



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

22302

**Desarrollo Integrado de Recursos Humanos para Mujeres Empresarias de
Centro América**

Proyecto US/CAM/97/140

Contract 95/240

Informe de Actividades de Revisión y Entrenamiento

Guatemala, Octubre 11-23, 1999

Presentado a ONUDI por ATC de España

Conclusiones y Recomendaciones

El proyecto en Guatemala se encuentra muy bien estructurado. CIG realiza un buen trabajo como entidad contraparte y ha logrado incertar bien el proyecto dentro del sistema que sirve a la microempresa en Guatemala. La metodología usada para el manejo del proyecto, el número de convenios realizados con diez entidades de índole y servicios diferentes y el interés y seriedad de las entidades permiten predecir un buen desarrollo de las actividades en los próximos meses.

El personal que trabaja en el programa está muy bien capacitado, pero seguramente necesitará ser reforzado por lo menos en el primer semestre de operación del proyecto.

Se considera urgente iniciar actividades de capacitación en el próximo mes de Noviembre. La capacitación de capacitadoras debería ser iniciada con los módulos de trabajo en equipo y autoestima para ser seguidos por el de mercadeo. En este último será necesario agregar un módulo sobre estudios de mercado.

Otras capacitaciones a corto plazo serán: sobre el uso de indicadores de monitoreo, calidad de ejecución e impacto y la de formación de "brokers" o promotores de redes de empresas.

Será necesario llenar un vacío de información detectado relacionado con una falta de conocimiento a nivel de las regiones del potencial de desarrollo del sub-sector de alimentos procesados a nivel de micro y pequeña empresa, basado en las materias primas disponibles y de un conocimiento crudo del mercado. Es probable que esta información esté disponible al nivel institucional dentro de los componentes del sistema pero es necesario que la coordinación del proyecto la conozca. Sobre esa base, será posible hacer una primera selección de los productos con potencial de industrialización en las distintas regiones donde va a operar el programa y transmitir las a las entidades vinculadas al proyecto.

Se ha proporcionado un amplio número de indicadores de seguimiento, evaluación de la calidad de las actividades y de medición del impacto producido por el proyecto. Es un menú del cual se deben seleccionar los más apropiados de acuerdo con la visión del proyecto, los objetivos específicos y las actividades a las cuales se les haga seguimiento. El Cuadro 3. Presenta indicadores de los tres tipos aplicados a objetivos específicos del proyecto. Las discusiones y sesiones de trabajo llevadas a cabo con miembros de CIG sirvieron de entrenamiento para la selección y aplicación de indicadores. Será necesario elaborar formularios para la línea de base y para el monitoreo, una vez que se seleccionen los indicadores para cada caso. Los formularios deberán ser uniformes para todas las regiones. El análisis de la información y de su calidad deberá ser hecho en CIG, las visitas de monitoreo por parte de los capacitadores deberán ser mensuales.

Para asegurar la continuidad y sostenibilidad de las actividades del proyecto CIG conectará el proyecto con las actividades del nuevo proyecto BID-CIG. La Figura 2. Del Anexo 2. contiene un esquema del proyecto CIG-BID, cuya duración será de tres años a partir del segundo semestre de 1999. La contribución del BID es de US \$1.6 millones. El proyecto se refiere a la creación de un centro de servicios empresariales para la pequeña y la microempresa que incluye la industria de alimentos. El proyecto usará bonos para capacitación y asistencia técnica a empresarios(as), con énfasis en empresas con vocación exportadora. Al terminar el proyecto CIG-BID, las actividades de soporte y promoción de microempresarias en alimentos podrán ser continuadas a través de un proyecto con el CONCYT.

CIG considera que el proyecto TF/CAM/99 se puede iniciar en dos de las zonas piloto afectadas por el Mitch, Ciudad de Guatemala y Escuintla.

Las entidades contraparte de CIG serían Junkabal, un centro de formación para el hogar con sede en un barrio marginal de Guatemala, en la primera y Cunsur en la segunda.

El proyecto en Guatemala dará preferencia a jóvenes mujeres. Las actividades se iniciarían en el 2000 pero los convenios de cooperación y la selección de las primeras candidatas se harían este año.

1. Introducción

El proyecto US/CAM/97/140 "Desarrollo Integrado de Recursos Humanos para Mujeres Empresarias en Centro América" tiene como misión promover el desarrollo de las capacidades y condiciones de operación de mujeres empresarias que operan en el sub-sector de alimentos, con el fin de orientarlas hacia una prosperidad sostenible. El proyecto promueve el papel de las mujeres como líderes de micro y pequeñas empresas facilitándoles herramientas gerenciales y servicios de soporte que les permitan competir en el mercado abierto¹.

El proyecto se desarrolla en Guatemala, Honduras y Nicaragua. El presente informe se refiere a la ejecución del proyecto en Guatemala, país en el cual la entidad contraparte ejecutora es la Cámara de Industrias de Guatemala, (CIG).

El informe contiene los resultados del trabajo realizado por A.T.C conjuntamente con funcionarios de CIG, unidad UTEPYMI durante el período Octubre 11 a Octubre 22 de 1999 en cumplimiento de los siguientes términos de referencia:

1. Revisar el estado actual del proyecto y establecer sus relaciones con el ambiente del país, incluyendo políticas de desarrollo micro empresarial y crédito así como las relaciones del proyecto con entidades que faciliten y apoyen el acceso al crédito, el desarrollo de redes, el desarrollo de mercados y puedan participar activamente en la ejecución del proyecto.
2. Seleccionar indicadores de seguimiento e impacto del proyecto a nivel de empresas y empresarias, grupos y redes de empresas, el sub-sector de alimentos y la economía local. Discutir los indicadores con personal del proyecto y entrenarlos en su empleo.
3. Preparar en coordinación con los coordinadores del proyecto las bases de una estrategia que asegure la sostenibilidad de las actividades del proyecto al finalizar el mismo.
4. Proponer, en coordinación con CIG-UTEPYMI, una estrategia para enlazar con el presente proyecto, el proyecto, TF/CAM/99 "Entrenamiento en Destrezas Técnicas y Desarrollo Empresarial a Jóvenes Egresados de la Escuela", el cual debe iniciar actividades a corto plazo.

El trabajo se desarrolló a través de sesiones de trabajo y de discusión con el personal de CIG-UTEPYMI y de visitas a las instituciones con quienes CIG ha firmado acuerdos de colaboración para ejecutar el proyecto.

El informe contiene en el capítulo 2. una revisión del estado actual de avance del proyecto y pone énfasis sobre las articulaciones del proyecto con entidades locales y otros proyectos en curso. En este capítulo se describe la colaboración que el proyecto recibirá de las diferentes entidades y los compromisos concretos acordados durante las visitas. En el capítulo 3. se

¹ Documento de Proyecto y documento promocional preparado por la Unidad UTEPYMI de La cámara de Industria de Guatemala

presentan tres tipos de indicadores, ejecución, medida de la calidad de la ejecución y medida del impacto producido por las actividades del proyecto sobre las empresarias y sus familias, las empresas, el sub-sector de alimentos y la economía local. Una propuesta para asegurar a corto plazo la sostenibilidad de las actividades del proyecto se presenta en el capítulo 4. En el capítulo 5. se propone una modalidad para enlazar el presente proyecto con el proyecto TF/CAM/99, "Entrenamiento en Destrezas Técnicas y Desarrollo Empresarial a Jóvenes Egresados de la Escuela."

El Anexo 1. Contiene información adicional sobre indicadores de monitoreo y evaluación del progreso de redes y clusters. El Anexo 2. Contiene un diagrama esquemático sobre el proyecto BID-CIG.

2. El Proyecto y sus articulaciones dentro del sistema que atiende a las microempresas en Guatemala

Las actividades del proyecto se han concentrado en los últimos meses en la identificación, visita y evaluación de grupos de micro empresas manejadas por mujeres operando en el sub-sector de alimentos posibles participantes en el proyecto, su evaluación y selección; la identificación de capacitadores provenientes de diferentes instituciones y programas que operan en el país o región, con preferencia aquellos (as) que participaron en la primera fase del proyecto y en la firma de acuerdos de cooperación entre CIG y las instituciones cooperantes en el proyecto así como la identificación y visita a grupos de empresarias trabajando en la microindustria de alimentos.

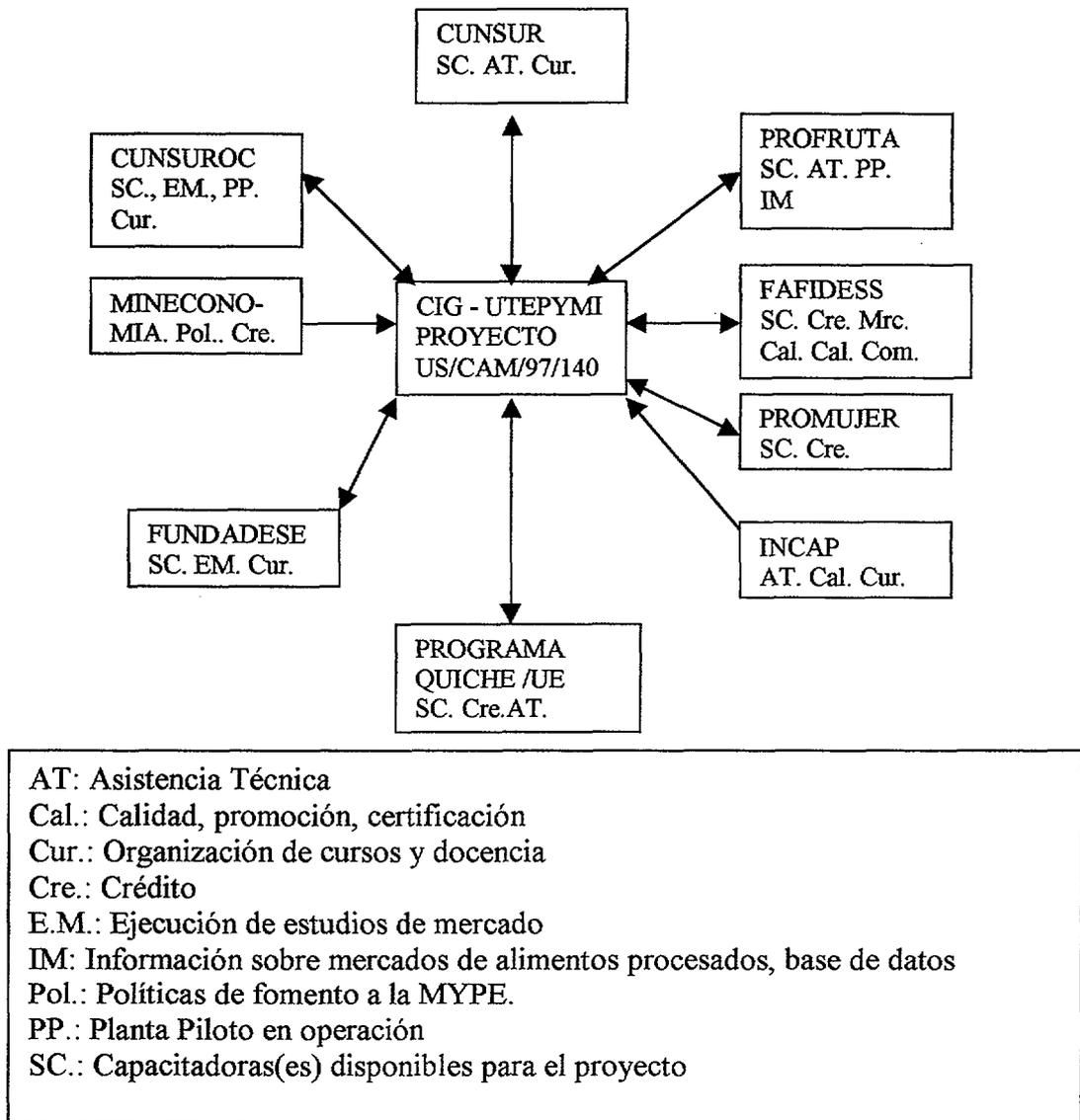
Los resultados de esa labor fueron incluidos en el informe de actividades correspondiente al primer semestre de este año, presentado a ONUDI
Por CIG-UTEPYMI.

El trabajo ha sido muy bien ejecutado, la metodología usada para la identificación de entidades cooperantes en el proyecto, y los criterios utilizados para la toma de decisiones con respecto a zonas y grupos de empresarias han sido muy buenos. Es necesario ahora iniciar actividades de formación al plazo más corto posible con el fin de llenar las expectativas creadas en las entidades vinculadas al proyecto, en las capacitadoras y empresarias, en ONUDI y en la entidad patrocinadora del Gobierno Suizo.

La Figura 1. localiza el proyecto dentro del sistema que sirve a las microempresas y a la mujer en Guatemala. Además de identificar cada institución, la figura indica el tipo de servicio que la institución prestará a las empresas o grupos de empresas seleccionadas para el proyecto.

Figura 1.

El Proyecto en el Sistema de Atención a la Microempresa en Guatemala



Cuadro 1.

Instituciones Articuladas al Proyecto y Tipo de Servicios a Prestar

Sigla	Nombre	Articulación con el Proyecto	Personas Contacto
Cunsur	Centro Universitario del Sur, U. de San Carlos	Capacitadoras, asistencia técnica, organización de cursos, servicio de planta piloto?	
Cunsuroc	Centro Universitario del Sur - Occidente	Capacitadoras, asistencia técnica, servicios de planta piloto ² , cursos especializados, identificación de grupos de empresarias, estudios análisis de mercado ³	Ing. Eduardo Tello, Coordinador. Ing. Fernando Mazariegos, Director.
Fafidess	Fundación de Asesoría Financiera a Instituciones de Desarrollo y Servicio Social	Capacitadoras, capacitación y asistencia técnica a grupos que tienen crédito. Podrían dar crédito a grupos entrenados dentro del proyecto en sus zonas de su acción.	Ing. Reynold Walter, Director Ejecutivo. Lic. Claudia Cifuentes, contraparte.
Fundadese	Fundación para el Desarrollo Educativo, Social y Económico	Capacitadoras, identificación de grupos de empresarias, organización de cursos. Disponen de planta de producción de mermeladas en operación.	Lic. Miguel Morales, Director Ejecutivo.
Incap	Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá	Ofrecen servicios de control de calidad, certificación de calidad para grupos de empresas, servicios de planta piloto y asesoría para mejorar productos.	Dra. Florence Tartanac, contraparte.
Mineconomía	Programa Nacional para el Fomento de la Microempresa y la Pequeña Empresa	Nueva Política para apoyo de la pequeña empresa dentro del programa de competitividad. Programa vigente de crédito a grupos y organizaciones de empresarios MYPE. Crédito, asistencia. Empresarial y técnica, transferencia. de tecnología. La organización de empresarios maneja el crédito. 6%-30%. 25 organizaciones, ONG, cooperativas, asociaciones de productores.	Lic. Clara Luz López Recinos
Promujer	Programa Promoción de la Mujer Rural	Ente facilitador con cobertura nacional. Trabajo con promotoras empresariales y supervisoras, capacitación a mujeres empresarias. Crédito. Suministrarán capacitadoras /supervisoras.	Lic. Margarita Girón, Directora
Programa Quiché U.E.	Programa de Desarrollo Rural en el Departamento de Quiché	Trabajan con 250 grupos en 24 municipios. Suministran crédito. Facilitarán capacitadores e identificarán grupos de empresas.	Alessandro Bucoli Co –director Sr. Armando Pelicó
Profruta	Proyecto de Desarrollo de Fruticultura y Agroindustria	Capacitadoras, identificación de grupos, asistencia técnica, base de datos sobre mercado de alimentos procesados. Planta piloto móvil para el procesamiento de alimentos ⁴	Ing. Jorge Escobar, Director Ejecutivo.

² La situación actual de la planta permite prestar servicios unicamente a nivel de laboratorio. El proyecto podría suministrarle algún equipo.

³ A través de la Facultad de Administración

⁴ Cunsuroc explora la posibilidad de obtener esta planta en préstamo para utilizarla en docencia y en asistencia técnica.

3. Indicadores para el Monitoreo del Proyecto

En este informe se reconocen tres tipos principales de indicadores para hacer el seguimiento de un proyecto / programa:

1. **Los indicadores de ejecución o cumplimiento**, relacionados con el desarrollo del proyecto / programa en el tiempo, que registran actividades cumplidas con relación a las programadas para lograr los objetivos del programa. El programa de trabajo que aparece en el documento de proyecto debe servir de guía para derivar los indicadores de ejecución o cumplimiento según lo ilustra el formato incluido en el Cuadro 2.

2. **Los indicadores de calidad de la ejecución** evalúan y califican las actividades realizadas y la calidad del servicio prestado durante períodos determinados. Por ejemplo, no es suficiente anotar que se capacitó un número x de empresarias, es necesario registrar cuántas del total de empresarias están aplicando con éxito las destrezas adquiridas; qué efectos se han producido sobre la presentación de los productos, cuánto se han disminuido las pérdidas y los rechazos; conocen las empresarias mejor el mercado y los canales de comercialización? Conocen mejor las empresarias los costos reales de producción? Cuántas del total capacitado?

3. **Los indicadores de impacto** miden el efecto producido por el programa sobre la empresa, el sub-sector y la economía local. El impacto se mide con relación a una línea inicial de base. La línea de base se refiere principalmente a la situación inicial de la empresa o grupos de empresas, a la situación del sub-sector de alimentos y a algunos indicadores económicos de la zona y de las empresarias en el momento de iniciar las actividades del proyecto en cada zona o región. Esta línea de base debe ser establecida por el capacitador(a)

La diferencia entre esta línea de base y la situación de la empresa y del sub-sector después de un período de operación del programa, 3-6 meses, un año o más, medirá el impacto producido por el programa. El impacto económico producido por el programa durante el período en evaluación, se medirá en términos de nuevos empleos generados por el programa; incremento del salario promedio en las empresas; aumento de las inversiones en las empresas, etc.

La mayor diferencia entre los indicadores de impacto y los de calidad de la ejecución con relación a los de ejecución radica en que los últimos dan cifras escuetas sobre las actividades realizadas por el programa (número de empresarias entrenadas, número de capacitadores preparados) y los otros dos tipos evalúan la calidad de los servicios prestados por el programa y miden el efecto producido por las actividades del programa sobre las empresas, las empresarias y sus familias, el sub-sector industrial local y la economía. Los indicadores 2.y 3. miden el grado de eliminación de las restricciones al desarrollo empresarial y sub-sectorial identificadas durante el diseño del programa, miden el nivel de obtención de la visión del proyecto y el del cumplimiento de los objetivos específicos del mismo.

Cuadro 2.

Formato convencional para el seguimiento de la ejecución del programa

Objetivo	Resultado Programado	Resultado Obtenido	Actividades Programadas	Actividades Ejecutadas

En el Cuadro 3. se listan los indicadores de los tres tipos para medir el grado de la ejecución, la calidad de la misma y el impacto producido por las actividades del programa, realizadas en cumplimiento de unos objetivos y de unas metas específicas.

La selección de indicadores tanto de ejecución como de impacto debe referirse a los diferentes objetivos y componentes del programa y finalmente al cumplimiento de la visión del programa o proyecto.

No se pretende que todos los indicadores del Cuadro 3. se utilicen para el seguimiento del programa y la medición de la calidad de la ejecución y del impacto. Se deberán seleccionar para cada objetivo los indicadores más apropiados. La selección final de indicadores para el monitoreo del proyecto será un compromiso válido entre la calidad del monitoreo y la viabilidad de obtener la información. En programas similares la información la registran los capacitadores mensualmente en formatos preparados por el grupo coordinador del proyecto. La selección final de indicadores es responsabilidad del Coordinador Nacional del proyecto. Una vez seleccionados, será necesario preparar los formatos correspondientes para empresas individuales, grupos y redes y para los SDEs. Será necesario entrenar a capacitadores y promotores en el método de monitoreo y en el uso de los formularios. La recolección mensual de información se considera una buena práctica. No todos los indicadores podrán medirse mensualmente, sino después de periodos más largos, como por ejemplo, crecimiento en el valor agregado, la aparición de nuevos productos, nuevas inversiones, aumento en salarios, etc.

El significado de los indicadores seleccionados deberá ser discutido con los capacitadores y promotores, así como la manera de obtener la información y de efectuar los cálculos sencillos que se requieran. Los indicadores del monitoreo y los de la línea de base deberán coincidir en naturaleza, aunque puede ser que no en número. Es posible que los seleccionados en la línea de base sean mayor en número. Se debe recordar que sin línea de base no será posible medir

el impacto producido por las actividades del proyecto, monitorear cambios ocurridos e introducir correcciones en la marcha del proyecto cuando se considere necesario.

Objetivos	Estrategias	Metas	Indicadores de Ejecución	Índice
------------------	--------------------	--------------	---------------------------------	---------------

Objetivos	Estrategias	Metas	Indicadores de Ejecución	Índice de Calidad de Ejecución	Indicadores de Impacto
Lograr el Fortalecimiento de las mujeres empresarias	Capacitación para dirigir pequeñas empresas procesadoras de alimentos	200 mujeres empresarias con capacitación avanzada en: <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia, Preparación de plan de negocios; • Mercadeo; • Desarrollo de productos; • Manejo de la calidad; • Estandarización de procesos y productos; • Empleo de tecnologías limpias 	No. de mujeres empresarias capacitadas	<ul style="list-style-type: none"> • No. de empresarias aplicando con éxito las destrezas adquiridas • Cambio en la presentación del producto; • Disminución de pérdidas y rechazos; • Definición de puntos críticos de control del proceso; • Manejo de desperdicios y efluentes; • Definición de costos reales; • Definición del punto de equilibrio; • Conocimiento del mercado; • Canales de comercialización; • Existencia de un plan de mercadeo. 	<p>A nivel empresarial: Sobre el total de empresas servidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No. de empresas aplicando prácticas de gerencia mejoradas • No. empresas aplicando estrategias y planes de mercado innovadores • No de empresas expandidas; • No. de cambios tecnológicos ocurridos; • Nuevas inversiones (US\$); • % aumento en utilidades anuales; • % aumento producción y ventas anuales; • % aumento en productividad; • Aumento en la participación en el mercado; • No. de nuevos negocios concretados; <p>A nivel sub-sector de Alimentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No. de nuevas empresas procesadoras de alimentos cumpliendo requisitos mínimos establecidos por el programa (personería jurídica, registro de productos, cumplimiento de BPM, aumento de la productividad y de las ventas); • No. de nuevos productos en el mercado (por región o por grupo); • % de Incremento de producción y ventas en líneas específicas; • No. de nuevas marcas registradas. <p>A nivel Económico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No. de nuevos empleos pagados, generados (tiempo completo, parcial); • % de incrementos en el valor agregado en los productos finales; • % de aumento en la inversión promedio; • Incremento en le salario promedio en los últimos 12 meses; ingreso promedio anual de las empresarias,

Objetivos	Estrategias	Metas	Indicadores de Ejecución	Índice de Calidad de Ejecución	Indicadores de Impacto
					<ul style="list-style-type: none"> • Contribución del funcionamiento de la empresa a la satisfacción de necesidades básicas de las familias empresarias: a) Puede llenar todas las necesidades básicas de la familia y hacer ahorros b) Puede llenar las necesidades básicas a nivel de subsistencia c) No puede llenar las necesidades básicas de la familia en salud, vivienda, educación y alimentación.
Mejora de los servicios de soporte y asistencia técnica para mujeres empresarias	Fortalecimiento de las capacidades de los capacitadores y de las instituciones vinculadas	<p>22 capacitadores entrenados en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la preparación de un plan de negocios • mercadeo • desarrollo de productos • aumento de ganancias y de desempeño del negocio • mejora de la calidad • aplicación de tecnologías limpias • estandarización y certificación de productos • medición de características iniciales de la empresa • uso de indicadores de impacto 	<ul style="list-style-type: none"> • No. de capacitadores entrenados y prestando servicio de capacitación y monitoreo 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuidad, frecuencia de los servicios de monitoreo y asistencia a las empresas; • Calidad de los informes periódicos producidos durante el monitoreo; • Grado de satisfacción de las empresarias con los servicios de asistencia técnica; <ul style="list-style-type: none"> • Distribución geográfica de los servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • No. de nuevas empresas/ nuevas líneas de producción sobre el total de empresas • No. empresas con aumentos de producción/mejoras en calidad / productividad sobre el total de empresas • No. de empresas aplicando métodos mejorados de administración/sobre el total de empresas • No. de empresas que muestran mejoras tecnológicas como resultado de la asistencia técnica prestada, sobre el total de empresas
		<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de diez (10) promotores de redes de empresarias 	<ul style="list-style-type: none"> • No. de promotores de redes colaborando en el programa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promotores en servicio/total promotores 	

Objetivos	Estrategias	Metas	Indicadores de Ejecución	Índice de Calidad de Ejecución	Indicadores de Impacto
			Sostenibilidad y Costo /Beneficio <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de recuperación de Costos de los servicios • Evaluación del costo/beneficio: costo total del programa/ beneficios totales recibidos por las empresarias • Costo total por cliente atendido 	Producción: No. de empresas en las cuales se registren mejoras sobre el total de empresas servidas en: Técnicas de gerencia BPM Calidad Productividad Innovación tecnológica Lanzamiento de nuevos productos.	
					•

4. Sostenibilidad de las Actividades del Proyecto

El grado de sostenibilidad de las actividades de un proyecto es uno de los indicadores más frecuentemente usados para medir el éxito de un proyecto de asistencia técnica.

En el caso del presente proyecto, el concepto de sostenibilidad no debe solamente aplicarse a la prosperidad de las mujeres empresarias, debe ser extensible a la continuidad de las acciones que han hecho posible la eliminación de restricciones que existían al inicio del programa en el sistema en el cual actúan las empresarias.

La transferencia de las actividades del proyecto al sector privado es uno de los mecanismos utilizados para asegurar la sostenibilidad de las mismas. En el caso de este proyecto, la contraparte de ONUDI ha sido CIG, una entidad de carácter privado que presta asistencia a la micro y pequeña empresa desde su unidad UTIPYMI. Sin embargo la continuidad de las acciones introducidas por el proyecto y su sostenibilidad han sido motivo de análisis tanto por ONUDI como por CIG.

ONUDI considera muy importante que la CIG continúe promoviendo la prestación de servicios a microempresarias por parte del sector privado de Guatemala, haciendo uso de un mecanismo de subsidio decreciente, tipo cupones o bonos. El empleo de cupones requeriría de la colaboración de una entidad financiera para el establecimiento de un fondo rotatorio en el cual el proyecto pusiera un 50% y la entidad financiera el otro 50%.

Ha sido aprobado recientemente un proyecto entre el BID y CIG, el cual tiene como objetivo el siguiente: "Mejorar la productividad y la competitividad de las micro y pequeñas empresas en Guatemala al desarrollar el mercado de la asistencia técnica y de la capacitación para las empresas de pequeña escala y acortar las distancias entre la demanda y la oferta de servicios empresariales."

El proyecto tiene tres componentes principales:

- I. Fortalecimiento de la demanda mediante el uso del uso de un sistema de bonos de asistencia técnica y capacitación.
 - a. Se le distribuirá a cada empresa seleccionada hasta tres bonos por año con un valor total de US\$ 900 para financiar asistencia técnica en planta (mínimo 25 horas) o capacitación en planta por un mínimo de 20 horas para un mínimo de 5 participantes.
 - b. Distribución a cada empresa seleccionada de 8 bonos consecutivos por año con un valor unitario equivalente a US\$20 para financiar la capacitación de trabajadores de la empresa en cursos que tengan una duración mínima de 20 horas. Cada bono cubrirá el 50% del costo de los cursos.
- II. Fortalecimiento de la Oferta de Servicios Empresariales
A través de un fondo de innovaciones se financiarán a las empresas elegibles actividades de innovación técnica y administrativa para mejorar los servicios a las pequeñas empresas (hasta el 50% del costo de la propuesta la cual deberá ser presentada por un grupo mínimo de tres empresas).

III. Difusión y Comercialización de la Información

La CIG ha considerado la inclusión del presente proyecto ONUDI-CIG dentro de las actividades del nuevo proyecto BID-CIG como una estrategia para dar continuidad a las actividades del proyecto. La Figura 2. Del Anexo 2. contiene un esquema del proyecto CIG-BID, cuya duración será de tres años a partir del segundo semestre de 1999. La contribución del BID es de US \$1.6 millones.

Las siguientes son las consideraciones que la CIG hace para respaldar su decisión:

1. Dentro del componente I. se daría atención a los grupos de empresarias que han venido siendo atendidas por el proyecto ONUDI-CIG, siempre que cumplan con los criterios fijados para la selección de las empresas, dentro de los cuales están el de tener potencial exportador y que ser básico para la competitividad de otros sub-sectores.

2. El proyecto CIG-BID cubre agroindustrias de alimentos, junto con otros cuatro sub-sectores industriales al nivel de las pymis y microempresas. Los programas y actividades que se ofrecerán a las empresas en el proyecto CIG-BID son de naturaleza similar, aunque para un mayor nivel de desarrollo empresarial, a los que se ofrecen en el presente proyecto ONUDI-CIG.

3. Los acuerdos de cooperación firmados por las entidades que aparecen en la Figura 1, podrían seguir operando dentro del proyecto CIG-BID, según lo expresaron funcionarios de la unidad UTEPYMI. Las entidades de asistencia técnica podrían entrar a la base de datos del nuevo proyecto.

5. Con relación a la sostenibilidad de las actividades de asistencia y promoción a las microempresarias, los funcionarios de la unidad señalaron que hay dos circunstancias favorables al respecto: a. El subsidio de los bonos que distribuirá el programa disminuye con el tiempo y b. el proyecto CIG-BID se considera un proyecto piloto para un programa de descentralización y regionalización de los servicios de CIG, que patrocinará el CONCYT a través de un préstamo del BID de conocimiento tecnológico para la competitividad, a través del cual se financiará actividades de capacitación y asesoría técnica a la industria. El programa está en negociación con el BID.

6. Enlace con el proyecto TF/CAM/99 “Entrenamiento en Destrezas técnicas y Desarrollo Empresarial a Jóvenes Egresados de la Escuela”.

El objetivo de este proyecto es contribuir a mejorar la situación de desempleo de jóvenes recién salidos de la escuela (18-21 años), situación acelerada por los efectos del huracán MITCH, a través de un entrenamiento en el procesamiento de productos alimenticios tropicales. El proyecto prevee el uso de la experiencia de mujeres empresarias que ya hayan sido entrenadas dentro del proyecto US/CAM/97/140 y la práctica de los jóvenes en sus plantas. Los jóvenes egresados podrán unirse al proyecto, utilizar su infraestructura para recibir entrenamiento en producción y gerencia de microempresas y a la vez contribuir a la producción en las plantas.

La población objetivo del proyecto estará compuesta por jóvenes recién graduados de la escuela quienes tengan interés en comenzar en el futuro su propio negocio en el sub-sector de alimentos y en ser entrenados en el manejo de microempresas con este objetivo.

Al final del proyecto los jóvenes deberán haber adquirido orientación en negocios, ser capaces de manejar la competencia y tener una comprensión integral del desarrollo empresarial.

Se espera que el proyecto produzca cambios múltiples como los siguientes:

1. Los jóvenes egresados habrán ganado experiencia empresarial a través de entrenamiento y experiencia práctica en la operación de microempresas productoras de alimentos.
2. Las redes de empresarias que funcionen en el proyecto US/CAM/97/140 habrán prestado apoyo a los jóvenes en el uso de servicios empresariales para mejorar la producción y la eficiencia colectiva en áreas de mercadeo, calidad, producción limpia, desarrollo y diversificación de productos, acceso a crédito e inversiones.
- 3 Se espera entrenar 50 jóvenes en cada país (Guatemala, Nicaragua y Honduras) quienes al final estén capacitados para iniciar actividades empresariales en un proyecto propio.

Las actividades del proyecto incluyen un taller con tres etapas:

La primera es un entrenamiento de tres semanas en un ambiente escolar, durante el cual los jóvenes serán entrenados en el uso del Manual para Entrenamiento en la Industria de Alimentos, preparado por ONUDI, en su versión en Español.

La segunda etapa tendrá una duración de 1 mes de entrenamiento práctico, durante el cual los jóvenes se colocan en las empresas manejadas por mujeres. Los jóvenes ayudarán a las empresarias en el manejo de la producción y de la empresa.

La tercera etapa del proyecto tendrá una duración de dos semanas, será un taller de trabajo durante el cual los jóvenes recopilan la información y experiencia ganadas y determinan cuáles aspectos ellos (as) incluirán en sus propios planes de negocio para el desarrollo de su proyecto empresarial.

Para iniciar las actividades del proyecto es necesario contar con la colaboración de entidades de formación de jóvenes. CIG considera que el proyecto se puede iniciar en dos de las zonas piloto afectadas por el Mitch, Ciudad de Guatemala y Escuintla. Las entidades contraparte de CIG serían Junkabal, un centro de formación para el hogar, en la primera y Cunsur en la segunda.

El proyecto en Guatemala daría preferencia a jóvenes mujeres.

Existen posibilidades de trabajar también con institutos de formación técnica en institutos de educación bilingüe y en institutos experimentales mixtos situados en Guatemala y en diferentes zonas del país, según información suministrada por funcionarias de la Gerencia de Calidad del Ministerio de Educación Nacional. Estas instituciones deberán ser visitadas por el proyecto antes de finalizar 1999 con el fin de las actividades con el proyecto puedan ser incluidas dentro del programa del 2000.

Anexo 1. Indicadores de evaluación del desarrollo de redes de empresas⁵

Red:

Se definen como Red, un grupo de firmas que cooperan en un proyecto de desarrollo o en un nuevo negocio colectivo. Las firmas se complementan entre sí y se especializan con el fin de eliminar o enfrentar problemas comunes, adquirir eficiencia colectiva y conquistar mercados fuera del alcance individual de cada firma. Se trata de cooperación horizontal.

Cluster:

Es una concentración geográfica o sectorial de empresas quienes enfrentan oportunidades y peligros comunes y al enlazarse en forma vertical, promueven economías externas tales como la aparición de suministradores especializados de materias primas y favorece la creación de servicios especializados, técnicos, administrativos y financieros.

Los indicadores de desarrollo de redes son:

cohesión del grupo; organización del grupo; capacidad para analizar problemas; capacidad de planeación estratégica, capacidad para implementar cambios en producción y organización y en sus relaciones con el ambiente económico externo.

Los niveles (etapas) de desarrollo son:

Promoción y motivación, planeación estratégica, proyectos piloto, proyectos estratégicos y auto - gerencia

A cada intersección de los indicadores de desarrollo con las etapas de desarrollo se indican los resultados que la red debe lograr. Se registra “logro”, “logro parcial” o “no logro” y se dan puntajes, los cuales al final indican el nivel de progreso y de evolución de la red.

El método permite evaluar constantemente la red y re - diseñarla cuando sea necesario. Produce retro - alimentación para los promotores de redes, los cuales pueden, sobre esa base, ajustar los servicios que están prestando a las empresas miembro.

Medición de impacto de los servicios de promoción de Redes y Clusters en MSMEs.

Se necesita medir el impacto a diferentes niveles, como los siguientes:

Firma/empresa

Articulaciones entre las empresas (redes, clusters)

Instituciones

Nivel nacional

Nivel de programa

⁵ NET es una herramienta derivada de la experiencia de ONUDI en Honduras. La herramienta se basa en el uso de una matriz que intercepta *indicadores de desarrollo de redes con niveles de desarrollo de las redes mismas*.

Anexo 2.

Proyecto CIG-BID. Centro de Servicios Empresariales. Esquema del Proyecto.

La Figura 2 en este anexo contiene una representación esquemática del proyecto, sus objetivos, los sub-sectores de la industria que servirá, los servicios que ofrecerá a las empresas que se seleccionen así como los resultados esperados al final de los tres años de ejecución.

**Figura 2 CENTRO DE SERVICIOS EMPRESARIALES
CIG-BID/FOMIN
DIAGRAMA ESQUEMATICO
Duración: 3 años**

