



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

22589

**Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo
Industrial**

ONUDI

**Programa de Desarrollo para Mujeres Empresarias en la
Industria de Alimentos en Centro América**

US/CAM/97/140

**Taller para la Aplicación de Indicadores para el Monitoreo y
la Evaluación de Impacto de Programas**

**Ciudad de Guatemala
Mayo 21 a 23, 2001**

Informe sobre el Taller

Preparado por:

junio 2001

guasem.May2001.teresa/g+h

Dentro del Seminario para Coordinadores de Proyectos de los organismos de Contraparte del Programa WED /CAM que funciona en Guatemala, Honduras y Nicaragua se incluyó un taller de dos y medio días de duración para trabajar sobre el tema "Aplicación de Indicadores de Monitoreo y Evaluación de Impacto de Programas WED".

El presente informe contiene una descripción del taller y su modo de operación así como las conclusiones y documentación derivadas del mismo.

Sobre la base de los resultados obtenidos en el taller y las recomendaciones hechas por los participantes en el mismo, durante el mes de junio se produjeron tres manuales destinados a los tres tipos de usuarios del método, las empresarias, los multiplicadores-capacitadores y los coordinadores del programa en cada país. Estos documentos ya han sido distribuidos a los grupos de trabajo del programa y fueron conocidos por el grupo evaluador del programa quien visitó los tres países durante el mes de junio pasado.

Los tres manuales van a ser editados y publicados separadamente por ONUDI en Español, Inglés y Francés.

La lista de participantes al Taller se incluye en el anexo 1. En los anexos 2, 3 y 4 se incluyen los manuales.

II El Taller

El trabajo del taller se basó en el método de evaluación de programas WED en que ONUDI ha venido trabajando con la colaboración de los Coordinadores del Programa en los tres países¹.

Se utilizó como instrumento de trabajo principal el documento titulado "Anteproyecto de Manual para Aplicar Indicadores para Monitoreo y Evaluación del Impacto de los Programas de Desarrollo de mujeres Empresarias", el cual había sido distribuido con anterioridad a los participantes al taller.

La consultora encargada de desarrollar el método en colaboración con los coordinadores del programa hizo una presentación del método, dió ejemplos de cómo seleccionar indicadores para distintos tipos y etapas de evaluación e ilustró con

¹ Esta colaboración se inició en los tres países en octubre-noviembre de 1999 durante las primeras fases de desarrollo del método y la continuó el grupo de Guatemala con la selección de indicadores para ser utilizados por los multiplicadores.

El trabajo de los coordinadores de Guatemala ha sido sistemático y fue hecho en consulta y con la colaboración de los multiplicadores y de algunas empresarias y constituye la base del documento No. 2 del paquete de documentos sobre seguimiento y evaluación que se presentó al grupo de evaluadores del programa en junio de 2001.

ejemplos cómo utilizar los resultados de distintas evaluaciones y cómo presentarlos a los beneficiarios, coordinadores y donantes.

El taller tenía tres objetivos principales:

1. Conocer los comentarios y anotaciones de los participantes sobre el método y su aplicabilidad al programa WED/CAM y similares.
2. Del material que describe el método y que aparece en el Manual, seleccionar las secciones que deberían ser incluidas en documentos destinados a tres tipos de usuarios: las empresarias, los multiplicadores-capacitadores y los coordinadores del programa en cada país.
3. Del menú de indicadores que el Manual contiene en 8 áreas de evaluación, seleccionar los indicadores más adecuados para ser utilizados por cada uno de los tres tipos de usuarios.

Para cumplir con los objetivos anteriores se crearon tres grupos de trabajo: El grupo 1. representaba a las Empresarias, el 2.a los Multiplicadores-capacitadores y el 3.a los Coordinadores.

Las instrucciones suministradas a los tres grupos, las cuales aparecen a continuación.

II.1 GRUPOS DE TRABAJO

Grupo 1.

Este grupo representa a las empresarias, quienes son las principales beneficiarias del programa.

Instrucciones para el trabajo de grupo

Será función del grupo abrir la discusión para dar respuesta a las siguientes preguntas:

1. El Método de Evaluación y Seguimiento
 - Cuánta ilustración requiere la empresaria sobre el método?
 - Cúal material del manual debería ser incluido en un pequeño manual destinado a las empresarias?
2. Necesidades de Información

El grupo deberá tener en cuenta las necesidades de información que la empresaria tiene sobre:

 - la situación inicial de su empresa, dónde y cómo debe mejorar,
 - cuánto ha mejorado a través de su participación en el programa y
 - cuáles son las áreas donde debe aún introducir mejoras substanciales.
 - Cual es su mejor camino hacia la sostenibilidad?

En la Tabla 24 del Manual se hace una propuesta que incluye preguntas/indicadores sobre los siguientes puntos: Diagnóstico de su empresa, habilidades, instalaciones, sanidad, desempeño en producción y mercadeo, seguridad de alimentos y ambiente.

Está el grupo de acuerdo con la propuesta?

- Si la respuesta es Si, el Grupo debe ir al punto 3.
- Si la respuesta es No, el grupo debe introducir las modificaciones necesarias a la propuesta y al terminar, pasar al punto 3.

3. Dentro del Menú de indicadores que las diferentes áreas de evaluación suministra, el grupo debe seleccionar los indicadores más adecuados para que la empresaria los utilice, pueda apreciar los logros obtenidos a través del tiempo al ser capaz de aplicar una auto-evaluación periódica a la evolución de su empresa y a su comportamiento como empresaria.

Discusiones sostenidas por la consultora con algunos miembros de este grupo sobre la base del cuestionario anterior, permitió orientar la producción de la Cartilla de Autoevaluación dirigida a la Microempresaria Agro-industrial que se presenta en el Anexo 2 de este informe.

Es de advertir que la Cartilla en su versión presente ha sido distribuida a los Coordinadores del programa en los tres países. Será interesante conocer los resultados de pruebas de la cartilla con empresarias, con el fin de que se puedan hacer las modificaciones necesarias a la misma.

GRUPO 2

Este grupo representa a los Capacitadores del programa, los cuales son actores y beneficiarios del mismo.

Instrucciones para el trabajo de grupo

Será función del grupo abrir la discusión para dar respuesta a las siguientes preguntas:

1. El Método de Evaluación y Seguimiento
 - Cuánta ilustración requieren los Capacitadores sobre el método?
 - Cúal material del manual debería ser incluido en una versión resumida del mismo destinada a los capacitadores?
2. Necesidades de Información

El grupo deberá tener en cuenta las necesidades de información que los capacitadores tienen, para:

 - Orientar la capacitación , identificar la asistencia técnica y gerencial requerida por el grupo de empresas que cada una(o) atiende.
 - Hacer el monitoreo y seguimiento.
 - Evaluar calidad (eficacia) de las actividades de capacitación y asistencia prestadas
 - Medir el impacto que se está produciendo a través de la capacitación y los servicios
 - La modificaciones que deben hacer a sus actividades de acuerdo con los resultados obtenidos en los puntos anteriores.

En la Tabla 24 del Manual se hace una propuesta. Está el grupo de acuerdo?

- Si la respuesta es Si, el Grupo debe ir al punto 3.
- Si la respuesta es No, el grupo debe introducir las modificaciones necesarias a la propuesta y al terminar, continuare trabajando en el punto 3.

3. Dentro del Menú de indicadores que las diferentes áreas de evaluación suministra, seleccione los indicadores más adecuados para que los capacitadores los utilicen, manejen el concepto de línea de base y puedan realizar un monitoreo eficaz del grupo de empresas que está a su cargo.

El grupo 2. tuvo en cuenta los puntos 1 y 2 pero concentró su actividad en el punto 3. Esta decisión fue considerada muy acertada por la consultora, puesto que ya el grupo del programa de Guatemala había adelantado el trabajo para la producción de un manual-herramienta para el monitoreo de las empresas y de los resultados del programa². Los resultados del trabajo de este grupo están contenidos en la nueva versión de la herramienta que se incluye en el Anexo 3 de este informe.

GRUPO 3

Este grupo representa los coordinadores del programa

Instrucciones para el trabajo de grupo

Será función del grupo abrir la discusión para dar respuesta a las siguientes preguntas:

1. El Método de Evaluación y Seguimiento
 - Cúal material del manual debería ser incluido en una versión resumida del mismo destinada las (os) Coordinadores del Programa?

2.1 Necesidades y manejo de Información

El grupo deberá tener en cuenta las necesidades de información que los coordinadores tienen para manejar el programa, monitorear, evaluar su calidad (eficacia) y el impacto, la sostenibilidad de las actividades y las restricciones remanentes.

2.2 Cómo presentar informes periódicos de avance y progreso a los administradores del programa.

En las Tablas 20 a 23 del manual se dan ejemplos sobre cómo informar progresos y logros en la visión y en los objetivos iniciales del programa. El grupo debe examinar las tablas e introducir las modificaciones que considere necesarias.

3. Informe a beneficiarios y partes interesadas en los resultados del programa

En la Tabla 24 del Manual se hace una propuesta. Está el grupo de acuerdo con ella?

- Si la respuesta es Si, el Grupo debe ir al punto 4.
- Si la respuesta es No, el grupo debe introducir las modificaciones necesarias a la propuesta y al terminar, continuar trabajando en el punto 4.

² Gil de Chang M.E. y P.I, del Cid, "Herramienta para el Monitoreo de Resultados en las empresas atendidas por Facilitadoras y Facilitadoras" producido dentro del proyecto US/CAM/97/140 Guatemala, mayo 2001.

4. Dentro del Menú de indicadores que las diferentes áreas de evaluación suministra, seleccione los indicadores más adecuados para cumplir la funciones de manejo, monitoreo, evaluación y preparación de informes. El grupo puede usar como referencia la propuesta hecha en el manual.

El grupo 3 se dividió en dos sub-grupos. El primero concentró su actividad en la Selección de indicadores para informar el cumplimiento de tres de los objetivos específicos del programa, saber. Desarrollar la capacidad administrativa de las mujeres que operan en micro y pequeñas empresas y mejorar la competitividad de las empresas; Facilitar el acceso a servicios de apoyo empresarial para mujeres empresarias; Mejorar los servicios de apoyo técnico y administrativo.

Teniendo en cuenta las estrategias seleccionadas por el programa para cumplir con cada uno de los objetivos, el grupo hizo uso del manual y de su menú de indicadores y seleccionó para cada objetivo indicadores de calidad, impacto, sostenibilidad y tendencias y políticas del ambiente.

El número de indicadores seleccionados para el seguimiento del primer objetivo es todavía numeroso. La práctica en el campo indicará cuales son los indicadores dominantes y reducirá su número.

El segundo sub-grupo hizo una revisión cuidadosa del manual original y propuso adiciones y modificaciones más de forma que de fondo, las cuales serán incorporadas en una versión nueva del manual.

III Conclusiones

1. La actitud de los participantes en el taller y el interés demostrado por los grupos de trabajo así como la contribución hecha por las coordinadoras del programa en Guatemala indican que la metodología de monitoreo y evaluación de programas de desarrollo empresarial de mujeres en el área de la industria de alimentos ha encontrado aceptación dentro de los distintos estamentos del programa CAM.

2. Los resultados del trabajo de los grupos se reflejan en los tres documentos producidos, dirigidos a empresarias, multiplicadores y coordinadores del programa. Se espera conocer los resultados de su aplicación en el campo en un relativo corto plazo.

3. No se considera necesario poner mayor énfasis en las características del método en los manuales o en la capacitación de usuarios de los mismos. Por esta razón sólo se incluye una breve descripción del método en dos de los manuales, los destinados a coordinadores y a multiplicadores. En el documento destinado a las empresarias para que lo empleen en la autoevaluación de sus empresas, la primera sección explica el por qué le conviene evaluar su empresa y se le motiva para utilizar el manual pero no se describe el método.

V Anexos

Anexo 1

Lista de Participantes al Taller

País	Entidad Contraparte	Participante	Cargo
Honduras	Certec	Marta Yoselin Sequeira	Gerente de Proyecto
		Fernando Berríos	Coordinador Nacional del Programa US/CAM 97/140
Nicaragua	Escuela de Tecnología de Alimentos UNAN-León/ INPYME	Salvador Quintana	Coordinador Nacional del Programa US/CAM 97/140
		María Helena Vargas	Coordinadora Nacional del Programa TF/CAM/99/001
		Aura Arauz B.	Representante de INPYME
Guatemala	Cámara de Industria	María Elisa Gil	Cámara de Industria
		Paula del Cid Vargas	Coordinadora Nacional del Programa US/CAM/97/140
		Eduardo Tello	Multiplicador
		Darwin Jiménez	Multiplicador
		Nicolasa Velazques	Multiplicador
		Virgilia Tojín	Multiplicador
		Adolfo Donis	Multiplicador
ONUDI		Inez Wijngaarde	Gerente de Programa
		Teresa Salazar de Buckle	Consultora Internacional
		Leticia Alvarez	Consultora Nacional Programa TF/CAM/99/001

Anexo 2

Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial

ONUDI

Cartilla de Auto Evaluación

Micro Empresaria Agro-industrial

Dirigida a Empresarias Latinoamericanas

Participantes en Programas de Desarrollo Empresarial

Guía para su empleo

Producida dentro del Programa WED-CAM US7CAM/97/140

Viena, Junio 2001

1. Introducción

Esta cartilla tiene como fin principal proporcionar un método para que ud., como empresaria o su grupo, puedan hacer periódicamente una auto-evaluación de su empresa.

Qué es una auto-evaluación? Es conocer los progresos logrados por la empresa, por ejemplo, en las técnicas de producción, en los rendimientos en cantidad y en dinero, las mejoras logradas en calidad, en las ventas, en la penetración del mercado, y clarificar qué otros esfuerzos debe hacer para seguir creciendo.

Qué es crecer como empresaria? Es lograr una "prosperidad sostenible de su empresa", un crecimiento continuado de ventas y ganancias siendo capaz de competir con éxito en el mercado.

Qué beneficios produce el que la empresa logre una "prosperidad sostenible"? Como empresaria, ud., podrá satisfacer mejor las necesidades de su familia en alimentación, educación, vivienda y ayudará a crecer la comunidad.

Por qué es importante hacer una auto-evaluación?

Porque la auto-evaluación le permitirá:

- Cumplir con el siguiente lema: "No debo esperar a que vengan a evaluar mi empresa los capacitadores del programa, debo ser capaz de registrar periódicamente mis progresos y conocer los problemas que me falta por solucionar."
- conocer mejor su empresa,
- identificar las áreas que todavía necesitan ser mejoradas
- valorar cuánto le ha servido participar en entrenamientos y recibir asistencia técnica
- estar mejor preparada para solicitar servicios adicionales de asistencia técnica y administrativa.
- tener mejor información sobre cómo orientar nuevos esfuerzos en producción, administración de la empresa y posible inversión al evaluar los logros obtenidos.

El programa de apoyo al desarrollo de mujeres empresarias en el que ud. participa, tiene un método para ayudarla a hacer la auto-evaluación de su empresa.

Para hacer la evaluación ud. misma necesita contestar una serie preguntas que se presentan en tablas. Las respuestas son sencillas. Se llena, una columna de cada tabla, cada vez que ud. desee auto-evaluar su empresa, indicando la fecha de cada evaluación.

2. Cómo hacer la evaluación? Cómo calificar?

Las tablas a completar tienen tres columnas principales. La primera columna indica los aspectos que se van a evaluar; la segunda presenta la situación inicial de la empresa y la tercera columna, subdividida en tres, registra la información de la primera, segunda y tercera evaluación con el respectivo puntaje asignado.

Para poder expresar en números la situación de la empresa en el momento de cada evaluación y poder compararlas entre sí, se debe asignar un puntaje a cada aspecto evaluado. Este método de evaluación asigna dos signos negativos (- -) cuando la empresa no cumple la condición preguntada; un signo positivo (+) cuando ha habido cambios para mejorar o dos signos positivos (++) cuando la situación de la empresa se acerca a la ideal en ese aspecto. Al final de la tabla se suma el número de signos positivos y se le resta el número de signos negativos para obtener un número indicativo de la situación de la empresa en el momento de la evaluación.

En el siguiente ejemplo se asignan dos signos negativos (- -) cuando en la primera evaluación se tiene un "no" como respuesta. Si en el momento de la siguiente evaluación no ha habido cambios, se conservan los dos signos negativos (- -), pero, si por el contrario, se ha visto algún progreso, es decir, se han hecho cambios para mejorar la situación se asigna un signo positivo (+). Finalmente, se asignan dos signos positivos (++) en aquellos casos en los que las metas de progreso han sido alcanzadas. Las diferencias positivas entre las repuestas de diferentes fechas le indicarán los progresos obtenidos en su empresa así como los problemas que le falta por solucionar. Vea y estudie el ejemplo que sigue. Con el aprenderá a trabajar con este método y asignar las calificaciones.

Ejemplo: Resultados de auto- evaluaciones realizadas al entrar al programa, y en tres ocasiones posteriores.

	Situación inicial	Evaluaciones periódicas					
		1°	Diferencia	2°	Diferencia	3°	Diferencia
Fechas:							
El área de producción es independiente de su casa de habitación	no	no	--	En proceso	+	completo	++
Instalaciones de concreto, fácilmente limpiables	no	no	--	En proceso	+	completo	++
Tienen Drenajes?	no	no	--	En proceso	+	completo	++
Dispone de agua entubada	no	si	+		+		+
Dispone de agua potable	no	no	--	No	--	no	--
Ha asistido a capacitaciones	no	si	+				
Aplica las instrucciones recibidas en la capacitación sobre higiene en la producción de alimentos		Si, pero no todas por falta de dinero para equipo	--	Casi todas	+	Todas	++
Aplica las instrucciones recibidas en la capacitación sobre técnicas de producción		no todas por falta de equipo	--	Casi todas	+	todas	++
Ha recibido crédito para la compra de equipo?		no	-	Si, el primero	+	Si, el segundo	++
Aplica controles sencillos de calidad para cada lote		no siempre	--	Empiezo	+	Ya los aplico	++
Total puntos positivos			2		8		15
Total puntos negativos			-15		-2		-2
Calificación total			-13		+6		+13

Los resultados de este ejemplo indican progresos importantes logrados por ud. en puntos críticos para la producción de alimentos, debido a que:

1. ud. ha logrado hacer independiente el área de producción de la de vivienda y el área es de concreto, fácilmente limpiable, dos condiciones indispensables para la buena higiene en la producción de alimentos.

2. ud. ha aprendido y sigue las instrucciones recibidas sobre técnicas de producción de los alimentos, e higiene en la producción de alimentos.

3. Al lograr un primer crédito para la compra de equipo, pudo aplicar mejor las técnicas aprendidas. Por los progresos anteriores, su calificación total subió de la primera a la segunda evaluación, porque el número de puntos negativos bajó y los positivos subieron. Pasó de - 13 a +6 , felicitaciones!

3. y siguió mejorando en la tercera evaluación, llegando a +13. Tiene sin embargo un problema y es el del agua potable. Sabe cómo solucionar este problema?

4. El haber conseguido un segundo crédito para equipo, indica que ud. ha aprendido a manejar créditos, que está bien calificada por el banco o entidad de préstamo, de nuevo felicitaciones!

3. Tablas para auto-evaluar su empresa

Tabla 1. Descripción general de la empresa

Esta tabla es como la carta de presentación de su empresa

Nombre de la empresaria: _____

Nombre de la empresa: _____

Dirección: _____

Fecha:	Situación inicial		Evaluación 1		Evaluación 2		Evaluación 3	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Es una empresa individual	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Pertenece a un grupo asociativo	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Pertenece a una red	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
A qué actividad productiva se dedica (ver anexo 1)								
Procesamiento de frutas, hortalizas y legumbres								
Procesamiento de cereales								
Productos cárnicos								
Producteos lácteos								
Procesamiento de granos								
Productos de pesca o acuicultura								
Comidas preparadas								
Lista de productos	P.1		P.1		P.1		P.1	
	P.2		P.2		P.2		P.2	
	P.3		P.3		P.3		P.3	
	P.4		P.4		P.4		P.4	
	P.5		P.5		P.5		P.5	
	P.6		P.6		P.6		P.6	
	P.7		P.7		P.7		P.7	
	P.8		P.8		P.8		P.8	
Cuánto vende de cada producto al mes	P.1	Q. ³	P.1	Q.	P.1	Q.	P.1	Q.
	P.2	Q.	P.2	Q.	P.2	Q.	P.2	Q.
	P.3	Q.	P.3	Q.	P.3	Q.	P.3	Q.
Número de días por mes que opera la empresa								

³ Q.= Quetzal para Guatemala. Para otros países use la moneda local.

Número de empleados				
Número de personas que reciben un salario por su trabajo				

Tabla 2. Información sobre el funcionamiento de la empresa

	Situación inicial (Si/No)	Evaluaciones periódicas					
		1°	Diferencia	2°	Diferencia	3°	Diferencia
Fechas:							
1.Lleva la empresa algún tipo de contabilidad							
2.Tiene la empresa patente de comercio							
3.Tiene licencia sanitaria para operar							
4.Rentabilidad: ⁴							
5.Higiene en el procesamiento de alimentos:							
1. Prohibido fumar							
2. Prohibido comer o beber							
3. Pisos, paredes, techos y equipos fáciles de limpiar							
4. Ropa de trabajo limpia y adecuada							
5. Instalaciones de servicios (baños, lavamanos)							
6. Manejo adecuado de desperdicios							
7. Agua limpia disponible							
8. Mallas para detener insectos, pájaros y roedores							
9. No se mezclan alimentos crudos y procesados							
10. Almacenamiento adecuado de materias primas y productos							
Total puntos positivos							
Total puntos negativos							
Calificación total							

Nota: Las respuestas a esta tabla siguen el mismo método explicado en la sección 2. página 2 y en el ejemplo de la página 3. para todas las filas menos la número 4. sobre Rentabilidad. Para ésta fila siga las instrucciones que se encuentran al final de esta página.

⁴ A. Regularmente tiene pérdidas (- -) B. En equilibrio, ni gana ni pierde () C. Regularmente tiene ganancias pero no las suficientes para reinvertir (+) D. Regularmente tiene ganancias suficientes que le permiten ahorrar e invertir(++)

Tabla 3. Habilidades empresariales / Aspectos de la administración

	Situación inicial	Evaluaciones periódicas					
		1º	Diferencia	2º	Diferencia	3º	Diferencia
Fechas:							
1. Se tienen objetivos a corto plazo (a 1 año o menos) y están por escrito							
2. Se elaboran planes de trabajo a corto plazo							
3. La empresaria separa las actividades productivas de las administrativas							
4. La empresa lleva controles contables:							
1. Costos de producción							
2. Ventas							
3. Cuentas por pagar							
4. Cuentas por cobrar							
5. Utiliza la información contable para ⁵ :							
1. Solamente para cumplir con los requisitos de formalidad							
2. controlar gastos y fijar precios							
3. analizar la marcha del negocio y tomar decisiones							
6. Crédito: ⁶							
1. La empresa ha logrado varios créditos consecutivos con la misma entidad							
2. La empresaria sabe cómo hacer una solicitud de crédito							
3. La empresa ha logrado crédito dando como garantía el equipo que compra con el mismo crédito							
Total puntos positivos							
Total puntos negativos							
Calificación total							

Nota: Las respuestas a esta tabla siguen el mismo método explicado en la sección 2. página 2 y en el ejemplo de la página 3. en las filas 1, 2, 3 y 4. Para las filas 5, Controles contables y 6, crédito, siga las instrucciones que aparecen al final de esta página.

⁵ Controles contables :1. Formalidad (+) 2. Controlar gastos y fijar precios (++) 3. Analizar la marcha del negocio y tomar decisiones (++)

⁶ Crédito: 1. La empresaria sabe cómo hacer una solicitud de crédito (++) 2. La empresa ha logrado varios créditos consecutivos con la misma entidad (++) 3. Crédito, la empresa ha logrado crédito dando como garantía el equipo que compra con e mismo crédito (++)

Tabla 4. Mercadeo y comercialización

	Situación inicial	Evaluaciones periódicas					
		1º	Diferencia	2º	Diferencia	3º	Diferencia
Fechas:							
1. Conoce el segmento del mercado al que sirve su empresa							
2. Conoce las razones por las cuales sus clientes compran sus productos							
3. Conoce sus competidores							
4. Sus productos han mejorado de posición en el segmento de mercado que ud. sirve desde que entró al programa							
5. Ha aumentado el número de puntos de venta en los últimos meses							
1. Calidad							
2. Precio							
3. Distribución							
4. Calidad al almacenamiento							
5. Promoción de los productos							
6. Ha logrado entrar con sus productos a supermercados							
Total puntos positivos							
Total puntos negativos							
Calificación total							

Nota: Las respuestas a esta tabla siguen el mismo método explicado en la sección 2. página 2 y en el ejemplo de la página 3.

Tabla 5. Producción, equipo, tecnología y desempeño

	Situación inicial	Evaluaciones periódicas					
		1°	Diferencia	2°	Diferencia	3°	Diferencia
Fechas:							
1. Grado de independencia de las instalaciones de la empresa ⁷							
2. Ha aumentado el número de productos diferentes fabricados desde que inició la empresa							
3. Aplica controles sencillos de calidad para cada lote							
4. Ha comprado equipo para mejorar métodos de producción desde que inició la empresa							
5. Ha comprado equipo para mejorar higiene en la producción desde que inició la empresa							
6. Ha introducido nuevas técnicas de producción desde que inició la empresa							
7. Controla el método de producción							
8. Conoce el tiempo requerido para producir un lote del producto principal							
9. Controla el tiempo de producción para que éste sea constante							
10. Ha disminuído el tiempo de producción sin dañar calidad							
11. Controla el número de productos defectuosos por lote							

Nota: Las respuestas a esta tabla siguen el mismo método explicado en la sección 2. página 2 y en el ejemplo de la página 3 para todas las filas menos para la fila número 1. Para la fila número 1. siga las instrucciones que aparecen al final de esta página. Esta tabla continúa en la siguiente página.

⁷ A. Las instalaciones de la empresa: se utilizan también para actividades familiares (- -) B. Forman parte de la casa de la empresaria, pero son de uso exclusivo para la empresa (+) C. Son de uso exclusivo para la empresa y se encuentran separadas de la vivienda (++)

Tabla 5. Producción, equipo, tecnología y desempeño (continuación)

	Situación inicial	Evaluaciones periódicas					
		1°	Diferencia	2°	Diferencia	3°	Diferencia
Fechas:							
11. Controla el consumo de energía (eléctrica, gas, madera) para cada lote							
12. Ha logrado reducir el consumo de energía por cada lote							
13. Ha solucionado problemas de disponibilidad de :							
1. materias primas							
2. empaques							
3. diseño de envase							
4. diseño de etiqueta							
5. fabricación de etiqueta							
Total puntos positivos							
Total puntos negativos							
Calificación total							

Nota: Las respuestas a esta tabla siguen el mismo método explicado en la sección 2. página 2 y en el ejemplo de la página 3 para todas las filas.

Tabla 6. Las Empresarias , su familia y la comunidad

	Situación inicial	Evaluaciones periódicas					
		1º	Diferencia	2º	Diferencia	3º	Diferencia
Fechas:							
1.La empresaria recibe un salario							
2. La empresaria diferencia entre la economía de la familia y la de la empresa							
3.Los ingresos derivados de la operación de la empresa permiten a la empresaria ⁸ :							
1. cubrir las necesidades básicas de la familia							
2. cubrir necesidades básicas de la familia y ahorrar para invertir							
3. adicionalmente mejorar la vivienda							
4. La operación de la empresa ha generado nuevos empleos en la comunidad							
Total puntos positivos							
Total puntos negativos							
Calificación total							

Nota: Las respuestas a la tabla anterior siguen el mismo método explicado en la sección 2. página 2 y en el ejemplo de la página 3 para todas las filas menos para la fila número 3. Para la fila 3. siga las instrucciones que aparecen al final de la página anterior.

⁸ 1. cubrir las necesidades básicas de la familia (+) 2. cubrir necesidades básicas de la familia y ahorrar para re-invertir (++) 3. además mejorar la vivienda (++)

Anexo 1. de la Cartilla

CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS

Procesamiento de frutas, hortalizas, legumbres	Jugos y bebidas
	Conservas y enlatados
	Deshidratados y harinas
	Jaleas, mermeladas y purés
	Fruta confitada
	Salsas
	Productos congelados
	Otro:
Procesamiento de cereales	Panadería
	Repostería
	Galletería
	Pastas
	Otro:
Productos cárnicos	Embutidos
	Otro:
Productos lácteos	Leche fluida envasada
	Quesos
	Crema
	Mantequilla
	Yogurt
	Helados
	Bebidas
	Otro:
Procesamiento de granos	Café tostado, molido
	Chocolate
	Otro:
Productos hidrobiológicos (<i>productos de la pesca o acuicultura</i>)	Deshidratados
	Enlatados
	Congelados
	Otro:
Comidas preparadas	Empacadas
	Restaurante
	Servicios de alimentos a domicilio ("catering")

Anexo 3

*Organización de las Naciones Unidas
para el Desarrollo Industrial -ONUDI-
Cámara de Industria de Guatemala -CIG-*

**Programa de Desarrollo de Mujeres Empresarias
de la Industria de Procesamiento de Alimentos
en Guatemala**

**HERRAMIENTA PARA EL
MONITOREO DE RESULTADOS**

**en las empresas atendidas por
Facilitadoras y Facilitadores**

Producido dentro del Proyecto WED-CAM
US7CAM/97/140

María Elisa Gil de Chang, Paula Irene del Cid Vargas

Coordinadoras del Proyecto US/CAM/97/140 en Guatemala
Guatemala, junio de 2001

1. Introducción

La herramienta que se presenta en este documento ha sido trabajada por las coordinadoras en Guatemala del Proyecto Regional de Centro América sobre el Desarrollo y Promoción de Mujeres Microempresarias US/CAM/97/140, sras. María Elisa Gil de Chang y Paula del Cid Vargas. La herramienta ha sido diseñada para efectuar el monitoreo del comportamiento, desarrollo y crecimiento de las las microempresas atendidas por el programa.

El instrumento está destinado a ser utilizado por los entrenadores y facilitadores del programa para hacer seguimiento y monitoreo de las empresas atendidas. Los entrenadores participantes en el programa, quienes además de entrenar a las empresarias en áreas técnicas y de manejo empresarial, de promover grupos dentro de las comunidades, les prestan asistencia técnica y administrativa a través de visitas a las plantas de producción y en reuniones periódicas. El instrumento será utilizado durante las visitas y los resultados discutidos con las empresarias.

El instrumento responde a un método de evaluación que ha venido siendo desarrollado por ONUDI para la medición de impacto y calidad de los programas de asistencia técnica, particularmente de los programas DME (WED en Inglés) desarrollo de mujeres empresarias

El método se basa en una cadena insumo-impacto (Figura1) la cual entrelaza los componentes del programa con las actividades y servicios. El método reconoce la necesidad de utilizar indicadores de implementación pero hace extensivo el análisis al evaluar la calidad de las actividades y servicios prestados por el programa, y el impacto producido por ellos en los beneficiarios finales. El método también considera la sostenibilidad de las empresas, las actividades y los servicios, así como las tendencias en la industria, los mercados, la economía y políticas locales y su influencia sobre los resultados.

El método introducido en este manual considera cinco grupos de indicadores:

- Implementación (el enfoque usual para registrar actividades desarrolladas en un período dado en relación a las programadas);
- Calidad de las actividades y los servicios prestados y su eficacia. Evalúan la calidad de las actividades del programa al registrar cambios introducidos por la empresaria en la empresa, después de recibir capacitación y asistencia técnica. Miden la eficacia de los servicios prestados.
- Impacto, estos indicadores detectan las diferencias entre la situación inicial de la empresa y la situación encontrada al momento del monitoreo en términos económicos tales como: logros obtenidos por las empresas, progreso de la industria local y mejoras obtenidas en la comunidad.
- Sostenibilidad (estimación de la permanencia potencial de los mejoramientos obtenidos en las empresas, instituciones y de los servicios).

A comienzos del año 2000 se produjo un anteproyecto de manual descriptivo del método y con un menu de indicadores para monitorear las empresas en ocho áreas. El manual debía ser evaluado en el campo, corregido y ajustado a las necesidades locales

y a los diferentes usuarios del método dentro del programa, los multiplicadores, los coordinadores nacionales y las empresarias mismas. Una cartilla para la autoevaluación de sus empresas se produjo recientemente para las empresarias, la cual se presenta como documento separado.

La herramienta que en este documento se presenta, es el producto del trabajo de campo realizado con el anteproyecto de manual por las coordinadoras antes mencionadas y revisado y corregido durante un taller sobre el tema que tuvo lugar en Guatemala en Mayo de este año. En el grupo de trabajo del taller participaron también cuatro multiplicadores del programa en Guatemala y coordinadores de Honduras y Nicaragua.

En el capítulo II de este informe se presenta una breve descripción del método. En el capítulo III, la herramienta destinada a los multiplicadores del programa.

2. El Método

El método propuesto en este manual para el monitoreo y medición de impacto de los programas WED se basa en una cadena insumo-impacto⁹ la cual conecta los componentes del programa con las actividades y servicios. El método utiliza los indicadores de implementación, evalúa la calidad de actividades y servicios y su eficacia y el impacto producido sobre las empresas, las empresarias, el trabajador y el sub-sector local. Adicionalmente, el método trata de estimar la sostenibilidad de las empresas y servicios.

2.1 La cadena insumo-impacto

La Figura 1 muestra la cadena que liga el programa con la calidad (eficacia), el impacto y la sostenibilidad de éste. La cadena comienza considerando las características del programa: visión, objetivos y metas (Cuadro 2). La visión, objetivos y metas son usados como puntos de referencia para implementar el programa y para la evaluación de calidad (eficacia), impacto y sostenibilidad. También la cadena considera información sobre las tendencias de la economía local, actividades industriales, mercados y políticas.

La visión, insumos, actividades y servicios corresponden a los programas WED que están siendo implementados en Tanzania y Centroamérica. Sin embargo, el enfoque puede aplicarse a una variedad de programas WED.

⁹ Basado en un concepto introducido por Schmid, 1998, en "Metodología para la Evaluación de Impacto", M. Cabal, SEDECOM- OIT, Bogotá, 1997. Usado por J. Cabrera y Jacob Marcos para el "Taller sobre Metodología y Evaluación de Impacto de Programas de asistencia Técnica para la micro y pequeña Empresa". 15-16 de Julio de 1999, San José, Costa Rica. Concepto utilizado y modificado para este manual.

Cuadro 1

El Programa WED

Visión: Para que las empresas alcancen prosperidad sostenible *.

Objetivos: Desarrollar y fortalecer la capacidad técnica y administrativa de los empresarios, facilitar servicios y promover un crecimiento sostenible en las empresas y una permanencia en servicios.

Estrategias:

Proveer:

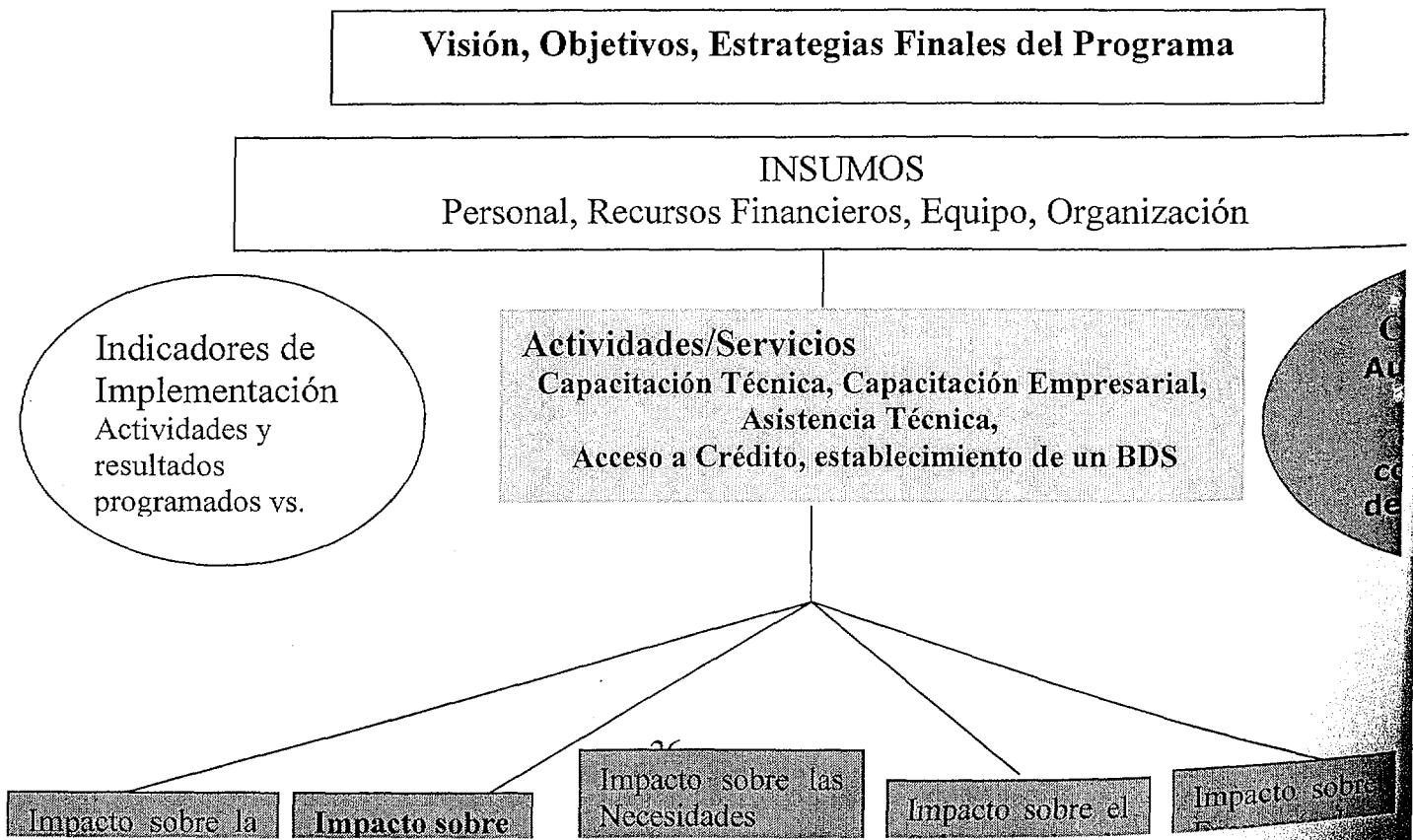
- Capacitación técnica y administrativa;
- asistencia técnica para mejorar la competitividad y,
- promoción de alianzas estratégicas y trabajo en red para facilitar la eficiencia colectiva.

Los objetivos, estrategias y metas de los programas WED de Tanzania y Centroamérica se listan en la Tabla 1 y se usan como referencia a lo largo del manual para la selección de áreas de evaluación y los diferentes indicadores.

Tabla 1
Objetivos, Estrategias y Fines de un Programa WED

Objetivos		Estrategias	Metas
Número	Descripción		
1.	Desarrollar la capacidad administrativa de las mujeres que operan en micro y pequeñas empresas y mejorar la competitividad de las empresas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proveer capacitación para las empresarias operadoras y administradoras de alimentos bajo condiciones competitivas. 2. Proveer asistencia directa técnica y administrativa para colocar a las empresas bajo condiciones de competitividad. 3. Vincular el programa con instituciones locales para crear un sistema multiservicios capaz de proveer capacitación, asistencia técnica, crédito, mercadeo, etc. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. X mujeres empresarias activas con capacidad de aplicar una administración moderna y de calidad, estandarización de productos y procesos, uso de planes de negocios, mercadeo y desarrollo de productos, tecnologías de producción limpia. 2. X% de empresas fortalecidas administrativa y económicamente.
2.	Facilitar el acceso a servicios de apoyo empresarial para mujeres empresarias.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promoción de la red empresarial para mejorar la eficiencia colectiva 2. Ligar empresas a los mecanismos de crédito e inversión 	<ol style="list-style-type: none"> 1. X nuevas redes empresariales por región 2. X% de empresarias usando crédito

Figura 1 Cadena Insumo-Impacto





Los insumos del programa: personal, equipo y fondos son utilizados para prestar servicios, brindar capacitación técnica y administrativa y para proveer asistencia directa, tanto técnica como financiera (cuadro amarillo en la figura 1). La evaluación del programa comienza con el uso de los indicadores de implementación (elipse blanca en la figura 1) y es seguida por la medición de calidad (eficacia) de servicios y actividades, impacto y sostenibilidad.

La calidad de las actividades y servicios provistos (elipse roja en la figura 1) se mide por ejemplo, en términos del número de empresarias que, después de un período de tiempo dado en el programa, muestran las siguientes mejoras técnicas y administrativas:

- Aplican de forma exitosa las buenas prácticas de administración (BPM, PL¹⁰);
- usan conceptos de contabilidad y métodos;
- han introducido tecnologías de procesamiento que antes les eran desconocidas y
- han aprendido a obtener y manejar créditos.

El impacto registra diferencias entre la situación presente de la empresa y su situación inicial. El impacto positivo es medido por ejemplo, en términos de los siguientes cambios industriales y económicos ocurridos en la empresa o grupos de empresas después de un período de tiempo dado:

- aumento en el porcentaje de empresas o grupos de empresas que han alcanzado mejoras en productividad y competitividad
- aumento en el porcentaje de empresas que han incrementado inversiones fijas durante el período en consideración.
- el número de empresas recientemente certificadas, creación de nuevos trabajos en el sector alimenticio local, y nuevos productos alimenticios introducidos en el mercado.

¹⁰ BPM = Buenas Prácticas de Manufactura
PL = Producción más Limpia

En la Figura 1, el impacto se ha descompuesto en cinco receptores del impacto: la empresa, la empresaria, el trabajador, la industria local de alimentos y la economía local. Se dan ejemplos de los efectos del impacto esperados en los cuadros verdes al final del diagrama.

Los indicadores de sostenibilidad estiman la persistencia del crecimiento y de los mejoramientos obtenidos al nivel de la empresa y de los servicios y actividades introducidos por el programa (elipse rosada al final de la figura 1).

Dentro de la evaluación de sostenibilidad de las actividades y servicios del programa, una visita post-programa al proyecto por parte de la administración del proyecto se recomienda, un año después de que termine el proyecto. La obtención de resultados al momento de la visita no debe ser difícil pues se espera que la base de datos haya sido actualizada por el personal del BDS, asociación o red empresarial promovido durante el programa. Esta organización deberá, al momento de la visita, ofrecer servicios a los empresarios o coordinar el sistema de multiservicios de las instituciones ligadas por el programa (ver Anexo 4).

El cuadro azul que aparece a la derecha de la figura 1 corresponde a las tendencias en el mercado, desarrollo industrial y políticas de desarrollo. Estas tendencias son elementos que deberían ser considerados durante la implementación del programa y al momento de analizar los resultados de la medición de impacto y sostenibilidad.

Además, el equipo del programa en conjunto con los grupos de empresarios, asociaciones y redes empresariales deberán identificar políticas adicionales consideradas necesarias en relación con la infraestructura, el transporte y servicios considerados esenciales para mejorar la eficiencia de la producción industrial en este componente de la cadena. También deberán ser identificados algunos mecanismos para mejorar el diálogo con el gobierno y con las instituciones pertinentes de sector privado.

La información obtenida sobre la calidad de los servicios y actividades, durante la ejecución del proyecto, deberá ser utilizada para introducir modificaciones al plan de trabajo en el momento en que sea necesario.

3. La Herramienta para el Monitoreo de Resultados en las Empresas Atendidas por Facilitadores y Facilitadoras.

La herramienta considera además de los datos generales de la empresaria, las siguientes ocho áreas de evaluación

Area	Descripción
1	Perfil de la Empresa
2	Habilidades Empresariales
3	Mercadeo y Comercialización
4	Buenas Prácticas de Manufactura
5	Producción , Equipo y Tecnología
6	Desempeño
7	La relación de la Empresaria con su familia y la Comunidad
8	Asociatividad

Las tablas contienen los indicadores que deben ser usados para registrar características iniciales de las empresarias y sus empresas. Un formato que permita registrar mediciones periódicas sucesivas será necesario diseñar para cada empresa participante en el programa así como la base de datos correspondiente.

En las páginas siguientes se incluyen los formatos correspondientes a las ocho áreas de evaluación y dos anexos.

DATOS GENERALES DE LA EMPRESARIA

(Si la empresa es asociativa, se deberá obtener la información de cada una de las integrantes)

Nombre de la empresaria:			
Dirección del Domicilio			
Municipio		Departamento	
PREGUNTA	Respuesta	PREGUNTA	Respuesta
Edad:		Religión o creencia:	
Etnia: 1. Quiché 2. Kekchí 3. Cakchiquel 4. Chortí 5. Ladinos 6. Garífuna 7. Otros		Estado Civil: 1. Soltera 2. Casada 3. Unida 4. Divorciada 5. Viuda 6. Separada	
Número de hijos	Sexo y edad		Marque con una X si vive con estos hijos
	H	M	

Hijo 1			
Hijo 2			
Hijo 3			
Hijo 4			
Hijo 5			
Hijo 6			
Además, con quienes más vive	Sexo y Edad		Actividades de la casa que realiza
Esposo			Hacer comida
Madre			Cuidar niños
Padre			Limpiar la casa
Otro			Lavar la ropa
Otro			Otras
Cuántas horas diarias le dedica a la empresa			Otro tipo de actividades
			Comunitarias
			Iglesia

Área 1 Perfil de la Empresa

Bajo esta área se pretende obtener un perfil general de la empresa y presentar una imagen global de la misma. Puede considerarse como la carta de presentación de la empresa.

Considera aspectos tales como la actividad industrial, el tamaño de la empresa y la jornada de trabajo, el **grado de conformación**, aspectos legales, la estructura del empleo.

EMPRESA: _____ FECHA: _____
 US\$1.00 = Q. _____

INFORMACIÓN / INDICADOR	LECTURA	
ACTIVIDAD PRODUCTIVA		
A qué actividad productiva se dedica la empresa? <i>(para responder utilice el anexo 1)</i>		
Número total de productos elaborados		
Indique cuáles son los tres productos que más se venden (productos líderes) y el monto de las ventas anuales de cada uno:	Producto 1	Q. (Quetzal)
	Producto 2	Q.
	Producto 3	Q.
Cuál es el producto que deja mayor ganancia (el más rentable)		

INFORMACIÓN / INDICADOR	LECTURA	
TAMAÑO DE LA EMPRESA		
Costos de producción mensuales totales:	Q.	
Costos administrativos mensuales totales:	Q.	
Costos de venta mensuales totales:	Q.	
Monto de las ventas totales mensuales	Q.	
Inversión en terrenos:	Q.	
Inversión en edificio (local que ocupa la empresa):	Q.	
Inversión en maquinaria:	Q.	
Número de días por mes en que la empresa opera		
ESTRUCTURA DEL EMPLEO		
Número de empleados	Total	Mujeres
Cuántas personas están en puestos de decisión		

INFORMACIÓN / INDICADOR		LECTURA	
Cuál es el nivel de educación promedio de los empleados:		(a) Analfabeta (b) Primaria incompleta (c) Primaria completa (d) Secundaria incompleta (e) Secundaria completa (f) Estudios universitarios	
SALARIOS			
Número de personas en la empresa que reciben un salario por su trabajo:			
Salario mensual promedio de la empresa:		Q.	
RENTABILIDAD DE LA EMPRESA			
Indique en qué situación se encuentra la empresa:		(a) Regularmente tiene pérdidas. (b) En equilibrio; ni gana ni pierde. (c) Regularmente tiene ganancias, pero no las suficientes para reinvertir. (d) Regularmente tiene ganancias sustanciales que le permiten acumular capital y reinvertir.	
ASPECTOS LEGALES			
La empresa tiene patente de comercio	Sí	No	
Tiene licencia sanitaria para operar	Sí	No	
Número de productos con registro sanitario			
PERFIL DE LA EMPRESARIA			
<i>(La Propietaria, en el caso de la empresa individual; la Presidenta, en el caso de la empresa asociativa)</i>			

INFORMACIÓN / INDICADOR	LECTURA	
Indique el nivel de educación de la empresaria:	(a) Analfabeta (b) Primaria incompleta (c) Primaria completa (d) Secundaria incompleta (e) Secundaria completa (f) Estudios universitarios	
La empresaria se asigna un salario.	Sí	No
La empresaria diferencia la economía de su familia, de la economía de la empresa.	Sí	No

Área 2 Habilidades Empresariales

Esta sección se refiere a la personalidad gerencial de la empresa y busca proveer información acerca del grado en que se ejecutan las funciones gerenciales fundamentales. Abarca temas como el liderazgo, el espíritu emprendedor, el trabajo en equipo, habilidades negociadoras y la gestión administrativo-contable para la toma de decisiones de inversión y crédito.

EMPRESA: _____ FECHA: _____
 US\$1.00 = Q. _____

INFORMACIÓN / INDICADOR	LECTURA	
LIDERAZGO Y PLANIFICACIÓN		
Se tienen objetivos a largo plazo (a 5 años o más) y están por escrito.	Sí	No
Se tienen objetivos a corto plazo (a 1 año o menos) y están por escrito.	Sí	No
Se han definido las estrategias para alcanzar esos objetivos, y están por escrito.	Sí	No
Se elaboran planes de trabajo a corto plazo.	Sí	No
Se elaboran planes de trabajo a largo plazo.	Sí	No
ORGANIZACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO		
Las personas que realizan actividades productivas son distintas de las que realizan las administrativas.	Sí	No
¿Están definidas las distintas funciones en la empresa, así como quién las realiza?	Sí	No
Del total del tiempo que se ocupa en la empresa, qué % se le dedica a las funciones administrativas?		

INFORMACIÓN / INDICADOR	LECTURA	
¿Quiénes participan en las decisiones de inversión o negocios? (Indicar los puestos, no los nombres)		
CONTABILIDAD Y FINANZAS		
La empresa lleva controles contables:	Sí	No
Si la respuesta anterior fue positiva, indique quién realiza esta actividad:	(a) La empresaria (b) Contador o contadora asalariado(a) (c) Se contrata a un contador o contadora externo(a) (d) Otro. Especifique:	
Si se llevan controles contables, indique cuáles:	(a) Control de entradas y salidas (b) Caja (c) Bancos (d) Ventas (e) Inventarios (f) Cuentas por pagar (g) Cuentas por cobrar (h) Punto de Equilibrio (i) Balance General (j) Estado de Pérdidas y Ganancias (k) Flujo de caja	
Indique el uso que tiene la información contable y financiera:	(a) Para cumplir con los requisitos de formalidad. (b) Para controlar gastos y fijar precios. (c) Para analizar la marcha del negocio y tomar decisiones.	
CRÉDITO		
Número de préstamos solicitados a la fecha		

INFORMACIÓN / INDICADOR	LECTURA	
Número de préstamos recibidos a la fecha		
La empresa tiene actualmente algún préstamo	Sí	No
Si la respuesta anterior fue positiva, anote:	(a) El monto: Q.	
	(b) La amortización: Q.	
	(c) El interés:	%
Indique cuántos préstamos ha recibido la empresa anteriormente a través de la institución con la que actualmente tiene crédito:		
Indique para qué ha utilizado la empresa el crédito obtenido:	(a) Capital de trabajo (b) Inversión (c) Otro. Especifique:	
Indique cuáles de las siguientes razones le han dificultado o le han impedido a la empresa obtener un préstamo:	(a) Falta de garantías (b) Tasas de interés altas (c) Falta de información sobre instituciones crediticias (d) Falta de conocimientos técnicos para presentar una solicitud de crédito (e) Otra. Especifique:	
INVERSIÓN		
Indique en qué ha invertido la empresa en el último año y el valor en quetzales de la inversión:	(a) Infraestructura	Q.
	(b) Maquinaria	Q.

INFORMACIÓN / INDICADOR	LECTURA
	(c) Equipo Q.
	(d) Capacitación Q.
	(e) Asesorías Q.
	(f) Promoción Q.
	(g) Desarrollo de nuevos productos Q.
	(h) Otro. Especifique: Q.

Área 3 Mercadeo y comercialización

Junto con el liderazgo, el mercadeo es una de las funciones gerenciales determinantes para el éxito empresarial. Por tal motivo es importante dedicarle una sección específica al tema de mercadeo, de manera que pueda determinarse si la empresa está orientada a la identificación de las necesidades del mercado, para satisfacerlas a través de sus productos, y si conoce su posición en el mercado que atiende.

EMPRESA: _____ FECHA: _____
 US\$1.00 = Q. _____

INFORMACIÓN / INDICADOR	LECTURA
PERFIL DE MERCADEO	
Indique por qué razones ha definido la empresa que sus clientes compran sus productos:	
Con relación al producto líder 1, el segmento de mercado que atiende la empresa se caracteriza así:	(a) sexo : F___ M___ (b) edad : _____ (c) clase social: Alta___ Media___ Baja___ (d) poder adquisitivo: Q. _____ al mes (e) ocupación: _____ (f) otro. Especifique: _____
Cuál es el consumo anual por persona en el mercado del producto líder 1: (señale si lo indica en unidades o en libras anuales)	<input type="checkbox"/> Unidades anuales <input type="checkbox"/> Libras anuales

INFORMACIÓN / INDICADOR	LECTURA	
Cuál es el tamaño del mercado del producto líder 1: <i>(señale si lo indica en unidades o en libras anuales)</i>		<input type="checkbox"/> Unidades anuales <input type="checkbox"/> Libras anuales
Indique el porcentaje de participación en el mercado del producto líder 1:	_____ %	
Cuáles productos ha identificado la empresa como los que compiten con el producto líder 1.	(a) (b) (c) (d) (e)	
Con relación a los precios de los productos de la competencia, el precio del producto líder 1 es:	(a) más alto (b) igual (c) más bajo	
Indique los medios de promoción utilizados:	(a) descuentos por consumo (b) 3 productos por el precio de 2 (o una relación similar) (c) regalos por compra (d) porcentaje del volumen del producto gratis (e) publicidad (f) otro. Especifique:	

INFORMACIÓN / INDICADOR	LECTURA
Indique los medios de publicidad utilizados:	(a) radio (b) anuncios de prensa (c) panfletos (d) afiches (e) autoparlantes (f) rótulos (g) otro. Especifique:
PERFIL DE COMERCIALIZACIÓN	
Indique quién realiza las ventas:	(a) la empresaria (b) algún familiar de la empresaria (c) personal asalariado dedicado a las ventas
Indique el principal canal de distribución utilizado por la empresa:	(a) venta a los consumidores finales en el local de producción (b) venta a intermediarios (revendedores) (c) puntos de venta distintos del local de producción
Si la respuesta anterior fue (c), indique si los locales son:	(a) propios (b) alquilados
Indique el número de clientes regulares que tiene la empresa:	

INFORMACIÓN / INDICADOR	LECTURA
Indique el destino de las ventas, en porcentajes:	(a) La comunidad local _____ % (b) La región _____ % (c) El país _____ % (d) América Central _____ % (e) América del Norte _____ % (f) Europa _____ % (g) Otro _____ % Especifique:

Área 4 Buenas Prácticas de Manufactura

Toda empresa productora de alimentos, sin importar su tamaño, debe prestarle especial atención a la forma en que elabora sus productos, de manera que estos no provoquen enfermedades a los consumidores. Esta sección busca determinar las medidas que la empresa ha implantado para producir alimentos sanos.

Para completar esta sección, utilice la guía de evaluación de BPM del anexo 2. Para cada uno de los indicadores, anote el porcentaje correspondiente de cumplimiento, calculado con dicha guía.

EMPRESA: _____

FECHA: _____

INDICADOR		LECTURA
1.	Salud e higiene del personal	
2.	Infraestructura y diseño básico	
3.	Instalaciones sanitarias básicas	
4.	Programa de limpieza y desinfección	
5.	Control de plagas	
6.	Equipo y utensilios	

INDICADOR	LECTURA
7. Producción y controles	
8. Transporte y almacenaje	
9. Identificación y rastreo	
10. Registros	

Área 5 Producción, equipo y tecnología

Esta sección se refiere a los productos producidos y a las condiciones y tecnología con que se producen.

EMPRESA: _____

FECHA: _____

INFORMACIÓN / INDICADOR	LECTURA						
PRODUCCIÓN							
Indique si las instalaciones que ocupa la empresa:	(a) Se utilizan también para actividades familiares. (b) Forman parte de la vivienda de la empresaria, pero son de uso exclusivo para la empresa. (c) Son de uso exclusivo para la empresa y se encuentran separadas de la vivienda.						
Indique la cantidad de los productos líderes, producida al año, en unidades o en libras. (nivel de producción)	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="891 807 1209 911">Producto 1:</td> <td data-bbox="1209 807 1518 911"> <input type="checkbox"/> Unidades anuales <input type="checkbox"/> Libras anuales </td> </tr> <tr> <td data-bbox="891 911 1209 1015">Producto 2:</td> <td data-bbox="1209 911 1518 1015"> <input type="checkbox"/> Unidades anuales <input type="checkbox"/> Libras anuales </td> </tr> <tr> <td data-bbox="891 1015 1209 1118">Producto 3:</td> <td data-bbox="1209 1015 1518 1118"> <input type="checkbox"/> Unidades anuales <input type="checkbox"/> Libras anuales </td> </tr> </table>	Producto 1:	<input type="checkbox"/> Unidades anuales <input type="checkbox"/> Libras anuales	Producto 2:	<input type="checkbox"/> Unidades anuales <input type="checkbox"/> Libras anuales	Producto 3:	<input type="checkbox"/> Unidades anuales <input type="checkbox"/> Libras anuales
Producto 1:	<input type="checkbox"/> Unidades anuales <input type="checkbox"/> Libras anuales						
Producto 2:	<input type="checkbox"/> Unidades anuales <input type="checkbox"/> Libras anuales						
Producto 3:	<input type="checkbox"/> Unidades anuales <input type="checkbox"/> Libras anuales						
Indique cuál es la cantidad máxima de los productos líderes que es posible producir en un año. (capacidad instalada) (Señale si la indica en unidades o en libras)	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="891 1118 1209 1222">Producto 1:</td> <td data-bbox="1209 1118 1518 1222"> <input type="checkbox"/> Unidades anuales <input type="checkbox"/> Libras anuales </td> </tr> <tr> <td data-bbox="891 1222 1209 1323">Producto 2:</td> <td data-bbox="1209 1222 1518 1323"> <input type="checkbox"/> Unidades anuales <input type="checkbox"/> Libras anuales </td> </tr> </table>	Producto 1:	<input type="checkbox"/> Unidades anuales <input type="checkbox"/> Libras anuales	Producto 2:	<input type="checkbox"/> Unidades anuales <input type="checkbox"/> Libras anuales		
Producto 1:	<input type="checkbox"/> Unidades anuales <input type="checkbox"/> Libras anuales						
Producto 2:	<input type="checkbox"/> Unidades anuales <input type="checkbox"/> Libras anuales						

INFORMACIÓN / INDICADOR	LECTURA
	Producto 3: Unidades anuales Libras anuales
PRODUCTOS	
Número de líneas de producción	
Número total de productos finales	
Índice de flexibilidad <i>(Número de productos finales dividido por el número de líneas de producción)</i>	
INNOVACIÓN	
Número de productos nuevos en el último año	
Índice de innovación <i>(Número de productos nuevos en el último año dividido por el número total de productos)</i>	
EQUIPO Y TECNOLOGÍA	
Los equipos con que cuenta la empresa son	(a) Sólo herramientas y algunos equipos básicos. (b) Los básicos necesarios para el proceso. (c) Los básicos y algunos especializados.
En cuanto a los repuestos de los equipos	(a) Cuesta mucho conseguirlos. (b) Es fácil conseguirlos.

INFORMACIÓN / INDICADOR	LECTURA
Los equipos utilizados tienen:	(a) Algo riesgo de obsolescencia tecnológica. (b) Riesgo medio de obsolescencia tecnológica. (c) Bajo riesgo de obsolescencia tecnológica.

Área 6 Desempeño

Esta sección se refiere fundamentalmente a la eficiencia con que la empresa trabaja. Es importante porque permite identificar aspectos de potencial mejora.

EMPRESA: _____ FECHA: _____
 US\$1.00 = Q. _____

INDICADOR	LECTURA
EFICIENCIA TÉCNICA	
Tamaño de un lote del producto principal <i>(en unidades producidas)</i>	
Tiempo requerido para producir un lote del producto principal.	
Eficiencia <i>(Tamaño del lote dividido por el tiempo requerido)</i>	
Número de productos defectuosos por lote	
Índice de calidad <i>(Número de productos defectuosos por lote dividido por el tamaño del lote)</i>	
EFICIENCIA ECONÓMICA	
Ventas: <i>(Monto de las ventas promedio en quetzales del producto principal durante el último mes).</i>	

INDICADOR	LECTURA
Número de horas de trabajo requeridas para fabricar esa venta mensual del producto principal:	
Productividad del trabajo: <i>(Ventas dividido por el número de horas de trabajo requeridas)</i>	
Costo en quetzales de materiales e insumos de esa venta mensual del producto principal: <i>(materias primas + material de empaque + insumos)</i>	
Valor agregado: <i>(Ventas – costo de materiales e insumos)</i>	

Área 7 La relación de la empresaria con su familia y la comunidad

Podemos observar que las mujeres cuando realizan actividades fuera del espacio doméstico, tienen obstáculos para tener acceso a los recursos, beneficiarse y decidir sobre estos. Cuando se trabaja con mujeres tenemos que tener cuidado de que las actividades que les proponemos sean para su beneficio. Esta sección contribuye a analizar estos aspectos.

EMPRESA: _____

FECHA: _____

INFORMACIÓN / INDICADOR	LECTURA
¿En qué utiliza la empresaria los ingresos que le genera su empresa?	
¿Cuántas horas diarias dedica la empresaria al trabajo de la empresa?	
¿Quién decide en lo que se gastará los ingresos que genera la empresa?	
¿Quién realiza las gestiones para obtener crédito?	

INFORMACIÓN / INDICADOR	LECTURA
¿Quién realiza las gestiones para ampliar los negocios?	
¿A nombre de quién está el terreno en donde está ubicada la empresa?	
¿Qué opina la familia de la empresaria sobre su negocio?	
¿Qué opina la comunidad de la empresaria sobre su negocio?	

Área 8 Asociatividad

La asociatividad es la forma como las empresas de pequeña escala pueden conseguir mejores negocios y servicios empresariales, a los cuales no podrían tener acceso de forma individual. Por lo tanto esta sección se ha diseñado para evaluar la habilidad de la empresa para hacer alianzas con otras empresas.

EMPRESA: _____ FECHA: _____
US\$1.00 = Q. _____

INFORMACIÓN / INDICADOR	LECTURA	
Indique el tiempo de pertenecer a la red:		
Indique el número de socias de la red:		
Cuenta la red con Junta Directiva:	Sí	No

INFORMACIÓN / INDICADOR	LECTURA	
Si la respuesta anterior fue positiva, indique cómo está compuesta la Junta Directiva:	(a) Presidenta o coordinadora: _____ (b) Vicepresidenta: _____ (c) Secretaria: _____ (d) Tesorera: _____ (e) Vocal: _____ _____	
La red cuenta con un reglamento:	Sí	No
Manejan un fondo común:	Sí	No
Cuánto aporta cada socia al año:	Q.	

INFORMACIÓN / INDICADOR	LECTURA
Indique qué actividades se han llevado a cabo como red:	<ul style="list-style-type: none"> (a) Compra de materia prima (b) Compra de equipo compartido (c) Producción conjunta (d) Mercadeo conjunto (e) Comercialización conjunta (f) Promoción conjunta
Indique qué servicios ha recibido como parte de la red:	<ul style="list-style-type: none"> (a) Capacitación (b) Asistencia técnica (c) Financiamiento (d) Otro. Especifique:
Cómo se formó la red:	<ul style="list-style-type: none"> (a) Por promoción de la lidereza (b) Por promoción del articulador o la articuladora (c) Otro. Especifique:

INFORMACIÓN / INDICADOR	LECTURA
<p>Indique cuáles resultados se obtuvieron después de pertenecer a la organización:</p>	<ul style="list-style-type: none"> (d) Reducción de costos (e) Ingresos adicionales (f) Mayor participación en el mercado (g) Otro. Especifique:

ANEXO 1
ACTIVIDADES PRODUCTIVAS

Procesamiento de frutas, hortalizas, legumbres	Jugos y bebidas
	Conservas y enlatados
	Deshidratados y harinas
	Jaleas, mermeladas y purés
	Fruta confitada
	Salsas
	Productos congelados
	Otro:
Procesamiento de cereales	Panadería
	Repostería
	Galletería
	Pastas
	Otro:
Productos cárnicos	Embutidos
	Otro:
Productos lácteos	Leche fluida envasada
	Quesos
	Crema
	Mantequilla
	Yogurt

	Helados
	Bebidas
	Otro:
Procesamiento de granos	Café tostado, molido
	Chocolate
	Otro:
Productos hidrobiológicos <i>(productos de la pesca o acuicultura)</i>	Deshidratados
	Enlatados
	Congelados
	Otro:
Comidas preparadas	Empacadas
	Restaurante
	Servicios de alimentos a domicilio ("catering")
	Otro:

ANEXO 2
GUÍA DE EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LAS
BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA –BPM-

Marque con una X en las casillas de respuesta según la empresa cumpla, o no, con el enunciado correspondiente. Al finalizar cada área, calcule el porcentaje correspondiente de cumplimiento.

EMPRESA:

FECHA:

SALUD E HIGIENE DEL PERSONAL	Cumpl e	No cumpl e
1. Todas las personas que intervienen en la producción se someten al menos una vez al año a exámenes de pulmones, heces y orina, con el objeto de comprobar que no padezcan de enfermedades infecto contagiosas.		
2. El personal se lava las manos antes de ingresar al área de trabajo, después de utilizar el servicio sanitario, antes y después de ingerir alimentos, después de cada vez que se ha retirado de su puesto de trabajo y cada vez que está en contacto con superficies sucias.		
3. Todo el personal utiliza vestimenta y calzado protectores y sanitarios. Todo el personal cubre completamente su cabello con redecillas o gorros de algodón.		
4. La vestimenta y calzado protectores son cómodos, de color claro y se mantienen limpios.		
5. Cuando el proceso lo requiere, se utilizan mascarillas, guantes o botas de hule.		

SALUD E HIGIENE DEL PERSONAL	Cumpl e	No cumpl e
6. Se prohíbe que el personal con cortadas o heridas tenga contacto con los alimentos.		
7. Se prohíbe el uso de uñas largas, sucias o pintadas.		
8. Se prohíbe el uso de joyas u otros objetos en las áreas de producción.		
9. Se prohíbe comer, beber o fumar en las áreas de producción		
10. Se prohíbe escupir en las áreas de producción		
TOTAL		

Grado de cumplimiento: $\frac{\text{TOTAL}}{10} \times 100\% = \underline{\hspace{2cm}} \%$

INFRAESTRUCTURA Y DISEÑO BÁSICO	Cumpl e	No cumpl e
--	--------------------	---------------------------

INFRAESTRUCTURA Y DISEÑO BÁSICO	Cumple	No cumple
1. El piso está libre de agujeros y grietas. Está fabricado de material liso, no absorbente, impermeable, fácil de lavar. Tiene inclinación para evitar agua estancada. Se mantiene limpio.		
2. El techo está libre de agujeros y grietas. Está fabricado de material liso, no absorbente, impermeable, fácil de lavar y se mantiene limpio. Los techos están a una altura suficiente y evitan la condensación.		
3. Las paredes están libres de agujeros y grietas. Están fabricadas de material liso, no absorbente, impermeable, fácil de lavar y se mantienen limpias.		
4. Las uniones de piso con paredes, de paredes con techos y de pared con pared, son redondeadas, de manera que se evita la acumulación de suciedad y se facilita su limpieza.		
5. Las puertas están fabricadas de material no absorbente y fácil de lavar. Están diseñadas para evitar el ingreso de plagas (insectos, pájaros y roedores). Su ubicación evita que exista riesgo de contaminación de los alimentos.		
6. Las ventanas y mallas están diseñadas para evitar el ingreso de plagas (insectos, pájaros y roedores) y su ubicación evita que exista riesgo de contaminación de los alimentos. El diseño de las ventanas evita que los bordes sean utilizados como estantes.		
7. El diseño del local de producción favorece que la producción fluya en una sola dirección y contempla la separación de áreas (para evitar contaminación cruzada).		

INFRAESTRUCTURA Y DISEÑO BÁSICO	Cumpl e	No cumpl e
8. El diseño del local de producción favorece que la circulación de personal sea sólo de áreas limpias a áreas sucias (para evitar contaminación cruzada).		
9. Iluminación natural o artificial adecuada. Bombillas y lámparas protegidas con pantallas.		
10. Ventilación natural o mecánica adecuada. La dirección de la corriente va de áreas limpias a áreas sucias. Se mantiene una presión positiva.		
TOTAL		

Grado de cumplimiento: $\frac{\text{TOTAL}}{10} \times 100\% = \underline{\hspace{2cm}} \%$

INSTALACIONES SANITARIAS BÁSICAS	Cumple	No cumple
1. El agua que se utiliza en la planta es potable, y esta condición se verifica continuamente.		
2. Tuberías y drenajes están en buenas condiciones.		
3. Servicios sanitarios limpios, en buen estado, accesibles y con puertas que no abren directamente al área de proceso.		
4. Lavamanos ubicados apropiadamente (en los servicios sanitarios y en las áreas de producción), en suficiente número y que no se accionan manualmente. Están provistos de agua, jabón, desinfectante y toallas desechables o equipo de secado que no se acciona manualmente.		
5. Basureros provistos de tapadera con pedal y ubicados adecuadamente en la planta y servicios sanitarios. La basura y desperdicios se descartan periódicamente.		
TOTAL		

Grado de cumplimiento: $\frac{\text{TOTAL}}{5} \times 100\%$ = _____ %

PROGRAMA DE LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN	Cumpl e	No cuml e
1. Se siguen los procedimientos documentados de limpieza y desinfección de las instalaciones.		
2. Se siguen los procedimientos documentados de limpieza y desinfección de los servicios sanitarios.		
3. Se siguen los procedimientos documentados de limpieza y desinfección de equipos y utensilios.		
4. Se siguen los procedimientos documentados de limpieza de las bodegas.		
5. Los procedimientos de limpieza y desinfección se efectúan en la frecuencia y los horarios definidos.		
6. Se determina el tipo de suciedad a atacar para seleccionar los productos que se deben utilizar para la limpieza; así como el tipo de microorganismo a atacar para seleccionar el tipo de producto para la desinfección.		
7. Los productos que se utilizan para la limpieza y desinfección son seguros para los alimentos.		
8. Los productos que se utilizan para la limpieza y desinfección son efectivos.		
9. Está definido quiénes son las personas responsables de las actividades de limpieza y desinfección.		
10. Existe monitoreo continuo de las actividades de limpieza y desinfección.		

PROGRAMA DE LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN

Cumple

No cumple

--

TOTAL

Grado de cumplimiento: $\frac{\text{TOTAL}}{10} \times 100\%$ = _____ %

CONTROL DE PLAGAS	Cumpl e	No cumpl e
1. Se identifican las posibles fuentes de contaminación.		
2. Se utilizan métodos preventivos para evitar el ingreso de plagas a la empresa: cedazos en las ventanas, las puertas cierran ajustadamente, los desagües están provistos de mallas, se sellan grietas y orificios, se evitan cielos falsos, etc.		
3. Se llevan a cabo inspecciones periódicas y procedimientos para el control y exterminación de plagas.		
4. Los métodos de control y erradicación de plagas no constituyen un riesgo de contaminación química para los alimentos.		
5. Se registra la ubicación de los cebos.		
TOTAL		

Grado de cumplimiento: $\frac{\text{TOTAL}}{5} \times 100\% = \underline{\hspace{2cm}} \%$

EQUIPO Y UTENSILIOS	Cumpl e	No cumpl e
1. Se utilizan equipos o utensilios que no están hechos ni de vidrio ni de madera.		
2. Los equipos de refrigeración y congelación utilizados para almacenar los alimentos que requieren estas condiciones, están provistos de un termómetro que indica la temperatura interna.		
3. Los equipos están instalados de manera que permiten su fácil limpieza y desinfección.		
4. Los equipos drenan fácilmente para evitar la corrosión.		
5. Las superficies en contacto con los alimentos están libres de orificios, astillas y grietas.		
6. Los equipos están fabricados de materiales no tóxicos y resistentes a la corrosión.		
7. Los materiales con que están fabricados los equipos resisten tanto el ambiente en el que se utilizan como los productos limpiadores y desinfectantes utilizados.		
8. Las superficies que tienen uniones no tienen hendiduras profundas para evitar contaminación.		
TOTAL		

Grado de cumplimiento: $\frac{\text{TOTAL}}{8} \times 100\% = \underline{\hspace{2cm}} \%$

PRODUCCIÓN Y CONTROLES	Cumpl e	No cumpl e
1. Se utilizan procedimientos de operación para todos los productos.		
2. Existe un sistema de verificación frecuente que garantiza la aplicación de los procedimientos y el manejo establecidos.		
3. Se llevan a cabo controles de tiempos en el proceso.		
4. Se llevan a cabo controles de temperaturas en el proceso.		
5. Existe inspección de materia prima antes de su ingreso a la planta.		
TOTAL		

Grado de cumplimiento: $\frac{\text{TOTAL}}{5} \times 100\% = \underline{\hspace{2cm}} \%$

TRANSPORTE Y ALMACENAJE	Cumpl e	No cumpl e
1. Los vehículos de transporte, canastas y/o cajas, se limpian e inspeccionan, previo a transportar alimentos.		
2. Se evita transportar alimentos junto con plaguicidas, combustibles, animales, o cualquier otro contaminante.		
3. Los alimentos se transportan a temperaturas adecuadas.		

TRANSPORTE Y ALMACENAJE	Cumpl e	No cumpl e
4. Los alimentos se almacenan en condiciones de temperatura y humedad adecuadas.		
5. Durante su transporte, los alimentos no están en contacto con el piso.		
6. Se separa el almacenaje de materias primas del de producto terminado.		
7. Se separa el almacenaje de productos secos del de productos húmedos		
8. Tanto en el caso de las materias primas como en el de los productos terminados, el primer producto que entra al área de almacenaje, es el primero que sale (PEPS).		
TOTAL		

Grado de cumplimiento: $\frac{\text{TOTAL}}{8} \times 100\% = \underline{\hspace{2cm}} \%$

IDENTIFICACIÓN Y RASTREO	Cumpl e	No cumpl e
--------------------------	------------	------------------

IDENTIFICACIÓN Y RASTREO	Cumpl e	No cumpl e
1. Se utiliza un sistema de identificación de materias primas e insumos.		
2. Se utiliza un sistema de identificación de producto en proceso.		
3. Se utiliza un sistema de identificación de producto terminado.		
4. Se utiliza un sistema de identificación de áreas.		
5. Se utiliza un sistema de identificación del estado de inspección de materias primas e insumos, , , y.		
6. Se utiliza un sistema de identificación del estado de inspección del producto en proceso		
7. Se utiliza un sistema de identificación del estado de inspección del producto terminado		
8. Se utiliza un sistema de identificación del estado de inspección de los equipos y las áreas		
9. En el empaque del producto se identifica la fecha de vencimiento del mismo.		
10. Existe un procedimiento establecido a seguir en caso de que sea necesario recoger el producto del mercado.		
TOTAL		

Grado de cumplimiento: $\frac{\text{TOTAL}}{10} \times 100\% = \underline{\hspace{2cm}} \%$

REGISTROS	Cumpl e	No cumpl e
1. Se mantienen registros de todas las actividades de limpieza y desinfección (áreas, equipos, recipientes, utensilios, instalaciones sanitarias, medios de transporte) y sus responsables.		
2. Se mantienen registros de las especificaciones de los agentes limpiadores y desinfectantes.		
3. Se mantienen registros de los proveedores de materias primas e insumos.		
4. Se mantienen registros de los análisis practicados a materia prima y producto terminado.		
5. Se mantienen registros de la calidad del agua.		
6. Se mantienen registros de los controles de las condiciones del proceso (tiempos, temperatura, etc.).		
7. Se mantienen registros de la salud del personal.		
8. Se mantienen registros de las capacitaciones recibidas por el personal.		
9. Se mantienen registros del control de plagas: de los resultados, de los productos utilizados y de las personas responsables.		
10. Se guardan registros de distribución del producto, de modo que se facilite su identificación en caso de que sea necesario recogerlo del mercado.		

REGISTROS

Cumple	No cumple
--------	-----------

<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------

TOTAL

Grado de cumplimiento: $\frac{\text{TOTAL}}{10} \times 100\%$ = _____ %

BIBLIOGRAFÍA

Guía de Seguridad e Higiene en la Industria. Proyecto de Gestión Total de la Calidad. Organización de los Estados Americanos–OEA-, Agencia Alemana de Cooperación Técnica –GTZ-, Universidad de San Carlos de Guatemala –USAC-.

Pérez, Laura; Campillo, Fabiola. **Diagnóstico Empresarial.** Serie para asesorar a la Micro y Pequeña Empresa: Gestión Empresarial con Perspectiva de Género. Futura, HIVOS, OIT. 2001.

Pérez, Laura; Campillo, Fabiola. **La Empresaria, el Empresario y su relación con el Sistema Familiar.** Serie para asesorar a la Micro y Pequeña Empresa: Gestión Empresarial con Perspectiva de Género. Futura, HIVOS, OIT. 2001.

Salazar, Teresa. **Manual para aplicar indicadores para Monitoreo y Evaluación de Impacto de los Programas de Desarrollo de Mujeres Empresarias.** Primera versión. ONUDI. Viena. 2001.

Villagrán de Batres, Lilian. **Guía de Buenas Prácticas de Manufactura para plantas empacadoras de vegetales frescos.** Programa para el desarrollo de la capacidad competitiva agrícola exportable no tradicional. BID-AGEXPRONT. 2001.

Anexo 4

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial

ONUFI

Selección de Indicadores para el Monitoreo y Evaluación de Impacto de los programas de Desarrollo de Mujeres Empresarias en la industria de Procesamiento de Alimentos

- Manual destinado a los Coordinadores Nacionales de Programa-

Derivados de la primera versión del Manual para Aplicar Indicadores para Monitoreo y Evaluación de Impacto de los Programas de Desarrollo de mujeres Empresarias, UNIDO, 2000, por el Grupo 3. durante el Taller realizado en Guatemala en Mayo 2001.

Proyecto US/Cam/97/140

Viena, junio 2001

I. Introducción

El presente documento ha sido diseñado para ser usado por los Coordinadores de los Programas de promoción de Mujeres Empresarias en el área de alimentos, particularmente para el programa regional que funciona en Centroamérica, en el cual participan Guatemala, Honduras y Nicaragua, Proyecto US/CAM/97/14

El documento contiene un conjunto de indicadores para el seguimiento, evaluación y medición de impacto producido por el programa, sobre las empresarias y sus empresas.

El conjunto de indicadores de evaluación y seguimiento de programas WED han sido seleccionados siguiendo un método que ha venido diseñando ONUDI para la medición de impacto y calidad de los programas de asistencia técnica, particularmente de los programas DME (WED en Inglés) desarrollo de mujeres empresarias

El método

El método se basa en una cadena insumo-impacto (Figura 1) la cual entrelaza los componentes del programa con las actividades y servicios. El método reconoce la necesidad de utilizar indicadores de implementación pero hace extensivo el análisis al evaluar la calidad (eficacia) de las actividades y servicios prestados por el programa, y el impacto producido por ellos en los beneficiarios finales. El método también considera la sostenibilidad de las empresas, las actividades y los servicios, así como las tendencias en la industria, los mercados, la economía y políticas locales y su influencia sobre los resultados.

El método considera cinco grupos de indicadores:

- Implementación (el enfoque usual para registrar actividades desarrolladas en un período dado en relación a las programadas);
- Calidad (eficacia) de las actividades y los servicios prestados y su eficacia. Evalúan la calidad de las actividades del programa al registrar cambios introducidos por la empresaria en la empresa, después de recibir capacitación y asistencia técnica. Miden la eficacia de los servicios prestados.
- Impacto, estos indicadores detectan las diferencias entre la situación inicial de la empresa y la situación encontrada al momento del monitoreo en términos económicos tales como: logros obtenidos por las empresas, progreso de la industria local y mejoras obtenidas en la comunidad.

- Sostenibilidad (estimación de la permanencia potencial de los mejoramientos obtenidos en las empresas, instituciones y de los servicios)

A comienzos del año 2000 se produjo una versión de manual descriptivo del método, con un menú de indicadores para monitorear las empresas en ocho áreas de evaluación. El manual debía ser evaluado en el campo, corregido y ajustado a las necesidades locales y a los diferentes usuarios del método dentro del programa tales como los multiplicadores, los coordinadores nacionales y las empresarias mismas.

Como resultado de evaluaciones del método en el campo se han producido tres pequeños manuales para la aplicación del método dirigidos a los tres tipos de usuarios antes mencionados: Una cartilla dirigida a las empresarias, para la autoevaluación de sus empresas, titulada “Cartilla de Autoevaluación para la Microempresaria Agroindustrial”. El segundo manual, destinado a entrenadores y facilitadores del programa se titula “Herramienta para el Monitoreo de resultados de las Empresas atendidas por Facilitadoras y Facilitadores” y el tercero se destina a los coordinadores nacionales del programa y se titula “Conjunto de Indicadores de Monitoreo y Evaluación de Impacto de los programas de Desarrollo de Mujeres Empresarias- destinado a los Coordinadores Nacionales de Programas”

El presente documento corresponde a esta última versión. Es el producto del trabajo realizado con el manual por los coordinadores nacionales durante el taller sobre el tema de Monitoreo y evaluación de Programas WED que tuvo lugar en Guatemala en Mayo de este año. En el grupo de trabajo del taller participaron los coordinadores de Honduras y Nicaragua, con consultas a algunos de los cuatro multiplicadores del programa en Guatemala asistentes al taller.

En el capítulo II de este informe se presenta una breve descripción del método. En el capítulo III, se incluyen los indicadores seleccionados para el monitoreo y la evaluación. Se tuvieron en cuenta los cinco tipos de indicadores: implementación, eficacia y calidad del programa, de impacto producido, de sostenibilidad y las tendencias políticas y del ambiente económico que pueden influir sobre los resultados del programa. Los indicadores fueron elegidos tomando como referencia cada uno de los objetivos del programa WED y las estrategias diseñadas para cumplir con cada objetivo.

El método propuesto en el versión de manual para el monitoreo y medición de impacto de los programas WED se basa en una cadena insumo-impacto¹¹ la cual conecta los componentes del programa con las actividades y servicios. El método utiliza los indicadores de implementación, evalúa la calidad de actividades y servicios y su eficacia y el impacto producido sobre las empresas, las empresarias, el trabajador y el sub-sector local. Adicionalmente, el método trata de estimar la sostenibilidad de las empresas y servicios.

La Figura 1 muestra la cadena Insumo- Impacto. La cadena comienza considerando las características del programa: visión, objetivos y metas. La visión, objetivos y metas son usados como puntos de referencia para implementar el programa y para la evaluación de su calidad (eficacia) , impacto y sostenibilidad. También la cadena considera información sobre las tendencias de la economía local, actividades industriales, mercados y políticas.

La visión, insumos, actividades y servicios corresponden a los programas WED que están siendo implementados en Tanzania y Centroamérica. Sin embargo, el enfoque puede aplicarse a una variedad de programas WED.

Los objetivos, estrategias y metas de los programas WED de Tanzania y Centroamérica se listan en la Tabla 1 y se usan como referencia a lo largo del manual para la selección de áreas de evaluación y los diferentes indicadores.

El Programa WED

Visión: Para que las empresas alcancen Prosperidad Sostenible*

Objetivos: Contribuir a desarrollar y fortalecer la capacidad técnica y adminidtrativa de las empresarias, facilitar servicios y promover un crecimiento sostenible en las empresas y una permanencia en slos servicios.

¹¹ Basado en un concepto introducido por Schmid, 1998, en " Metodología para la Evaluación de Impacto", M, Cabal, SEDECOM- OIT, Bogotá, 1997. Usado por J. Cabrera y Jacob Marcos para el "Taller sobre Metodología y Evaluación de Impacto de Programas de asistencia Técnica para la micro y pequeña Empresa". 15-16 de Julio de 1999, San José, Costa Rica. Concepto utilizado y modificado para este manual.

Estrategias:

Preveer:

- Capacitación técnica y administrativa
- Asistencia técnica para mejorar la competitividad y,
- Promoción de alianzas estratégicas y trabajo en red para facilitar la eficiencia colectiva

* **Prosperidad sostenible**= involucrada en actividades que dan ganancias, capaz de competir en el mercado abierto y capaz de obtener objetivos de desarrollo

Los objetivos estrategias y metas de los programas WED de Centroamérica se listan en la Tabla 1. y se usan como referencia para la selección de los diferentes tipos de indicadores.

Tabla 1.
Objetivos, Estrategias y Fines del Programa WED

Objetivos		Estrategias	Metas
Número	Descripción		
1.	Desarrollar la capacidad administrativa de las mujeres que operan en micro y pequeñas empresas y mejorar la competitividad de las empresas.	4. Proveer capacitación para las empresarias operadoras y administradoras de alimentos bajo condiciones competitivas. 5. Proveer asistencia directa técnica y administrativa para colocar a las empresas bajo condiciones de competitividad. 6. Vincular el programa con instituciones locales para crear un sistema multiservicios capaz de proveer capacitación, asistencia técnica, crédito, mercadeo, etc.	1. X mujeres empresarias activas con capacidad de aplicar una administración moderna y de calidad, estandarización de productos y procesos, uso de planes de negocios, mercadeo y desarrollo de productos, tecnologías de producción limpia. 2. X% de empresas fortalecidas administrativa y económicamente.
2.	Facilitar el acceso a servicios de apoyo empresarial para mujeres empresarias.	3. Promoción de la red empresarial para mejorar la eficiencia colectiva 4. Ligar empresas a los mecanismos de crédito e inversión	3. X nuevas redes empresariales por región 4. X% de empresarias usando crédito
3	Mejora de los servicios de apoyo técnico y administrativo	1. Fortalecer a los capacitadores e instituciones ligadas al programa. 2. Provisión de asistencia técnica	1. X Capacitadores 2. X Promotores de redes empresariales 3. Mecanismo autosostenible

		a las instituciones ligadas para desarrollar: <ul style="list-style-type: none"> • Srvicios de Soporte tecnico y administrativo autosostenible para las mujeres empresarias • Capacidad de monitoreo • Mecanismos efectivos para la compra de insumos • Centro de servicios 	capaz de proveer servicios de desarrollo empresarial
--	--	---	--

La Cadena Insumo- Impacto (figura 1)

Los insumos del programa: personal, equipo y fondos son utilizados para prestar servicios, brindar capacitación técnica y administrativa y para proveer asistencia directa, tanto técnica como financiera (cuadro amarillo en la figura 1). La evaluación del programa comienza con el uso de los indicadores de implementación (elipse blanca en la figura 1) y es seguida por la medición de calidad (eficacia) de servicios y actividades, impacto y sostenibilidad.

La calidad de las actividades y servicios provistos (elipse roja en la figura 1) se mide por ejemplo, en términos del número de empresarias que, después de un período de tiempo dado en el programa, muestran las siguientes mejoras técnicas y administrativas:

- Aplican de forma exitosa las buenas prácticas de administración (BPM, PL¹²);
- usan conceptos de contabilidad y métodos;
- han introducido tecnologías de procesamiento que antes les eran desconocidas y
- han aprendido a obtener y manejar créditos.

El impacto registra diferencias entre la situación presente de la empresa y su situación inicial. El impacto positivo es medido por ejemplo, en términos de los siguientes cambios industriales y económicos ocurridos en la empresa o grupos de empresas después de un período de tiempo dado:

- aumento en el porcentaje de empresas o grupos de empresas que han alcanzado mejoras en productividad y competitividad
- aumento en el porcentaje de empresas que han incrementado inversiones fijas durante el período en consideración.
- el número de empresas recientemente certificadas, creación de nuevos trabajos en el sector alimenticio local, y nuevos productos alimenticios introducidos en el mercado.

En la Figura 1, el impacto se ha descompuesto en cinco receptores del impacto: la empresa, la empresaria, el trabajador, la industria local de alimentos y la economía local. Se dan ejemplos de los efectos del impacto esperados en los cuadros verdes al final del diagrama.

Los indicadores de sostenibilidad estiman la persistencia del crecimiento y de los mejoramientos obtenidos al nivel de la empresa y de los servicios y actividades introducidos por el programa (elipse rosada al final de la figura 1).

Dentro de la evaluación de sostenibilidad de las actividades y servicios del programa, una visita post-programa al proyecto por parte de la administración del proyecto se recomienda, un año después de que termine el proyecto. La obtención de resultados al momento de la visita no debe ser difícil pues se espera que la base de datos haya sido actualizada por el personal del BDS, asociación o red empresarial promovido

¹² BPM = Buenas Prácticas de Manufactura
PL = Producción más Limpia

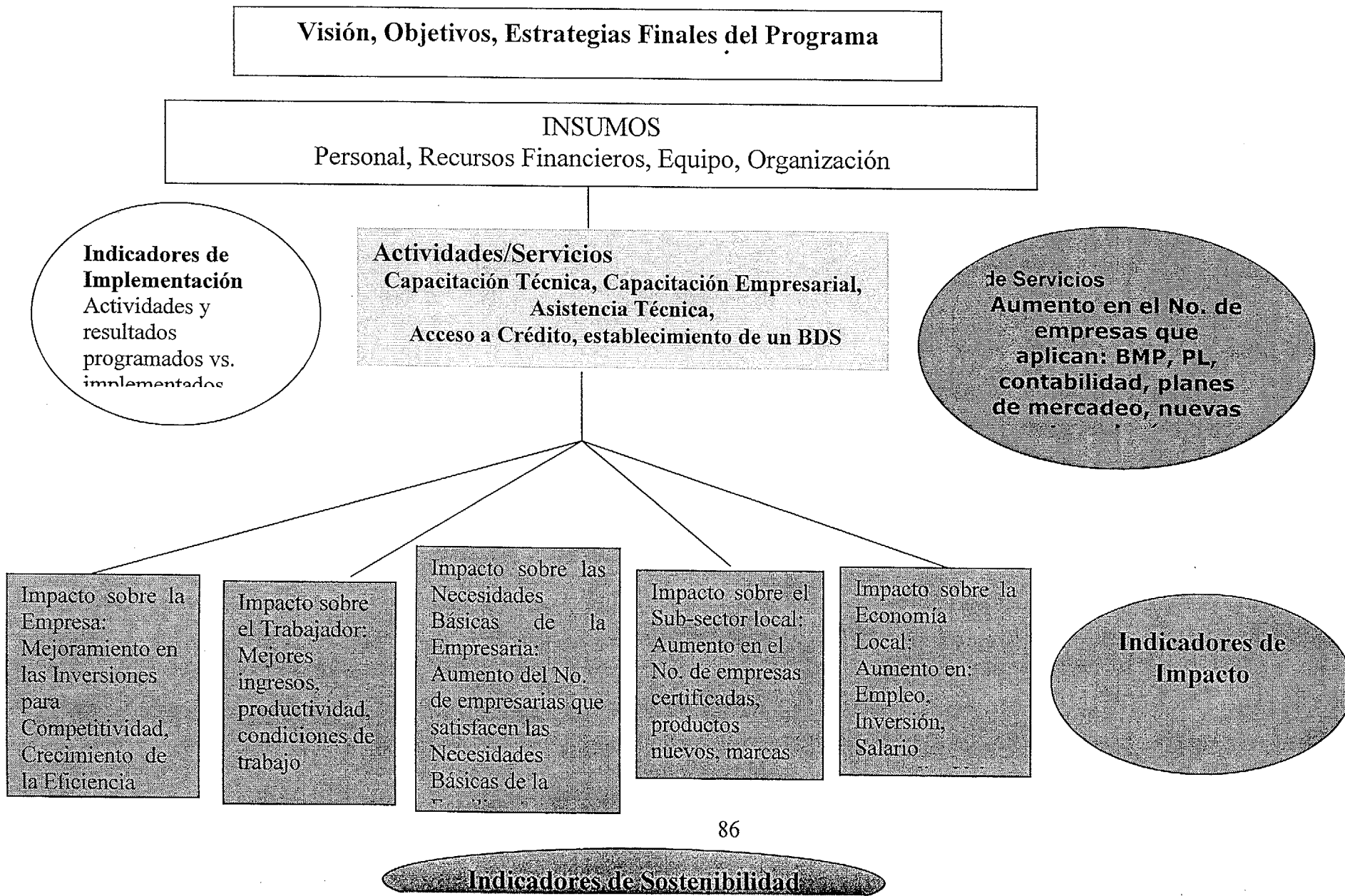
durante el programa. Esta organización deberá, al momento de la visita, ofrecer servicios a los empresarios o coordinar el sistema de multiservicios de las instituciones ligadas por el programa (ver Anexo 4).

El cuadro azul que aparece a la derecha de la figura 1 corresponde a las tendencias en el mercado, desarrollo industrial y políticas de desarrollo. Estas tendencias son elementos que deberían ser considerados durante la implementación del programa y al momento de analizar los resultados de la medición de impacto y sostenibilidad.

Además, el equipo del programa en conjunto con los grupos de empresarios, asociaciones y redes empresariales deberán identificar políticas adicionales consideradas necesarias en relación con la infraestructura, el transporte y servicios considerados esenciales para mejorar la eficiencia de la producción industrial en este componente de la cadena. También deberán ser identificados algunos mecanismos para mejorar el diálogo con el gobierno y con las instituciones pertinentes de sector privado.

La información obtenida sobre la calidad de los servicios y actividades, durante la ejecución del proyecto, deberá ser utilizada para introducir modificaciones al plan de trabajo en el momento en que sea necesario.

Figura 1 Cadena Insumo-Impacto



Los Indicadores

Los indicadores son herramientas utilizadas para evaluar/ medir el logro de la visión y los objetivos de un programa dado. El método considera cinco tipos de indicadores: Implementación, calidad de actividades y servicios, impacto, sostenibilidad y tendencias.

Indicadores

Implementación. Este grupo de indicadores se refiere al desarrollo del proyecto o programa a través del tiempo, se registran las actividades completadas con respecto a aquellas programadas en el documento del proyecto.

Calidad (eficacia) de servicios y actividades. Indicadores relacionados con la calidad (eficacia) de las actividades y servicios provistos dentro del proyecto o programa durante un período dado. Indican el progreso logrado en la eliminación de restricciones empresariales y técnicas.

Impacto. Indicadores cuyo papel es medir el efecto producido por el programa sobre el crecimiento de empresas, trabajadores, el bienestar de las empresarias y el crecimiento en las actividades del sub-sector local industrial*.

Sostenibilidad. Estos indicadores deben dar información sobre si las actividades introducidas por el programa pueden ser continuadas en el futuro** y el grado de permanencia de los mejoramientos obtenidas al nivel de las empresas.

Tendencias y Políticas. Información sobre cambios y tendencias observados en el Mercado, industria, políticas y economía que puedan afectar los resultados obtenidos durante la medición de impacto del programa. También registra la falta de políticas apropiadas para favorecer el crecimiento de las empresas..

*Al medir impacto y sostenibilidad siempre debe considerarse la influencia de políticas y actividades institucionales recientemente introducidas, o la falta de ellas, sobre los resultados obtenidos ("Tendencias y Políticas" en Figura 1).

**Después que el programa finalice.

La Línea de Base

La línea de base debe dar información sobre la situación de la empresa, la empresaria y el sub-sector al inicio del programa.

La Línea de Base:

- Provee información acerca de las características de la empresa y la empresaria antes de entrar al programa.
- Da una imagen inicial de la empresa y la empresaria.
- La imagen incluye características técnicas, administrativas y económicas de la empresa y la empresaria
- La diferencia entre la información de la línea de base obtenida después de tres, seis o doce meses en el programa, refleja la calidad de los servicios provistos, su eficacia y el impacto producido sobre las operaciones industriales y la situación económica de la empresa y la empresaria.

III. Indicadores seleccionados para el monitoreo de los programas WED según los objetivos que se persiguen y las estrategias que se utilizan

En las Tablas que siguen se presentan los indicadores considerados por el Grupo de trabajo 3. como los más adecuados para hacer el seguimiento y monitoreo de los programas WED en curso. Cada Tabla corresponde a uno de los tres objetivos del programa, habiendo tomado como referencia para todas la Visión del mismo. No se incluyen los indicadores de implementación por ser muy conocidos y porque son los que generalmente los coordinadores y jefes de programas aplican con facilidad.



Visión: que las empresas alcancen prosperidad sostenible

Objetivo 1. Desarrollar la capacidad administrativa de las mujeres que operan en micro y pequeñas empresas y mejorar la competitividad de las empresas

1. ESTRATEGIAS	INDICADORES DE CALIDAD (eficacia)	INDICADORES DE IMPACTO	INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD	TENDENCIAS Y POLITICAS DEL AMBIENTE
<p>1. Proveer capacitación para las empresarias operadoras y administradoras de alimentos bajo condiciones competitivas</p> <p>2. Proveer asistencia directa técnica y administrativa para colocar a las empresas bajo condiciones de competitividad.</p> <p>3. Vincular el programa con instituciones locales para crear un sistema multiservicios capaz de proveer capacitación, asistencia técnica, crédito, mercadeo, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En el manejo de la empresa, se separan las funciones administrativas y de producción • Se usan métodos de contabilidad para controlar las operaciones • Índice de Flexibilidad en las líneas de producción • Productividad de trabajo (WP) vs. Promedio regional) • Competitividad (C) • Conoce el segmento del mercado que desea alcanzar • Conoce sus competidores • Aumento en ventas • Abrieron nuevos canales de comercialización • La empresaria esta aplicando BPM: • Las áreas de producción y almacenaje están protegidas contra insectos y ratas • No hay animales domésticos en 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay un área de producción independiente? • Han sido mejoradas las instalaciones en el último año? • Porcentaje de equipo operado manualmente • Se han introducido nuevas tecnologías en el último año? • Índice de Innovación en productos, métodos, mercadeo, etc • Existe un plan de re-inversión en la empresa? 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de inversión • Pertenece a un grupo o red • Aumento en los tipos de servicios ofrecidos por el programa • Contribuyen con el pago de los servicios las ME. • Se han atraído fondos de otras fuentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de cambio • Apertura reciente de nuevos mercados • Incentivos para la MYPE • Falta o pobre mantenimiento de vías

1. ESTRATEGIAS	INDICADORES DE CALIDAD (eficacia)	INDICADORES DE IMPACTO	INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD	TENDENCIAS Y POLITICAS DEL AMBIENTE
	el área de producción <ul style="list-style-type: none"> • No se permite el acceso de personas extrañas al área de producción. • Los trabajadores usan ropa protectora: Guantes, redecillas para el cabello, delantales 			

Objetivo 2. Facilitar el acceso a servicios de apoyo empresarial para mujeres empresarias

ESTRATEGIAS	INDICADORES DE CALIDAD	INDICADORES DE IMPACTO	INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD	TENDENCIAS Y POLITICAS DEL AMBIENTE
1. Promoción de la red empresarial para mejorar la eficiencia colectiva 2. Ligar empresas a los mecanismos de crédito e inversión.	1. Acciones empresariales conjuntas 2. Capacidad de analizar problemas en forma conjunta	Capacidad de hacer lobby en grupo	<ul style="list-style-type: none"> • Cohesión de grupo • Inversión conjunta • Tiempo de permanencia de la red o empresa asociativa de un número creciente de empresas o grupos. 	Políticas que facilitan y promueven la asociatividad

Objetivo 3. Mejorar los servicios de apoyo técnico y administrativo

ESTRATEGIAS	INDICADORES DE CALIDAD	INDICADORES DE IMPACTO	INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD	TENDENCIAS Y POLITICAS DEL AMBIENTE
<p>1. Fortalecer a los capacitadores e instituciones ligadas al programa.</p> <p>2. Provisión de asistencia a las instituciones ligadas para desarrollar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicios de soporte técnico y administrativo autosostenible para las mujeres empresarias • Capacidad de monitoreo • Mecanismos efectivos para la compra de insumos • Centro de demostración 	<ul style="list-style-type: none"> • Los nuevos servicios brindados inciden positivamente en las empresas (incremento de la rentabilidad, nuevas tecnologías, asociatividad) • Los grupos o asociaciones formadas continúan operando conjuntamente • Índice de crédito solicitado/ recibido utilizado para el propósito de la empresa y es administrado por las mujeres 	<ul style="list-style-type: none"> • Las empresarias buscan nuevos servicios de desarrollo • Los promotores continúan brindando estrategias de asociatividad. Se forman más promotores • La utilización del crédito se traduce en el crecimiento tangible de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Los servicios inicialmente brindados se continúan ofreciendo y existen nuevos servicios brindados a las empresarias. • Cinco años después los promotores continúan brindando servicios de asociatividad • Los programas de crédito dirigidos a mujeres y el acceso a los mismos, se incrementan 	<ul style="list-style-type: none"> • El sector privado cuenta con un ambiente amigable para operar empresas de servicios de desarrollo empresarial • Son apoyadas las políticas de asociatividad • El sistema de monitoreo brinda información clara y precisa para toma de decisiones oportunas en el proyecto • Existencia de políticas de crédito a empresas de mujeres