.
- k) Su patente comercial que le permita constituirse en una entidad formal.
- l) Una o varias personas con espíritu emprendedor y con la visión y las capacidades empresariales que le permitan participar competitivamente en el mercado y crecer con responsabilidad social.

Todos estos aspectos, debidamente descritos deben de integrarse en el plan de negocios de cada empresa según su tamaño y participación en el mercado, incluyendo las metas de ventas que la empresa puede alcanzar en base a su capacidad productiva y competitiva y de su estrategia de marketing.

Al respecto es importante mencionar que, lograr este objetivo, implica, no solo fortalecer los procesos y la estructura organizativa del Viceministerio, sino desarrollar en el personal las competencias de gestión estratégica tanto a nivel central como a nivel territorial, las cuales, no solo incluyen la comprensión analítica de los conceptos de emprendimiento, empresarialidad, marketing, competitividad empresarial y, todos aquellos conceptos que tienen que ver con desarrollo de aptitudes intelectuales que les permitan comprender el rol de la empresa en la generación de empleo y el diseño de estrategias para el desarrollo del emprendimiento y el crecimiento de las empresas.

También implica el fortalecimiento de actitudes que permitan la generación de una cultura basada en valores para que asuman el compromiso para hacer bien lo que les corresponde para que sea de utilidad para las micro pequeñas y medianas empresas en particular y para la población en general.

8) El rol Rector del Viceministerio dentro del nuevo modelo de gestión

Mediante el Acuerdo Gubernativo Numero 253-94, se crea el Consejo Nacional para el Fomento de la Microempresa y Pequeña Empresa para planificar, dirigir, coordinar, supervisar, controlar y evaluar los recursos financieros actuales y futuros, provenientes del Sector Público privado o de Organismos Nacionales e Internacionales destinados al Programa Nacional para el Fomento de la Micro, Pequeña y mediana Empresa y asegurar que tales recursos beneficien a las comunidades y personas para las que estén destinados y, el Acuerdo Gubernativo Numero 253-94, establece que, este Consejo será coordinado por el Viceministerio de Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, por lo que el mismo puede ser la estructura de gobernanza para el ejercicio de la rectoría sectorial.

Además, en el artículo 6 de Ley de Fortalecimiento al Emprendimiento (Decreto 20-2018 del congreso de la República) se establece que el Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Economía conformará la Unidad de Fortalecimiento al Emprendimiento, que será el ente rector encargado de promover y ejecutar la política nacional de emprendimiento vigente, la presente Ley, así como todos los programas y proyectos referentes, manta que se puede ejercer a través del Consejo Nacional para el Fomento de la Microempresa y Pequeña Empresa.

Como se puede observar, todo este conjunto de leyes confluye en que el Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa tiene un rol de conductor, coordinador y supervisor, contralor y evaluador de todas las acciones que realicen en la promoción y ejecución de las políticas de Desarrollo de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa y del emprendimiento que son dos aspectos que no deben verse por separado pues la creación de nuevas empresas y su crecimiento dependen del espíritu emprendedor de quienes invierten en ellas y las administran, los cuales son considerados como agentes de cambio, ya que son los transformadores que generan las posibilidades de crecimiento de la micro, pequeñas y medianas empresas.

Dado los recursos materiales, humanos financieros y tecnológicas con cuenta el Viceministerio, si se desea tener impactos significativos en la ejecución de estas políticas, no cabe la menor duda, que el viceministerio debe asumir el rol de rector

para liderar, articular y coordinar los esfuerzos de todos los agentes que están vinculadas a ellas y, que por lo tanto, integran el sector que dentro de este nuevo modelo de gestión será denominado sector de Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y del Emprendimiento y, en ese marco delegar, las responsabilidades que se derivan de dichas políticas en cada uno de estos agentes según su naturaleza y especialidad.

Para ello, el viceministerio no solo tiene que tener un enfoque más estratégico para la ejecución de dichas políticas, sino aprender a gestionar el sector, entendiendo que la gestión sectorial es un proceso a través del cual se consigue que todas las entidades que conforman el sector, orienten su acción para lograr objetivos comunes del desarrollo de las micro, pequeña y mediana empresa, utilizando de forma óptima y sostenible los recursos que tienen disponibles, así como las potencialidades del territorio en el que se ubican los emprendedores.

En ese sentido, la gestión sectorial hace referencia al conjunto de estrategias, procesos y acciones que, en forma conjunta, realizan las instituciones que integran el sector para impulsar en forma sostenible el desarrollo de las microempresas, pequeñas y mediana empresas y convertirlas en fuentes de empleo para la población de su entorno, lo cual implica el desarrollo en el personal de viceministro, de las siguientes capacidades:

- **Capacidad Conducción**, que se refiere a la capacidad que debe tener todo el personal para liderar el funcionamiento e integración de las entidades que integran el sector para lograr los objetivos de las políticas de desarrollo de las micro, pequeña y mediana empresas y del emprendimiento, lo que requiere capacidad para diseñar estrategias que orienten la gestión interinstitucional en torno a dichos objetivos, lo cual implica la capacidad para comprender adecuadamente los contextos económicos, sociales, políticos u otras dimensiones que afectan el desarrollo de las micro, pequeña y medianas empresas en el país.
- **Capacidad para lograr la articulación Interinstitucional**, que se refiere a la capacidad que debe tener el personal para integrar a los diferentes agentes sociales y económicos del sector en torno a un mismo concepto, un mismo

enfoque y una misma visión del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas y del emprendimiento y en torno a una estrategia común que permita la integralidad y complementariedad de las intervenciones institucionales en la ejecución de las políticas públicas relacionadas..

- **Capacidad Normativa**, que se refiere a la capacidad que debe tener el personal para definir y establecer las normas que permiten regular, ordenar y orientar el funcionamiento del conjunto de instituciones que conforman el sector ya que, para que las instituciones del sector puedan actuar conjuntamente en el logro objetivos comunes deben tener normas y una estructura organizativa que le permita una adecuada división de responsabilidades, la complementación en la realización de las acciones que se deben realizar para lograr los objetivos de la políticas, lo cual les permitirá actuar coherente y ordenadamente en el marco de la gobernanza sectorial.
- **Capacidad de coordinación**, que se refiere la capacidad que debe tener el personal para integrar los esfuerzos y los recursos de las entidades integrantes del sector para optimizar el logro de los resultados de su actuación conjunta en el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas y del emprendimiento, es decir minimizar el uso de los recursos aumentando la efectividad sectorial.
- **Capacidad para propiciar la Gobernanza**, que se refiere a la capacidad que debe tener el personal para lograr consensos y acuerdos con los representantes de las entidades pública, de la sociedad civil, de las municipalidades y del sector privado, para lograr los objetivos del desarrollo de las micro, pequeña y medianas empresas y del emprendimiento, haciendo prevalecer el interés general sobre el interés particular, esto implica que deben reconocer la importancia de la participación de todos los actores en la discusión y en la toma de decisiones consensuadas, para la realización de acciones conjuntas que potencien sinérgicamente el desarrollo de las micro, pequeña y medianas empresas.
- **Capacidad de gestionar de la información**, que se refiere a la capacidad que debe tener el personal para propiciar la generación, manejo, intercambio y uso información por parte de las entidades integrantes del sector para tomar

decisiones y lograr mayores niveles de articulación y consenso en la priorización de intervenciones y en el diseño de estrategias de desarrollo territorial , lo cual, Implica poner a funcionar un sistema información que. mediante el uso de la tecnología digital, se recopila, procese y genere información expresada en indicadores sobre la situación de las micro, pequeñas y medianas empresas en Guatemala para que se difunda y utilice de manera apropiada en la toma de decisiones y en la focalización de intervenciones estratégicas de desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

- **Capacidad de Monitoreo y Evaluación**, que se refiere a la capacidad para controlar y darle seguimiento al logro de las metas y objetivos contemplados en las política y planes de desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, así como para establecer el grado de impacto que se está o se ha logrado con los programas y proyectos ejecutados por los instituciones en la ejecución de las políticas, planes y programas, lo cual implica establecer un sistema de monitoreo y evaluación de las intervenciones institucionales que permita para tomar decisiones que corrijan las deficiencias, errores, desviaciones u omisiones que se cometan en su ejecución o en la aplicación del macro proceso para la gestión sectorial..

Debe quedar claro que estas capacidades deberán aplicarse para integra a las instituciones del sector en torno al logro los efectos e impactos que se contemplan en la cadena de valor de viceministerio y para obtener los apoyo que se necesarios para hacer el macroproceso del viceministro que describe a continuación.

9) Macro proceso para la gestión del Viceministerio

El macro proceso es la secuencia lógica de las fases que debe aplicar el Viceministerio para integrar y hacer complementarias las funciones de cada una de sus unidades sustantivas torno a la ejecución de sus planes estratégicos y operativos.

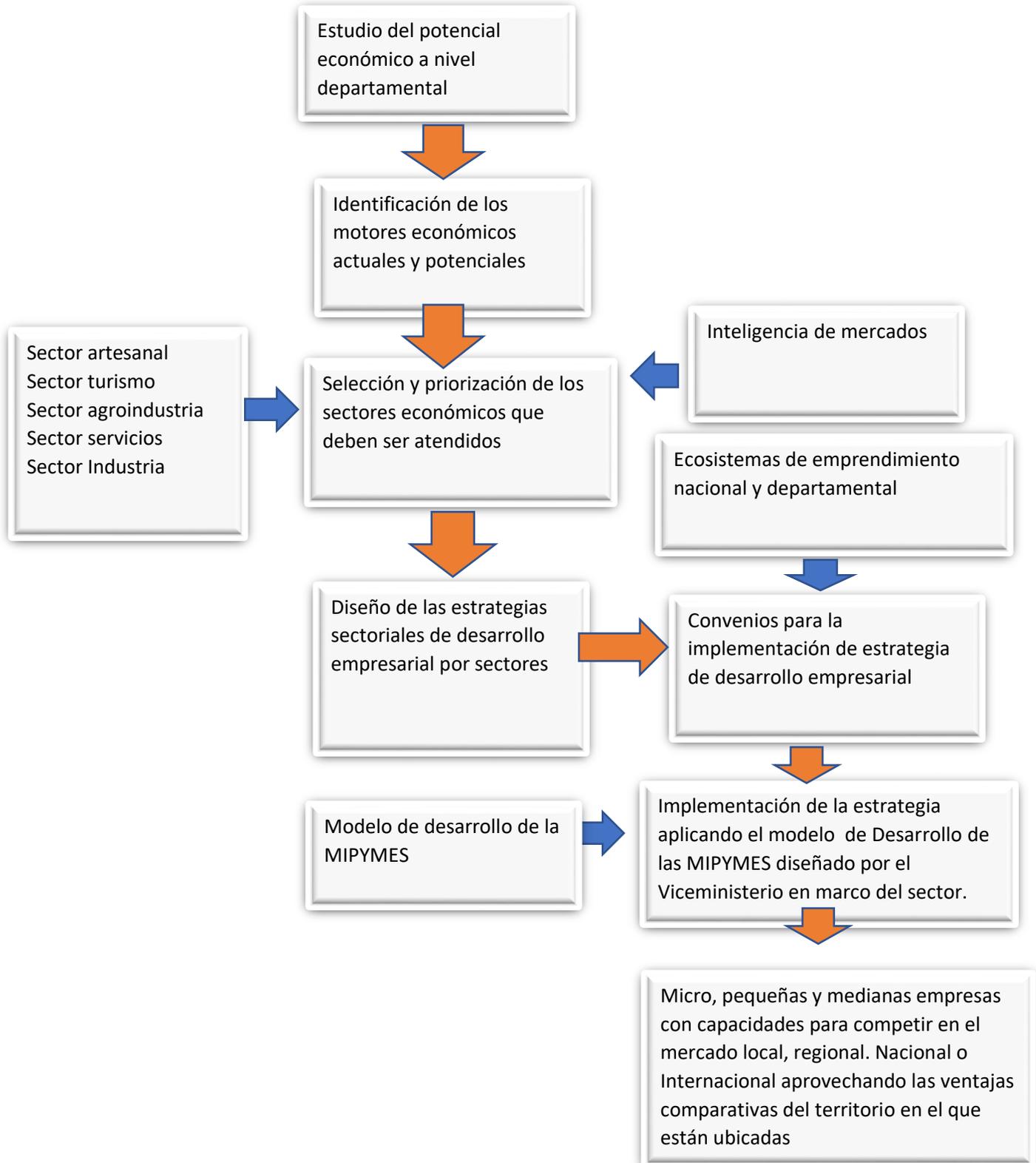
El macro proceso integra las actividades, las operaciones y procesos mediante los cuales se transforman los insumos en los productos intermedios que permite

obtener el producto final mediante la articulación y conducción de las unidades sustantivas.

El macro proceso, no solo describe cada una de las fases del proceso que debe de surgir para el fortalecimiento y desarrollo de las micro, pequeña y medianas empresas, sino que además permite cada una de las unidades sustantivas, en base a sus funciones, identifique el rol que le corresponde en la aplicación del macro proceso y, por lo tanto, sin mayor dificultad puedan diseñar el proceso que tiene que aplicar para generar los productos intermedios que tiene que aportar para que se logre avanzar en el fortalecimiento y desarrollo de las micro, pequeña y medianas..

La lógica de propuesta del macro proceso, se presenta en el siguiente, en el cual las flechas anaranjadas indican la ruta seguir y la azules, los payos o insumos que requiere cada fase:

Macro proceso del Viceministerio de Desarrollo de la MIPYME



10) Descripción del macro proceso

1) El estudio del potencial económico a nivel departamental

Como se puede observar en el esquema anterior, el macro proceso para lograr el producto de la gestión interna de viceministro se inicia con el estudio del potencial productivo a nivel departamental a partir cual, se busca Identificar los motores económicos actuales y potenciales de cada departamento del país.

El estudio del potencial económico a nivel departamental es el estudio de aquellos recursos existentes en el territorio que tiene o pueden tener algún valor económico que actualmente no se están aprovechado o que no se están siendo aprovechados adecuadamente por la población para generarse beneficios económicos.

Este conjunto de recursos, debido a que tienen algún valor o pueden genera algún valor económico, integran lo que se denomina el patrimonio o capital territorial que representa el potencial para generar flujos de renta, ahorro, inversión, empleo y bienestar para la población que habita el territorio o el de paramento, por lo que es necesario estudiarlos con detalle como base para Identificar los motores económicos actuales y potenciales del departamento.

En ese sentido, los componentes del patrimonio territorial denominados capitales que hay estudiar en cada departamento para conocer sus potencialidades económicas, son los siguiente:

- **El capital humano**, que está representado por la capacidad de la población para afrontar procesos productivos y adquisición de mayores niveles de bienestar y calidad de vida. Se manifiesta en forma de aptitudes, conocimientos, expectativas, capacidades laborales y de la energía que tiene la población para alcanzar sus objetivos de bienestar. El estudio de este capital Incluye todos los aspectos de la población relacionado con educación, salud, la autoestima y las capacidades de personas para aprovechar los otros capitales del territorio departamental.

- En teoría económica se usa el concepto de capital humano para estimar el valor productivo y económico de las habilidades profesionales de los empleados. Este concepto, no obstante, ha ido mutando en distintos significados, a cuáles más difusos. Por ejemplo, se designa como capital humano el conjunto de los trabajadores que hace posible la consecución de los objetivos de una empresa o de un territorio.
- **Capital emprendedor**, que refiere al conjunto de persona del departamento que tienen la motivación y la capacidad para identificar una o varias oportunidades y luchar por ellas, ya sea de forma independiente o dentro de una empresa u organización, con cierto grado de intuición, flexibilidad, apertura y riesgo. Abarca por la tanto el estudio del conjunto de cualidades y habilidades imprescindibles que tienen algunas personas del departamento o de su municipio, para que, en cualquier ámbito de la vida, tanto laboral como social, tomen la iniciativa de emprender algo con responsabilidad, perseverancia, creatividad y dinamismo, asumiendo los riesgos que implica la superación personal en base a la confianza en sí mismas.
- **Capital empresarial**, que se refiere al conjunto de empresas, formales e informales, que existen en territorio que, con determinado nivel de apoyo, tienen posibilidades de crecimiento y de generación de empleo.
- **El capital Natural**, que corresponde básicamente el medio ambiente y se define como el stock de bienes que provienen de éste (como suelos, microbios, fauna, atmósfera, los propios procesos, etc.) que en buena parte tiene capacidad de proveer de un flujo de bienes y servicios, Los bosques, los ríos, los suelos y los minerales, entre otros activos naturales, son la base de la riqueza potencial de los de los departamentos ya que generan servicios eco sistémicos con numerosos beneficios ambientales, económicos y sociales. Este capital se mide a través de la calidad del aire, agua, suelo, paisaje, oportunidades recreativas, vida silvestre, vegetación preservada, conservada o restaurada, así como la adopción de prácticas de desarrollo del medio natural.
- **El capital social**, que corresponde con la capacidad de la sociedad de dar respuesta eficaz a sus necesidades y desarrollar sus anhelos. Hace

referencia a la capacidad de la población como organización social de adaptarse a las realidades cambiantes. Uno de sus principales componentes de este capital es la confianza, que es un eslabón que ayuda a facilitar la cooperación entre los miembros del territorio basándose en el principio de reciprocidad. Se puede medir a través de las redes o asociaciones voluntarias, que ayudan a construir confianza y cooperación.

- **El capital construido**, que se refiere al conjunto de bienes que las comunidades han ido acumulando en un territorio. En este caso se incluyen tanto las infraestructuras básicas como las edificaciones residenciales, los equipamientos públicos, las instalaciones productivas, los equipos de producción, los servicios públicos, etc. Incluye la infraestructura que soporta todas las actividades económicas y sociales de las comunidades y se mide por la disponibilidad de los edificios, viviendas, escuelas, puestos de salud, sistema de distribución de agua, drenajes, carreteros y caminos e instalaciones recreativas
- **El capital institucional**, que refiere al conjunto de instituciones públicas con presencia en territorio que tienen alguna capacidad para aportar recursos que contribuyan al desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas o a genera un entorno favorable para el crecimiento de esta. Su estudio es importante porque con ellas se pueda conformar el ecosistema para el impulso del emprendimiento y el desarrollo de la empresarialidad.
- **El Capital Cultural**, se refiere al modo en que las personas conocen y se desenvuelven en el municipio y fuera de él. Incluye sus las tradiciones, el lenguaje, los valores, su visión espiritual, las maneras de conocimiento, gastronomía y como las distintas partes están conectadas entre sí. También se incluyen aquí las transformaciones históricas del medio que han sido incorporadas al mismo, tales como el patrimonio cultural tangible. Su estudio de suma importancia porque frecuentemente las personas nativas, poseen conocimientos sobre el estado de sus recursos naturales y de prácticas de sus ancestros, entonces al invertir en el capital cultural, en diferentes enfoques se podrían mejorar los otros capitales.

- **El Capital Político**, Se refiere al nivel de organización de las comunidades para gestionar apoyos a para incidir en decisiones políticas que le benefician, es decir, a la habilidad que tienen los COCODE para gestionar recursos en incidir en las decisiones que se tomen en el COMUDE o el CODEDE que generen beneficio para la comunidad. Cuando este capital es alto, la población se posee la habilidad para tener su propia voz y comprometerse en acciones que contribuyen al desarrollo económico.
- **El Capital Financiero**, comprende los recursos financieros disponibles para invertir en el departamento ya sea en la capacidad para crear nuevas oportunidades de generación de recursos económicos, apoyo para el emprendimiento civil y social, así como el aseguramiento de riqueza para el futuro impulso de nuevos emprendimientos. Incluye las remesas que reciben algunas familias de las comunidades, recursos obtenidos por la municipalidad y por los COCODEDES para mejorar la infraestructura y el financiamiento que reciben algunas personas para el desarrollo de negocios, así como como los ahorros y los ingresos que tienen las familias por el pago de su trabajo por la venta de algunos productos. El estudio de este capital es muy importante, porque ayuda a crear nuevos recursos que se transforman en otros capitales; si se incrementa el capital humano y social y se genera una mayor integración en las cadenas productivas y, por ende, se produce un aumento del mismo capital financiero.

El estudio y análisis de esto capitales se llevará a cabo en tres frases:

- 1) Se comienza con una investigación documental profunda, en la que se recopilan, examinan y agregan datos estadísticos sobre cada capital
- 2) Se realiza una investigación de campo en cada uno de los municipios del departamento del país para completar la información
- 3) Se procesa la información y se identifican la potencialidad del departamento del departamento en función de los capitales del departamento que tienen mayor el potencial para generar flujos de renta, ahorro, inversión, empleo y bienestar para la población que habita en el departamento.

En términos generales, se puede identificar dos tipos de potencialidades: tangibles e intangibles, las cuales determinaran las ventajas comparativas y competitivas del territorio.

2) Identificación de los motores económicos actuales y potenciales de cada departamento.

Por Motores Económicos (ME), se entenderán aquellas actividades económicas que mueven o empujan la economía de cada departamento y, por lo tanto, tienen la fuerza suficiente para absorber con cierta intensidad uno o más de los factores económicos disponibles en el departamento (Tierra, Capital, tecnología, fuerza de trabajo o empresariedad).

En función de esta definición, se identificarán los Motores Económicos actuales y potenciales del departamento, entendiendo los motores actuales, como aquellas actividades económicas que actualmente mueven la economía del territorio o de una zona específica de él, pues de ella vive la mayor parte de la población. Pueden ser, por ejemplo: producción de papa o café, producción de miel o maíz, turismo, producción de leche o producción de muebles.

Por motores económicos potenciales se entenderán todas aquellas actividades económicas que pueden derivarse de los capitales que existen en el territorio que no se están siendo utilizados plenamente -o simplemente no se les está utilizando- para la generación actual o futura de ingresos y que sean capaces de dinamizar las economías donde están localizados.

Para identificar los motores económicos actuales y potenciales se debe obtener la siguiente información de cada municipio para agregarla a nivel departamental:

1. Mano de obra no calificada que absorbe o puede absorber
2. Mano de obra calificada que absorbe o puede absorber
3. Número de Unidades Productivas que participan en él o que pueden participar si se impulsa
4. Volumen de Producción generada o que puede generar si aprovechan los capitales disponibles en el departamento.
5. Volumen de Producción que sale del territorio o que podría salir

6. Crecimiento respecto al año anterior o posibilidades de crecimiento

3) Selección y priorización de los sectores económicos que deben ser atendidos

En función del potencial que tengan los motores económicos identificados para dinamizar y hacer crecer la economía del departamento, se seleccionarán y priorizarán de los sectores económicos que deberán ser atendidos por el viceministerio y por entidades que integran el sector en periodo un determinado, considerando dentro ellos, los siguientes

- Sector Agrícola
- Sector ganadero
- Sector artesanal
- Sector turismo
- Sector agroindustrial
- Sector servicios
- Sector Industrial
- Sector comercio
- Sector educativo
- Sector cultural
- Sector de ciencia y tecnología
- Sector salud

De los cuales. se seleccionarán aquellos que tiene la mayor posibilidad de crecimiento y generación de empleo en función de la demanda potencial que puedan tener los bienes y servicios que se pueden producir en cada uno de ellos y que, por lo tanto, son los sectores, tiene sentido impulsa para impulsar emprendimientos y fortalecer las empresas con mayores posibilidades de éxito.

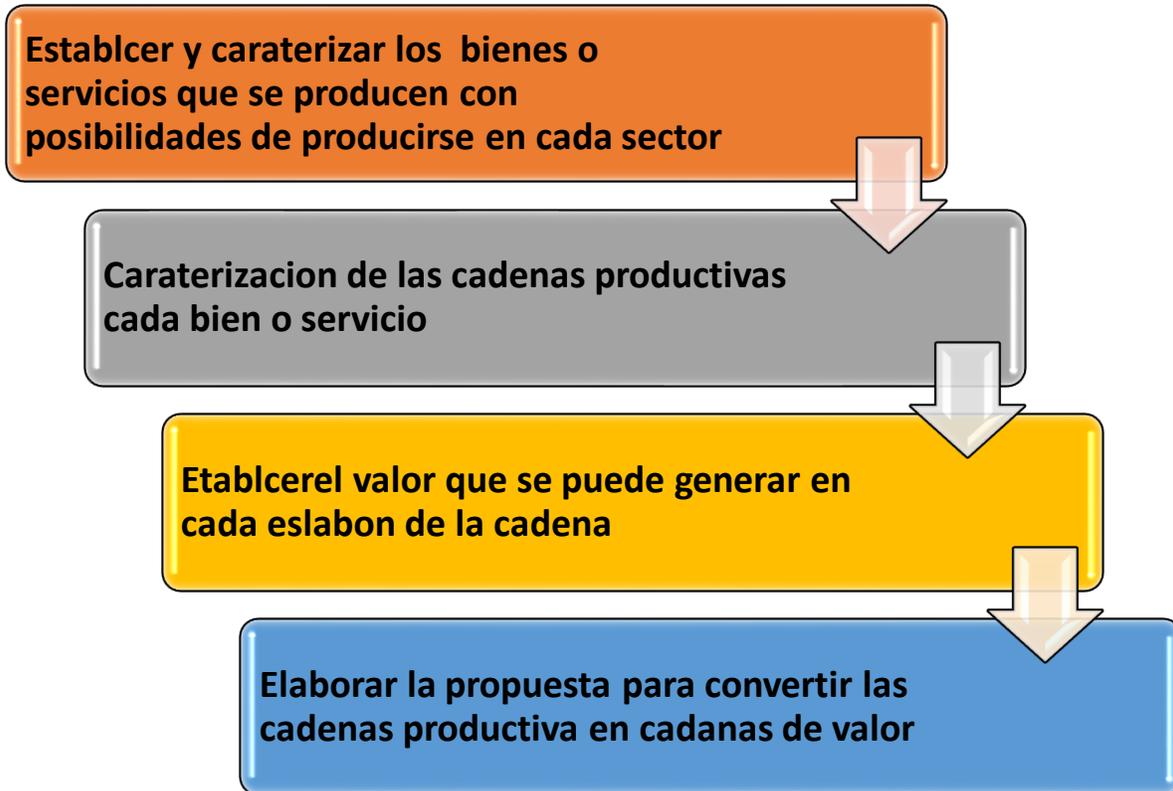
Para apoyar la elección de estos sectores, será necesario que el ministerio fortalezca su dirección de inteligencia de mercados para poder establecer la

demanda actual y potencial de los bienes y servicios con posibilidades de producirse en cada sector y predecir sus tendencias y por lo tanto, tener certeza de sus posibilidades de inserción en el mercado.

Se debe recordar que la inteligencia de mercado es sinónimo de competitividad y acciones innovadoras para que los resultados sean cada vez más evidentes y en progresión continua. La inteligencia de mercados, en esta fase del macroproceso, permitirá identificar el potencial mercado de cada sector y tener una idea de los nuevos bienes y servicios que se pueden producir y vender en cada uno de ellos con determinado nivel de rentabilidad, lo cual será de suma importancia para la priorización y selección del sector en los planes de trabajo del viceministerio de las otras entidades vinculada al desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas con presencia en el departamento.

4) Diseño de las estrategias sectoriales de desarrollo empresarial por sectores en cada departamento

Para cada sector seleccionado para ser atendido en cada departamento, se deberá diseñar la estrategia de desarrollo empresarial, para lo cual, a partir del estudio de las cadenas productivas de cada uno de los bienes y servicios con posibilidades de producirse en cada sector, se diseñarán los mecanismos para que estas cadenas productivas se conviertan en cadenas de valor, siguiendo los siguientes pasos:



En este proceso deberán entenderse como cadenas productivas al conjunto de actividades que se articulan técnica y económicamente desde el inicio de la producción y elaboración de un producto o servicio, hasta su comercialización final, en la cual el mayor valor se genera en las fases de transformación y comercialización sin beneficiar a los productores.

En la cadena productiva, las empresas que las integran. actúan por su propia cuenta sin articularse en torno a una demanda específica y las empresas comercializadoras presionan a las empresas de los otros eslabones de la cadena por un menor precio y por mejor la calidad sin importar el valor que se genere en cada uno de ellos.

Por el contrario, en las cadenas de valor, se busca generar valor en cada eslabón de la cadena en función de los requerimientos de los compradores por que las empresas colaboran de manera estratégica para conquistar un mercado específico de manera competitiva, es decir con bienes y productos de alta calidad a un precio difícil de ser igualado por otros competidores. En este caso, todas las empresas

de la cadena conocen el mercado final en el que van a vender los productos, así como la calidad del producto que deben de incorporar a la cadena.

Al respecto, se debe tener claro que, en cada uno de los departamentos se pueden crear una o varias cadenas de valor, al alrededor de las cuales se pueden integrar varias empresas o grupos organizados de productores en base a un producto y una estrategia de producción, transformación y comercialización claramente definida, en la que algunas empresas actúan como proveedores de bienes y servicios, otras como transformadoras de la producción y otras como comercializadoras, pero todas se complementan entre sí y se distribuyen el valor generado.

Para que las cadenas de valor puedan competir en mercados a nivel nacional e internacional, será necesaria la conformación en cada municipio de clúster o conglomerados que giren alrededor de ellas para facilitar a las empresas servicios y apoyos que favorezcan su competitividad y el desarrollo tecnológico, así como la internacionalización de sus miembros y aportar visibilidad nacional e internacional actuando como herramienta de posicionamiento conjunto de las empresas y del sector. Para ello, será preciso generar sinergias entre todos los actores económicos y sociales ubicados en cada municipio y, con ello, evidenciar que este entramado de relaciones es capaz de consolidar el aprovechamiento positivo de los recursos y ampliar las posibilidades para establecer un mayor desarrollo en el territorio departamental.

Los emprendedores y las micro, pequeñas y mediana empresas que muestren interés en integrarse a estos clústeres serán la que recibirán el apoyo técnico y financiero del viceministerio para desarrollar su capacidad y el desarrollo tecnológico, así como su internacionalización según capacidad productiva, siempre y cuando tengan el potencial de generar como mínimo 10 nuevos empleos y tener un nivel de rentabilidad superior a 15%.

Al aspecto debe recordarse que toda inversión o gasto que realice el Estado debe generar un beneficio para la población y en ese sentido, por cada Q10,000 que se invierta en el desarrollo de una empresa, estas debieran de generar por lo menos un empleo, criterio que deberá de aplicarse para seleccionar las micro, pequeñas y

medianas empresas que va a ser atendidas por el ministerio o por cualquier entidad de estado.

En el diseño de las estrategias, deberán estar implicadas diversas instituciones del Gobierno Nacional, los gobiernos locales, los empresarios y empresarias, así como organizaciones de la sociedad civil y la academia, vinculadas al desarrollo de la MIPYME en los departamentos. La participación de todos estos actores en el diseño de las estrategias se realizará en el marco del Consejo Nacional para el fomento de la Microempresa y Pequeña Empresa, en el cual deben de participar todos los actores institucionales y sociales, a partir de su naturaleza y ámbitos de competencia, buscando coherencia, complementariedad, articulación y sinergia en sus actuaciones tanto a nivel central como territorial.

5) Convenios para la implementación de estrategia de desarrollo empresarial por sector

Para canalizar mejor los esfuerzos del viceministerio y tener un impacto significativo en generación de fuentes de empleo, para la implementación de la estrategia de desarrollo empresarial por sector, en cada uno de los departamentos se establecerán convenios con asociaciones civiles, cooperativas o universidades para que conformen Centros de Desarrollo de las MIPYMES (CEDEPYMES) como espacios donde empresas y emprendedores/as podrán acceder a una oferta integral de servicios de asistencia técnica y financiera, con el objetivo de fortalecer su capacidad de gestión para competir en el mercado local, regional, Nacional o Internacional aprovechando las ventajas comparativas del territorio en las que están ubicadas., bajo lo lineamiento establecido en cada una de las estrategias

6) Implementación de la estrategia aplicando el Modelo de Desarrollo de las MIPYMES diseñado por el Viceministerio

Una vez identificadas las necesidades de apoyo que presentan las empresas y los emprendedores, los CEDEPYMES, en base a los lineamientos del Viceministerio establecido el Modelo de Desarrollo de las MIPYMES, desarrollarán, a través de asesorías técnicas y capacitación, las competencias necesarias para que las

empresas que sea atendidas puedan crecer y convertirse en fuentes generadoras de empleo.

Los servicios que brindarán los CEDEPYMES serán los de asistencia, asesoría, capacitación y orientación para desarrollar en cada empresa, el espíritu emprendedor, la visión empresarial, la capacidad empresarial para la producción y comercialización sus productos y la adecuada administración de sus recurso incluyendo los mecanismos de control financiero, así como la capacidad para que puedan gestionar y acceder al financiamiento que requieren para contar inicialmente con recursos de inversión y capital de trabajo y posteriormente para crecer y evolucionar empresarialmente, para lo cual se deberán de generarse los mecanismo de capital de riesgo y de apalancamiento financiero.

En el campo de la producción deberán desarrollar o fortalecer la capacidad de las empresas para innovar sus productos o servicios, sus procesos y su gestión, además de bríndales asistencia para que puedan contar con un nivel tecnológico superior y poseer un plan de negocios sobre cómo cuidar sus recursos financieros e impulsar su crecimiento.

Para ello, los CEDEPYMES, después de haber realizado las sesiones de sensibilización o las capacitaciones, deberán de trabajar en estrecha colaboración con los integrantes de cada una de las MIPYMES para asegurar que comprendan los requisitos y las implicaciones del cumplimiento legal y que puedan emprender los pasos necesarios para lograr o fortalecer su funcionamiento legal. A efecto que sean sujetas de crédito.

Además, la capacitación y la asistencia técnica que brinden los CEDEPYMES deberá comprender acciones para integrar a las empresas en cadenas de valor, conformar clúster y desarrollar marcas territoriales.

Complementariamente, el viceministerio en conjunto con otras entidades, organizara ferias o ruedas de negocios a nivel departamental, regional, nacional e internacional para que los propietarios de la empresa puedan hacer contactos y conexiones para ampliar la demanda de sus productos.

7) El Sistema de Monitoreo y Evaluación

Para asegurara que los CEDEPYMES logren los resultados esperados en el fortalecimiento de las capacidades de las micro, pequeñas y medianas empresas para que puedan competir en el mercado y crecer, el Viceministerio deberá diseñar y poner en práctica un sistema de monitoreo y evaluación, entendiendo que el monitoreo será una función continua que permitirá hacer el seguimiento sistemático de las metas que se establezcan en la estrategia de desarrollo sectorial en los planes de fortalecimiento según el modelo de desarrollo empresarial elaborado por el viceministerio.

El objetivo de la evaluación será determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo de las MIPYMES, por lo que deberá generar información creíble y útil basada en evidencias que permitan incorporar las lecciones aprendidas y tomar decisiones para mejorar la intervención de las CEDEPYMES.

Tanto el monitoreo como la evaluación deberán basarse en el uso de indicadores de gestión empresarial tal como la productividad, el nivel de ventas, cobertura del mercado el margen de utilidad, la rentabilidad y el retorno sobre la inversión., de tal manera que se pueda medir el nivel de efectividad de las acciones de capacitación y la asistencia técnica que realicen los CEDEMIPYMES en las empresas que se les asignen.