

ANEXO V – D

Documento de Proyecto

MEX/01/003

“Asistencia Preparatoria para el Proyecto de
Fundación Gutenberg – México del Sector de las
Artes Gráficas”



PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO
SECTOR INDUSTRIA GRAFICA
Presupuesto del Proyecto

Número del Proyecto: MEX/01/003/01/99
Título del Proyecto: ASISTENCIA PREPARATORIA PARA EL PROYECTO DE FUNDACION GUTENBERG

Año de Inicio: 2001
Año de Finalización: 2001
Agencia de Ejecución: Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología de Jalisco, COECYT Jal.

Financiamiento del Presupuesto (US\$)	
INSUMOS	REV "A"
PNUD	5,000.0
Costos Compartidos	33,800.0
Gastos de Administración:	1,200.0
TOTAL GENERAL	40,000.0

Tipo de Revisión: INI-INICIAL

Insumos de Naciones Unidas en especie (US\$)	
PNUD	5,200

Sector y subsector del CAC/PNUD: 07/30 Industria Manufacturera
Sector y subsector del ICD/PNUD: 007/ 042 Industria Servicios de soporte
Tipo de beneficiarios directos: Empresas y recursos humanos de la industria de las artes graficas de México

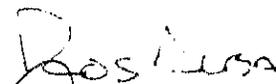
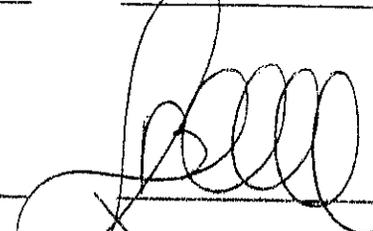
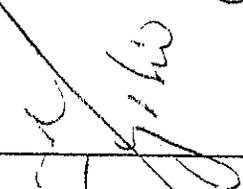
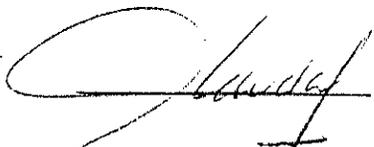
Breve Descripción:

Esta iniciativa tiene por objeto realizar la Asistencia Preparatoria que entregue elementos de juicio para la ejecución y desarrollo del proyecto Fundación Gutenberg, orientado a mejorar la calificación de los recursos humanos de la industria gráfica a través de la educación formal y la capacitación, inicialmente para el Estado de Jalisco, y posteriormente escalarlo a nivel nacional.



PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO
SECTOR INDUSTRIA GRAFICA
Presupuesto del Proyecto

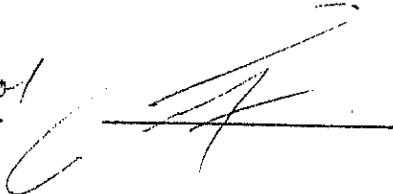
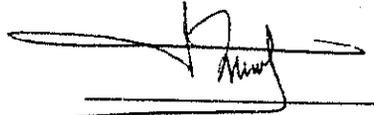
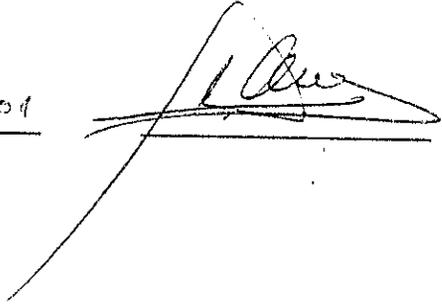
Número del Proyecto: MEX/01/003/01/99
tulo del Proyecto: ASISTENCIA PREPARATORIA PARA EL PROYECTO DE FUNDACION
GUTENBERG

Aprobado por:	Fecha:	Firma
Lic. Rosalba Ojeda, Directora General del Instituto Mexicano de Cooperación Internacional/Secretaría de Relaciones Exteriores	/	
Señor Bruno Guandalini, Representante Residente del PNUD de México	14-03-01	
Señor Maximiliano García, Presidente Nacional de CANAGRAF	010314	
Señor Francisco Medina, Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología de Jalisco COECYT	14/03/2001	
Señor Carlos Almeida, Presidente de la Delegación Jalisco de CANAGRAF	14 III 2001	



PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO
SECTOR INDUSTRIA GRAFICA
Presupuesto del Proyecto

Número del Proyecto: MEX/01/003/01/99
Titulo del Proyecto: ASISTENCIA PREPARATORIA PARA EL PROYECTO DE FUNDACION GUTENBERG

Firman como testigos de honor	Fecha	Firma
Señor Ignacio Guerrero Marín, Coordinador del Consejo de Cámaras Industriales del Estado de Jalisco	<u>17/03/2001</u>	
Señor Javier Prieto De la Fuente, Presidente Electo de CONCAMIN	<u>14-3-2001</u>	
Señor Ricardo Del Castillo, Presidente Nacional de ANIDIGRAF	<u>14. III. 2001</u>	

Nota al Archivo

En relación con el proyecto MEX/01/003 "Asistencia Preparatoria para el Proyecto Fundación Gutenberg del Sector de las Artes Gráficas", me permito expresar que por error se dio de alta dos veces en el FIM a la agencia ejecutora COECYT JAL (Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología de Jalisco) del proyecto de referencia.

Cabe mencionar que una de ellas en vez de darla de alta como NEX se dio de alta como DEX, y al detectar este error se intentó corregir localmente en nuestro sistema FIM, el cual no lo permitió, por lo que solicitaremos a la SEDE nos instruya para resolver este error.



Grisel Campuzano Lamadrid

12 de junio de 2001



Frida Ashu

ASISTENCIA PREPARATORIA PARA EL PROYECTO FUNDACION GUTENBERG DEL SECTOR DE LAS ARTES GRAFICAS

1. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION

La industria de las artes gráficas ha tenido un crecimiento significativo en los últimos 30 años. Sin embargo, al igual que otros sectores manufactureros nacionales, esa tendencia experimentó un cambio alrededor del año 1995 como consecuencia de la crisis económica que enfrentó el país, sufriendo una reducción importante de la demanda derivada de un mercado contraído, la falta de liquidez y el endeudamiento. Esto llevó al cierre de un gran número de empresas. Y desde hace sólo algunos años ha ido retomando paulatinamente la senda del crecimiento.

Algunos indicadores que expresan la evolución de este sector industrial entre los años 1993-98 se presentan a continuación:

Descripción	unidades	1993	1998
Empleo	Ocupados	141,898	143,858
Número de empresas	Unidades	15,197	18,240
Ocupados por empresa	Ocup./empr.	9.8	7.8
Productividad del trabajo	MMs VA/ocup.	3.13	2.64
Horas trabajadas por ocupado	Miles hrs/hombre	18,586 (*)	18,507
Exportaciones	US\$ MM	55	111
Importaciones	US\$ MM	204	356

Fuente: INEGI, Banco de México

(*) Dato de 1994

La situación del sector de las artes gráficas presenta una situación heterogénea, coexistiendo un grupo de empresas modernas y dinámicas con otro de empresas rezagadas, con limitaciones originadas en diversos tipos de problemas como inserción al mercado, acceso a la nueva tecnología y al financiamiento, muchos de ellos derivados de sus características de tamaño. Cabe hacer notar que más del 98% de las empresas del sector son micro y pequeñas empresas.

El proceso de globalización, la inserción de México al Tratado de Libre Comercio y el desarrollo tecnológico acelerado en la industria gráfica, imponen a este sector un gran desafío en materia de competitividad. Este presenta dificultades si se considera que las cifras presentadas más arriba señalan que entre 1993-1998 ha habido un descenso en la productividad del trabajo; un incremento en el número de empresas, pero que éstas son cada vez de menor tamaño y que recién está recobrando sus niveles anteriores de producción. Por otra parte, información complementaria indica que en los últimos años las importaciones de productos impresos llevan un ritmo de crecimiento acelerado, la brecha de balanza comercial se acentúa y la industria de maquila se abastece crecientemente de este tipo de bienes desde el exterior. El sector de las artes gráficas está orientado fundamentalmente al mercado de bienes y

servicios, más que al de consumo final y su principal usuario lo constituye la propia industria manufacturera. Por lo tanto en su carácter de bien intermedio y cuyo comprador representa un segmento de demanda informada, los desafíos de competitividad son aún mayores.

También en los últimos años, entre 1997-99, de acuerdo a estudios que se han realizado para el sector se ha producido un cambio tecnológico importante en el equipamiento del sector. Este cambio representa, para que se verifiquen los incrementos de productividad previstos por la nueva inversión, una demanda por recursos humanos calificados.

En general la transferencia de tecnología para aumentar la competitividad de las empresas, ya sea en sus versiones duras o blandas, se produce por varios canales que habitualmente se complementan entre sí. Entre los más frecuentes está: la inversión en tecnología, la capacitación de sus recursos humanos, la información tecnológica, la asistencia técnica, las formas de organización de la producción (redes de proveedores, procesos de subcontratación, etc.). Indudablemente la capacitación es una de las formas menos onerosas y complejas, que puede representar incrementos significativos de productividad en corto plazo.

Uno de los factores fundamentales de la competitividad radica en la calificación de los recursos humanos. Sin embargo, a juicio de las asociaciones empresariales del sector de las artes gráficas, la oferta disponible para éste, de educación formal y capacitación, no otorga adecuada respuesta a los desafíos planteados. Entre algunos de los aspectos mencionados está:

- Cobertura insuficiente. Las cantidades de personas que egresan de la educación formal actualmente son muy reducidas y se concentran principalmente en pocas ciudades. Por otra parte, la capacitación que existe está fundamentalmente orientada a la mediana y gran empresa, concentrándose en el DF. Existe un gran espectro de zonas geográficas y de pequeñas empresas que no tienen adecuada respuesta a sus necesidades.
- Problemas de pertinencia y actualización. Existe un distanciamiento entre la oferta y lo que la empresa requiere, particularmente teniendo en cuenta que el 98% del potencial mercado está constituido por micro y pequeñas empresas. Además esto se expresa en la falta de actualización del equipamiento disponible para enseñar y los problemas de actualización de los equipos docentes.
- Escasez de recursos, fundamentalmente continuidad de éstos, en las iniciativas que se han impulsado en el país con apoyo interno o externo (Tajamar de España, Italia, Alemania, etc....). Con la excepción de los CONALEP y CETIS que son financiados por el Gobierno, pero cuya disponibilidad de recursos no alcanza habitualmente para satisfacer adecuadamente sus requerimientos de desarrollo.
- Falta de expectativas para los estudiantes de las carreras en este sector, que por una parte no las demandan y por otra, cuando están trabajando en el sector desertan rápidamente de éste (problemas de adhesión y expectativas).
- Necesidades de calificación que no se traducen en demanda. Si bien existe una fuerte necesidad de calificación de recursos humanos en el sector, los costos de la capacitación, los horarios, la metodología empleada, las expectativas generadas, los compromisos requeridos, la pertinencia, la falta de oferta o los

métodos tradicionales de transferencia, que constituyen formas alternativas de capacitación, hacen que ésta no sea demandada en la cuantía que se requiere.

Sin embargo, tanto la oferta disponible en el ámbito de la educación formal como en la no formal (capacitación) representan un punto de partida importante a tenerse en cuenta en cualquier iniciativa que se plantee la calificación de los recursos humanos para el sector.

Entre los principales problemas que se detectan a través de estudios y conversaciones con empresarios del sector de las artes gráficas y de los cuales debiera hacerse cargo un proyecto educativo están: gestión empresarial, especialmente en el estrato de pequeña y microempresa; aseguramiento de calidad y calidad total, particularmente en las relaciones industria-proveedor e industria-cliente; calidad de impresión, mantenimiento preventivo de equipo; problemas con insumos (manejo del papel y otros productos); compras (costeo y especificaciones); expectativas, adhesión y compromiso de los trabajadores nuevos y de los existentes.

Frente a este reto de mejorar la competitividad del sector de la industria gráfica, las asociaciones empresariales de ésta (CANAGRAF, SIAG), como de sus proveedores (ANIDIGRAF y CELYPAP) han manifestado interés por generar conjuntamente un proyecto de carácter educativo que cubra sus necesidades mejorando la competitividad de la cadena productiva. Particular interés ha demostrado, en el nivel estatal, el estado de Jalisco. Por una parte, la Delegación Jalisco de CANAGRAF se ha comprometido a aportar financiamiento para la asistencia preparatoria de un proyecto de esta naturaleza. Por otra, el recientemente creado Consejo Estatal de la Ciencia y la Tecnología, COECYT, de Jalisco se ha comprometido a cofinanciar la ejecución de éste, visualizando el proceso de calificación de los recursos humanos como un vehículo muy efectivo de desarrollo tecnológico. Lo anterior, sumado a las necesidades que se plantean en Jalisco, han hecho que se haya seleccionado a este estado como punto de partida del proyecto, para posteriormente escalarlo a nivel nacional.

El interés del sector gráfico en los temas educativos se ha visto reforzado por las visitas realizadas de algunos personeros de estas entidades a la Fundación Gutenberg de Argentina, que desarrolla actividades similares a las originalmente planteadas para el proyecto. Por otra parte, recientemente en el mes de diciembre del año 2000, han visitado en Chile la Corporación de Capacitación de la Construcción y la Corporación de Educación de la Construcción, que son dos ejemplos de funcionamiento de las actividades de calificación de recursos humanos de un sector a nivel nacional, de gran masividad, desde una organización gremial y con estructura administrativa muy liviana, que fundamentalmente intermedia oferta con demanda. Ambas experiencias extranjeras han constituido un referente para la conceptualización del proyecto.

El proyecto

Si bien el diseño más acabado de éste deberá establecerse a través de la Asistencia Preparatoria, en términos generales el proyecto consiste en la creación de la Fundación Gutenberg (o el nombre que se elija), que tendrá a su cargo la tarea de mejorar la calificación de los recursos humanos del sector gráfico, inicialmente del estado de Jalisco y posteriormente del país. A través de ésta se pretende articular,

la oferta educativa y/o de capacitación existente, con la demanda del sector, estimulando con esto el mejoramiento de la oferta (actualización, pertinencia, metodología, cobertura, etc.). Sólo se plantea impulsar la creación de nuevas capacidades educativas o de capacitación en aquellos ámbitos en que el análisis de mercado lo señale como estrictamente indispensable.

Básicamente plantea tres componentes: la educación formal; la educación no formal o capacitación; y la investigación en el ámbito de las necesidades de la industria gráfica. Si bien la investigación es un área de soporte, la importancia que ésta tiene en el proyecto en cuanto a otorgarle el sello de pertinencia a la educación formal y no formal, hace que se le mencione como una componente relevante de éste.

En educación formal las áreas a tener en cuenta por la Fundación son: escuela secundaria y preparatoria; carrera de Técnico Superior en Artes Gráficas; carrera de Técnico Superior Industrial en Diseño Gráfico, entre otras.

En capacitación, las líneas sugeridas inicialmente son: cursos compactos de corta duración; capacitación para empresarios, directivos y gerentes; curso de tecnología gráfica para diseñadores gráficos; curso de tecnología gráfica para graduados universitarios; sistema de enseñanza dual presencial y modular a distancia.

Todos estos planteamientos deben ser analizados a la luz del Estudio de Mercado que se realizará en la Asistencia Preparatoria.

La investigación se hará en la perspectiva de conectar el quehacer en materia educativa con las tendencias de la tecnología, los problemas y necesidades del sector gráfico y el perfil de los recursos humanos que éste tiene. En relación a esto último, pasa a ser información relevante los niveles de escolaridad de los distintos grupos ocupacionales (trabajadores calificados y no calificados, técnicos medios, empresarios, etc.)

También el proyecto incorpora una componente importante de promoción, con el objeto de motivar a los estudiantes para su incorporación a carreras relacionadas con las artes gráficas; promover la capacitación entre el sector empresarial y laboral; así como vincular la oferta con la demanda en este ámbito, con el consiguiente estímulo al mejoramiento de la oferta.

Una característica importante del proyecto es que el diseño de cursos, tanto de la educación formal como no formal, estará orientada a la certificación de competencias laborales. Esto hace claramente más atractiva y representa un incentivo significativo para los beneficiarios de las actividades relacionadas con su calificación.

El proyecto debe hacerse cargo de la diversidad de usuarios y de las demandas diferenciada que éstos generan, especialmente por tamaño de empresa (pequeña y micro/grande y mediana empresa). También la capacitación debe ser vista en la perspectiva de diferentes tipologías de destinatarios de acuerdo a grupos ocupacionales (directivos, profesionales, técnicos, trabajadores no calificados y otros) y niveles de escolaridad. Además es necesario tener en cuenta la elevada dispersión territorial del sector (mediana y gran empresa localizada básicamente en grandes concentraciones urbanas; pequeña y microempresa en todo el territorio nacional). Esto último plantea con fuerza la necesidad de desarrollar cursos a distancia aprovechando el importante desarrollo de la tecnología de comunicaciones

y por otra parte, incentivar la línea de cursos itinerantes. Por último, el proyecto debe conciliar en el ámbito de su esquema organizativo y operacional, el tratamiento de las estructuras educativas y de capacitación existentes y nuevas y los intereses de los diferentes estados.

En síntesis el concepto del proyecto plantea:

- a) la vinculación entre oferta y demanda en el ámbito de la educación y capacitación para el sector, considerando la oferta incluso más allá del estado y del propio país y teniendo en cuenta tanto la de carácter público como privado;
- b) la generación de apoyos especializados para mejorar la oferta, adecuándola a las necesidades del sector;
- c) la promoción de la demanda, haciendo que la necesidad de calificación del sector se exprese en señales de mercado;
- d) la detección de vacíos a ser llenados por la oferta de capacitación y educación;
- e) la generación de estímulos en el sistema para mejorar la calificación de los recursos humanos;
- f) la visualización de las perspectivas de la demanda a futuro de calificación y su comunicación oportuna a la oferta;
- g) el diagnóstico de los recursos humanos del sector para adecuar las formas y metodologías de capacitación a ese perfil y llenar vacíos.

2. OBJETIVO DE DESARROLLO

Mejorar la calificación de los recursos humanos del sector de las artes gráficas de México a través de la educación formal y la capacitación de éstos.

3. OBJETIVO INMEDIATO

Al finalizar la Asistencia Preparatoria se tendrán elementos de juicio fundados para la ejecución, puesta en marcha y desarrollo del Proyecto Fundación Gutenberg, orientado a mejorar la calificación de los recursos humanos del sector de las artes gráficas estado de Jalisco.

4. RESULTADOS

Los resultados a obtener de la Asistencia Preparatoria serán los siguientes:

4.1 Documento de prefactibilidad del proyecto

Considera el desarrollo entre otros, de los siguientes temas: Antecedentes; Estudio de mercado; Aspectos técnicos y operativos; Elementos de localización y tamaño; Inversiones requeridas; Plan de financiamiento; Proyecciones financieras; Esquema organizativo y legal; Sistema de seguimiento y control del proyecto; Elementos de riesgo y su tratamiento. Los contenidos de estos temas se detallan en Anexo I.

El marco de la prefactibilidad será la operación de la Fundación para el sector gráfico del estado de Jalisco. Posteriormente, al incrementarse los aportes para la Asistencia Preparatoria por las organizaciones gremiales nacionales, se completará el estudio para el nivel país.

4.2 Propuesta de constitución legal de la Fundación Gutenberg

Después de haber analizado las ventajas y desventajas de las diferentes formas jurídicas acorde a las características de operación la Fundación, se tendrá una propuesta legal para constitución de ésta en condiciones de empezar a tramitarse.

4.3 Programa de Ejecución del proyecto aprobado por las partes

La decisión respecto a cómo ejecutar el proyecto - tomada a partir de los elementos que entrega el documento de prefactibilidad y la interpretación y análisis de éstos por las partes involucradas- debe plasmarse en un Programa de Ejecución consensuado, con cronograma de actividades, recursos involucrados y responsables. Este debe ser un ejercicio participativo con los actores del proyecto (empresarios del sector gráfico) a realizarse una vez que se tenga como insumo el documento de prefactibilidad y este haya sido asimilado por los representantes de las organizaciones participantes.

4.4 Plan de financiamiento del proyecto con mecanismos concretos para sus distintas etapas concordado

Teniendo en cuenta los requerimientos de Inversión de la alternativa seleccionada para la ejecución del proyecto y de financiamiento para la etapa de desarrollo de éste, se debe establecer las fuentes y usos de fondos para las diferentes etapas del proyecto y diversas partidas presupuestarias, así como los mecanismos de obtención de éstos. Lo anterior debe quedar claramente definido previo a iniciar la ejecución del proyecto y a la firma del convenio entre las partes para estos fines (PRODOC2).

4.5 Sistema de monitoreo de puesta en marcha y desarrollo del proyecto

Con el objeto de otorgar una herramienta a la Gerencia del proyecto y un instrumento de información al Comité Directivo para hacer seguimiento y evaluación de la marcha de éste en sus diferentes etapas, se requiere plasmar en un Marco Lógico: los indicadores asociados a objetivos, resultados y actividades, así como sus medios de verificación, consensuados por las partes. Esto tiene particular importancia ya que permite obtener una visión más homogénea del proyecto entre sus promotores. Esto consiste en un ejercicio participativo, una vez que se haya finalizado la prefactibilidad por los consultores.

4.6 Esquema de organización y propuesta de conformación de Comité Directivo

Con los elementos que entrega el documento de prefactibilidad es necesario establecer cómo se administrará el proyecto en su etapa de ejecución, puesta en marcha y desarrollo; dónde y en quién se situarán los principales roles y funciones y cómo se articularán las distintas entidades. También es parte de este resultado la definición de criterios para la conformación del Comité Directivo (y Consultivo, si es que se considera pertinente) y del carácter de la relación con el proyecto y su Director Ejecutivo.

4.7 Resultados de Taller de Planificación Estratégica

Tempranamente en el proceso de Asistencia Preparatoria se debe realizar un Taller de Planificación Estratégica con las partes involucradas, donde se debe tratar en profundidad la problemática que origina el proyecto (árbol de problemas y árbol de soluciones), los aspectos del entorno y la vía principal para su solución. Se requiere que este ejercicio quede debidamente documentado, especialmente en relación al análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) del entorno que enfrenta el proyecto y la vía estratégica para la solución de estos problemas.

4.8 Propuesta de convenio para la ejecución del proyecto para firma de las partes (PRODOC2).

Una vez establecidos y consensuados los principales elementos de diseño del proyecto, así como esclarecido qué entidades participarán activamente en éste, sus correspondientes aportes para la ejecución y puesta en marcha y los mecanismos de financiamiento para su etapa de desarrollo, se redactará el convenio a firmar por las partes involucradas (PRODOC2), poniendo con esto fin a la etapa de Asistencia Preparatoria.

5. ARREGLOS INSTITUCIONALES Y GERENCIALES

En este acápite fundamentalmente se tratan los temas de orden práctico para llevar a buen término la Asistencia Preparatoria, tanto desde el punto de vista de los aportes financieros como de los recursos organizativos.

5.1 De los roles, responsabilidades y elementos de coordinación

COECYT será la Agencia Ejecutora del proyecto y el PNUD actuará como contraparte técnica de éste y administrador de recursos. La Agencia Ejecutora tendrá a su cargo la programación, monitoreo y seguimiento del proyecto para garantizar el cumplimiento de objetivos y resultados de éste.

El equipo profesional del PNUD, durante la Asistencia Preparatoria apoyará las negociaciones con los participantes del proyecto y asesorará para garantizar la pertinencia y calidad de los resultados señalados en el acápite 4. Además utilizará su red de contactos nacionales e internacionales para la obtención de éstos. También pondrá a disposición su estructura administrativa para garantizar la adecuada administración de recursos financieros y contratos de consultoría que queden en su ámbito de responsabilidad.

El proyecto, se instrumentará bajo la modalidad de ejecución nacional, para lo cual se seguirá la normatividad y los mecanismos establecidos en el Manual para la Gestión de Proyectos de Ejecución Nacional elaborado por el PNUD/México.

Como responsable de la administración de los recursos, el PNUD constituirá para ello un Fondo con las aportaciones tanto de COECYT como de las asociaciones gremiales del sector gráfico. PNUD rendirá cuenta periódicamente (mensualmente) sobre el manejo de éste a COECYT y a las otras entidades aportantes. Por concepto del manejo financiero y administrativo de los fondos cobrará un 3% del monto de éstos.

PNUD actuará como contraparte técnica de los consultores nacionales e internacionales que se contraten. Además realizará directamente los contratos de personas y servicios que se requieran para la realización de la Asistencia Preparatoria. Las decisiones al respecto serán concordadas con la Agencia Ejecutora, para estos fines, COECYT.

Cada entidad participante en el proyecto nominará al inicio de la Asistencia Preparatoria (AP) un representante para formar parte del equipo de ésta. Las principales funciones que desempeñarán estas personas son: revisión de términos de referencia para contratación de consultoría y opinión respecto a contratación de consultores; asistencia al taller de Planificación Estratégica; evacuación de consultas sobre el sector representado para fines de la elaboración del documento de prefactibilidad u otro tema relacionado con la AP; participación en reuniones de

informes de avance, revisión de los informes de consultoría para la autorización de los pagos de ésta; participación en las reuniones de trabajo con el objeto de elaborar las propuestas que se señalan en los puntos 4.2 a 4.6 del acápite sobre Resultados.

El Instituto Mexicano de Cooperación Internacional de la Secretaría de Relaciones Exteriores, en calidad de punto focal de cooperación internacional del Gobierno de México, será informado con oportunidad por las instancias participantes, sobre los avances que se registren en las diversas actividades previstas en la Asistencia Preparatoria. En el marco de su competencia participará en las diversas sesiones de seguimiento y/o reorientación que se requiera, así como en la toma de decisiones que pudieran repercutir sobre el presupuesto regular de la cooperación técnica con el PNUD.

Hacia al final de la Asistencia Preparatoria, una vez terminado, revisado y aprobado el documento de prefactibilidad por las partes, se hará una o más reuniones, en que se consensuará entre todas las entidades participantes en el proyecto, representada por sus máximas autoridades (o quién éstas designen):

- La propuesta de constitución legal de la Fundación Gutenberg (o su equivalente);
- El Programa de Ejecución del proyecto
- El Plan de Financiamiento y los mecanismos de financiamiento para las etapas de ejecución, puesta en marcha y desarrollo del proyecto;
- El Sistema de Monitoreo (Marco Lógico)
- El Esquema de Organización del proyecto para sus diferentes etapas y los criterios para la conformación del Comité Directivo
- La propuesta de Convenio para la Ejecución del proyecto (PRODOC2)

5.2 De los aportes

Los aportes monetarios al Fondo para desarrollar la Asistencia Preparatoria será de acuerdo al detalle que se presenta en el punto 8 y se concordará un calendario de aportaciones con cada entidad participante. Este no debe exceder los cuatro meses. Además cada una de ellas aportará una persona con dedicación de tiempo parcial durante el período que dure la Asistencia Preparatoria, para las funciones descritas en el literal anterior.

El PNUD aportará dos profesionales a tiempo parcial, durante la Asistencia Preparatoria, que desarrollaran la función de contraparte técnica del proyecto, así como su equipo administrativo-contable.

6. OBLIGACIONES Y PRERREQUISITOS

A la firma del proyecto y antes de iniciar las actividades previstas, se deberá realizar en el PNUD/México, el depósito correspondiente a los costos compartidos del proyecto. Los aportes son susceptibles de calendarizar en un período que no exceda los tres meses, sin embargo se requiere que el primer aporte se realice al inicio de la AP (ver Anexo III).

7. CONTEXTO LEGAL

El presente documento de proyecto será el instrumento al que se hace referencia en el Acuerdo entre el Fondo Especial y el Gobierno de México, firmado el 23 de febrero de 1961 y en el Artículo 1 del Acuerdo sobre Prestación de Asistencia Técnica, firmado por las partes el 23 de julio de 1963.

8. PRESUPUESTO

País: México

Número del Proyecto: MEX/01/003/01/99

Título del Proyecto: ASISTENCIA PREPARATORIA PARA EL PROYECTO DE FUNDACION GUTENBERG DE MEXICO

Línea	Descripción	Total 2000	
		MP	US \$
10	Personal:		
1101	Consultoría Internacional (Técnico-Gestión) ¹	1.0	18,500
1751	Consultoría Nacional (Técnico-Educativa)	1.0	4,000
1701	Consultoría Nacional (Económica-Financiero, Taller)		12,000
1751	Asesoría legal	0.25	1,000
1501	Viajes Internos		1,300
50	Misceláneos:		
5301	Otros servicios misceláneos		2,000
	Subtotal		38,800
	Gastos de Administración PNUD		1,200
	TOTAL		40,000

PRESUPUESTO DEL PROYECTO QUE CUBRE LA CONTRIBUCION DE COSTOS COMPARTIDOS

País: México

Número del Proyecto: MEX/01/003/01/99

Título del Proyecto: ASISTENCIA PREPARATORIA PARA EL PROYECTO DE FUNDACION GUTENBERG DE MEXICO

Línea	Costo compartido	Contribuyente	Total 2001 (US\$)	Total (US\$)
101.01	CANAGRAF-Jalisco ²	CANAGRAF-Jalisco	10,000	10,000
101.02	COECYT Jalisco	COECYT-Jalisco	25,000	25,000
999		PNUD	5,000	5,000
	TOTAL		40,000	40,000

¹ Incluye pasajes y viáticos externos e internos (2 viajes de 15 días cada uno)

² Los costos compartidos incluyen los gastos de administración del PNUD

Anexo I

I. Antecedentes

La etapa de Asistencia Preparatoria (AP) del proyecto pretende otorgar a los promotores de la iniciativa elementos de juicio fundados para su posterior ejecución, puesta en marcha y desarrollo. Además, la forma prevista para la realización de la AP, que considera elementos participativos y de interacción entre los interesados, de tal modo de ir generando consensos para las decisiones más relevantes acerca de éste, contribuye a lograr una visión compartida entre las diferentes entidades participantes. Está demostrado que una formulación temprana adecuada del proyecto ahorra innumerables problemas en su partida y posterior desarrollo e incluso, la mayor profundización lograda durante el proceso de la AP, ayuda a enfrentar de mejor forma los cambios que puedan darse en el contexto.

II. Objetivo

Un documento de proyecto para la puesta en marcha y desarrollo la Fundación Gutenberg.

III. Descripción

1. Algunos elementos sobre la forma de llevar a cabo la Asistencia Preparatoria

- 1.1. Al iniciar la Asistencia Preparatoria se requiere hacer un ejercicio de **Planificación Estratégica** con los actores involucrados en el proyecto, donde se haga explícito el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) del sector o de la temática tratada en éste, y el curso estratégico para enfrentar los problemas y desafíos planteados. Los resultados de este ejercicio deben quedar incorporados en el documento de proyecto como anexo.
- 1.2. La síntesis del documento de proyecto elaborado en la Asistencia Preparatoria debe ir formulado con la metodología de Marco Lógico (ver anexo). Este Marco Lógico debe discutirse en reuniones con las entidades involucradas antes de la entrega del documento de proyecto definitivo, con el objeto de realizar los ajustes correspondientes. Se requiere particularmente que los promotores del proyecto conozcan, compartan y se comprometan - cuando sea el caso - con la lógica planteada para éste, sus indicadores de éxito, las formas de verificación de estos indicadores y los supuestos. Esto fundamentalmente porque los objetivos, resultados intermedios e indicadores serán los elementos que tendrá el Comité Directivo del Centro para gestionar el proyecto posteriormente.
- 1.3. En la medida de lo posible, los consultores deben tratar de **involucrar a los sectores participantes** del proyecto, a través de sus directivos o técnicos, en los ámbitos de

éste que le son de su competencia, para que los contenidos de la AP se acerquen al máximo a las necesidades que lo generaron. Su participación debiera iniciarse con la revisión de los Términos de Referencia para la AP.

- 1.4. La revisión del documento de proyecto (resultado de la Asistencia Preparatoria) se llevará a cabo por las diferentes entidades participantes en el proyecto - acompañada por los Términos de Referencia- previo a su aprobación como documento final para cumplir con el 100% del pago de la consultoría.
- 1.5. Se realizará una reunión de discusión entre las entidades participantes del proyecto, los consultores de la Asistencia Preparatoria y el PNUD, del documento de proyecto resultado de la Asistencia Preparatoria, con el objeto de tomar decisiones para la ejecución sobre alternativas planteadas, ritmos para llevar a cabo el proyecto, organización, plan de trabajo, así como precisar aspectos relacionados con el esquema de financiamiento, organización y gestión del proyecto.

2. De los contenidos y resultados esperados de la Asistencia Preparatoria

El documento de Asistencia Preparatoria debe contener:

2.1. Antecedentes

En los antecedentes se debe señalar claramente *qué necesidad* motiva el proyecto (demanda insatisfecha o satisfacer una demanda de mejor forma), *cómo se origina*, básicamente *en qué consiste*, *quién está detrás* de él, *cuál es su nivel de experiencia* en las diferentes temáticas consideradas en éste, *cómo se piensa enfrentar* su ejecución y con qué organización legal, planteando las ventajas y desventajas de las distintas formas. En particular, interesa tener información general del sector en que está inserto, principales tendencias, a cuántas empresas involucra o impacta y en qué radican los beneficios de llevar adelante una iniciativa de **integración productiva** o de carácter asociativo (en qué aspectos mejora la competitividad u otro aspecto relevante del quehacer de las empresas).

2.2. Estudio de mercado

El objetivo central de este punto es definir, en la forma más completa posible: *qué tipo* de servicios o productos brindará el proyecto, *a quién* se orientará (segmento usuario), *dónde*, en qué forma los brindará, criterios de cobro (*cuánto*) y gratuidad de esos servicios, y por qué vías los comercializará u ofrecerá (*cómo*). Se requiere una proyección en el tiempo de ellos (*qué - cuánto - cuándo*). También es parte del estudio, investigar cómo están siendo suplidas actualmente las necesidades que plantea llenar el proyecto (oferta), a qué precio, de qué forma, el grado de satisfacción o problema

que existe con relación a ellas y por dónde se visualizan las prioridades de orientación del proyecto.

En síntesis, este acápite debe contener: la caracterización del producto o servicio que se ofrecerá, incluyendo el tipo de usuario y su localización, un análisis de oferta y demanda; proyecciones y formas de comercialización.

2.3. Definición de aspectos técnicos y operativos

En este punto se pretende definir desde un punto de vista técnico al *producto* o servicio que se brindará y *cómo* se hará (proceso), *con qué* (recursos humanos y físicos, instalaciones, equipamiento), *con cuánto* (rendimientos, coeficientes técnicos), y *cómo se organizará* la operación.

Es parte importante de este punto la justificación de la selección del proceso de operación, señalando si se requiere transferencia de tecnología, y cómo se realizara este proceso (necesidades de capacitación, asistencia técnica, licencias, etc.)

Asimismo, la definición del perfil de los recursos humanos para los principales cargos o funciones claves del proyecto. Sería deseable que en anexo se incluyeran los términos de referencia para contratación de estas personas.

Además de las instalaciones y equipamientos necesarios, se deben incluir todos aquellos rubros que generan gastos preoperativos y que aseguran el éxito del proyecto (necesidades de reclutamiento de personal, adiestramiento y otros).

2.4. Elementos de localización y tamaño

En este acápite se entregan elementos de dimensionamiento del proyecto en el tiempo (*cuánto, cuándo*) y de localización (*dónde*), con las justificaciones correspondientes que respaldan esa propuesta.

2.5. Definición de inversiones requeridas

Con el apoyo de la información de mercado, aspectos técnicos, de tamaño y localización, se determina *cuánto cuesta* poner en marcha el proyecto desde el punto de vista de activos fijos, gastos preoperativos y requerimientos de capital de trabajo, hasta que el proyecto alcance su etapa de desarrollo.

2.6. Plan de financiamiento

Se trata de establecer cómo se financiarán las inversiones determinadas en el punto previo, de qué fuentes y en qué condiciones. También es importante definir cómo será esta situación una vez que se haya finalizado la etapa de inversiones y el proyecto entre en su etapa de operación normal o desarrollo. Interesa analizar las ventajas, desventajas, limitaciones o problemas relacionados con el origen de los recursos.

Asimismo, es un aspecto relevante la autosostenibilidad del proyecto en el tiempo, cuándo se alcanza ésta y las condiciones que deben darse para ello.

2.7. Proyecciones financieras

A partir de la información sobre inversiones, plan de financiamiento, una estimación de ingresos y gastos para un año de funcionamiento normal, y las proyecciones de operación, se pueden construir las proyecciones financieras del proyecto (a los menos en sus líneas principales) para lo cual se recomienda presentar las Proyecciones de Flujo de Efectivo de éste, para un período de varios años, considerando la fase de instalación.

2.8. Esquema organizativo y legal

Señalar cómo se organizará el proyecto en su fase de inversión y operación, cómo se relacionarán las diferentes partes involucradas y quién desempeñará los diferentes roles que están previstos. Esta información debe ser compatible con la de operación, inversión y proyecciones financieras.

2.9. Programa de ejecución

Establecer la programación de actividades en el tiempo, los recursos asociados a ésta y responsabilidades para lograr los objetivos de desarrollo del proyecto, estableciendo claramente los hitos de esta programación.

2.10. Sistema de seguimiento y control del proyecto

Definir el sistema de indicadores y líneas de base relacionados con los objetivos de desarrollo del proyecto, los resultados intermedios a lograr y los principales hitos, de tal modo de construir un sistema que permita al Comité Directivo y al Gerente del proyecto monitorear eficazmente éste y aplicar medidas correctivas oportunamente. Estos indicadores deben considerar, en la medida de lo posible, aspectos de cantidad, calidad y tiempo, así como las fuentes o medios de verificación de éstos.

2.11. Elementos de riesgo del proyecto

Señalar aquellos aspectos críticos del proyecto, tanto dentro de la esfera de control de los ejecutores de éste o fuera de ella (factores exógenos) que pudieran comprometer seriamente el logro de los objetivos de éste o alcanzar los resultados. Indicar en qué forma estos aspectos pueden ser neutralizados y cómo se pueden incorporar medidas tendientes a esto en el diseño del propio proyecto.

2.12. Marco Lógico

Resumir los aspectos relevantes del proyecto en la matriz de Marco Lógico, utilizando tanto su lógica vertical como horizontal. El Marco Lógico que se presente en la AP debe haber sido discutido previamente y consensado con las partes involucradas en éste.

A continuación se presenta el esquema de Marco Lógico:

Lógica Vertical	Indicadores de éxito (indicadores objetivos verificables)	Medios de Verificación	Factores Exógenos o Supuestos
Objetivo de Desarrollo			
Objetivos Inmediatos			
Resultados (Productos/componentes)			
Actividades			
Insumos			

2.13. Taller de Planificación Estratégica: principales resultados

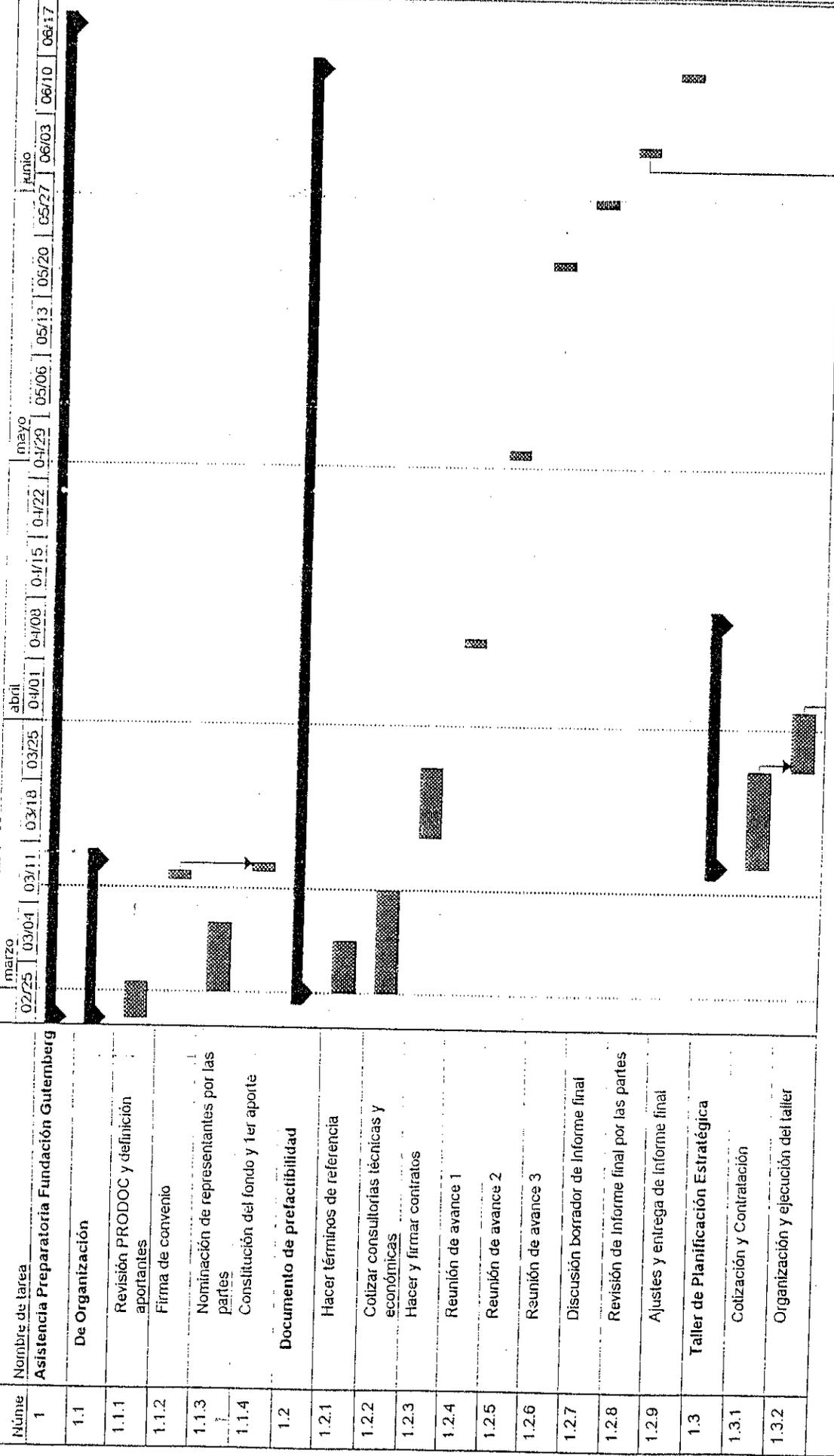
Presentar los principales resultados obtenidos en el análisis, con las partes involucradas en el proyecto, con relación a las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (FODA), presentes para el sector o el tema que motiva el proyecto y la vía estratégica para aprovechar los desafíos y superar los problemas planteados, en la perspectiva de mejorar la competitividad de las empresas participantes en éste.

2.14. Convenio o Documento de Proyecto para la ejecución (PRODOC 2)

Al finalizar la AP, se debe presentar una propuesta de Convenio para la ejecución (PRODOC), de acuerdo al formato del PNUD (se adjunta en anexo) para firmar por las partes involucradas. En éste se comprometen al financiamiento, se establece claramente la modalidad de ejecución, la puesta en marcha y el desarrollo del proyecto, así como los arreglos institucionales del proyecto y los contenidos principales de éste.

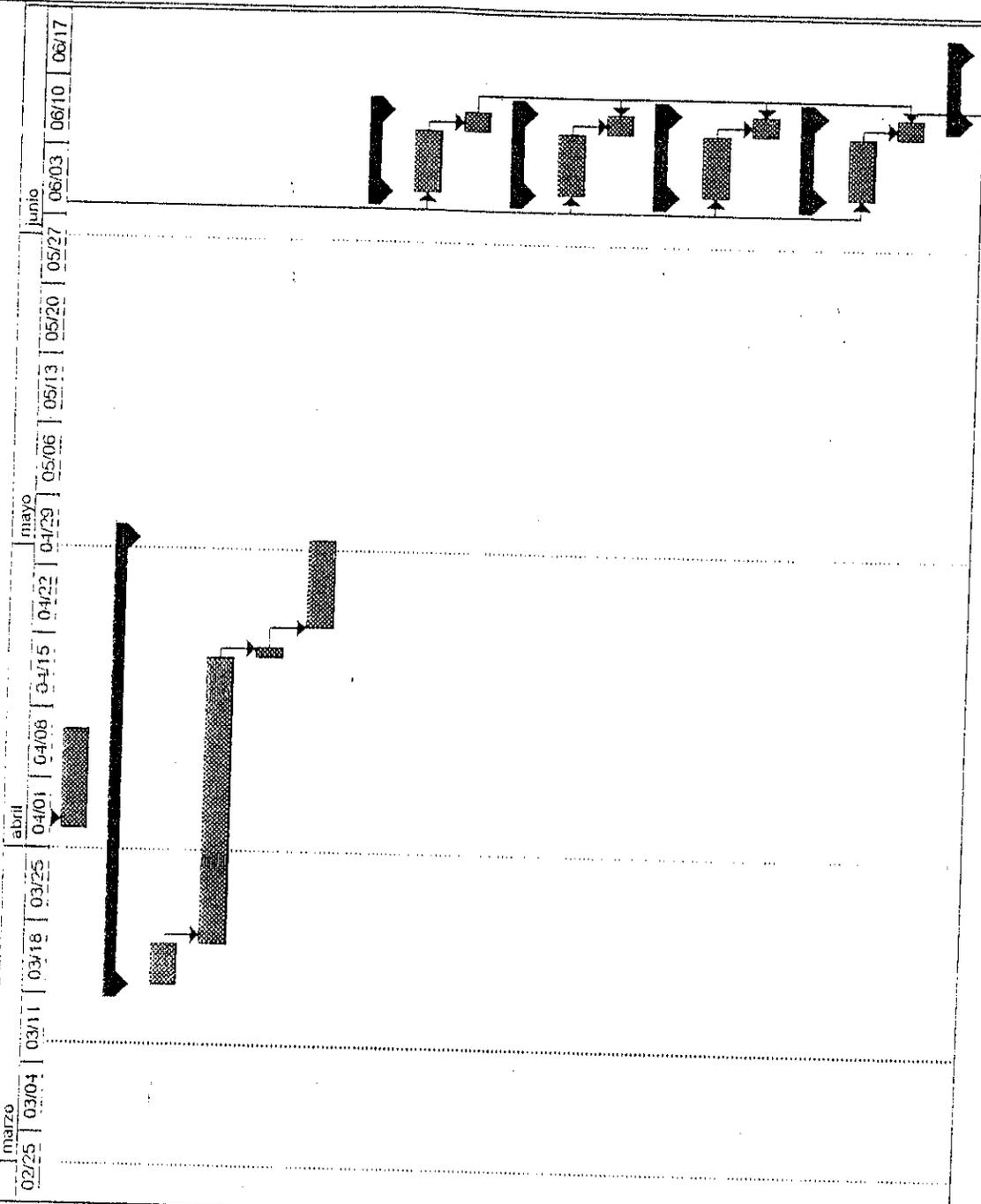
Anexo II

Adjunto II Asistencia Preparatoria Fundación Gutenberg

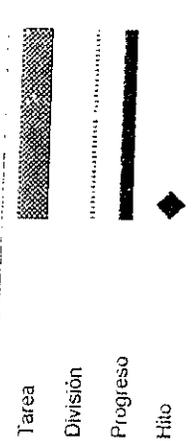
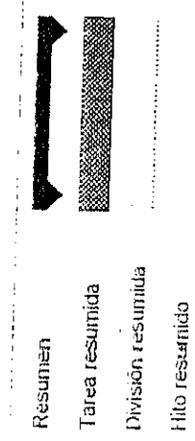
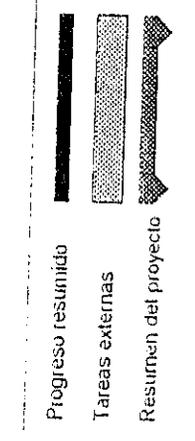


Proyecto: Proyect1 Fecha: ma 03/13/01	Tarea	[Barra sólida]	Resumen	[Barra con flecha]	Progreso resumido	[Barra con flecha]
	División	[Barra con puntos]	Tarea resumida	[Barra con puntos]	Tareas externas	[Barra con puntos]
	Progreso	[Barra con línea superior]	División resumida	[Barra con línea superior]	Resumen del proyecto	[Barra con línea superior]
	Hito	[Diamante]	Hito resumido	[Diamante]		

Anexo II Asistencia Preparatoria Fundación Gaceteribety



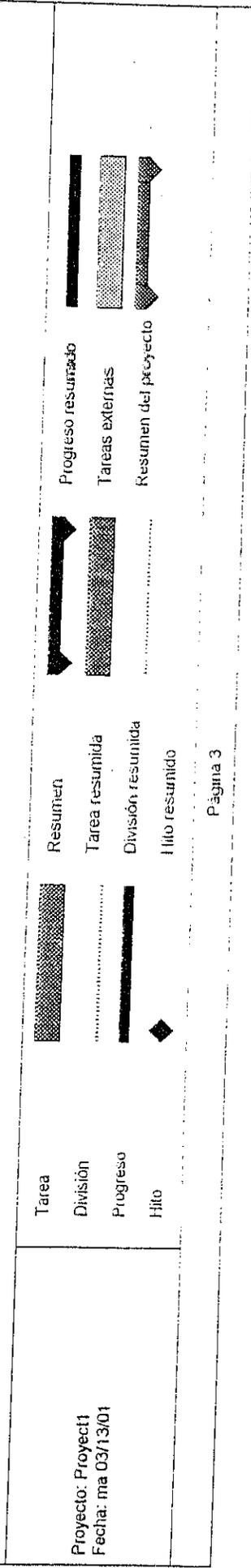
Número	Nombre de tarea
1.3.3	Informe final
1.4	Prop. Constitución legal
1.4.1	Contratación asesoría legal
1.4.2	Elaboración de propuesta
1.4.3	Reunión de discusión con entidades inv.
1.4.4	Elaboración propuesta definitiva
1.5	Plan de financiamiento
1.5.1	Análisis propuesta doc. Prefactibilidad
1.5.2	Aprobación plan de fin. por partes inv.
1.6	Programa de ejecución
1.6.1	Análisis propuesta doc. Prefactibilidad
1.6.2	Aprobación Progr. Ejecución por partes inv.
1.7	Esquema de organización
1.7.1	Análisis propuesta doc. Prefactibilidad
1.7.2	Aprobación esquema de organización por partes inv.
1.8	Sistema de monitoreo
1.8.1	Análisis propuesta Marco Lógico doc. Prefactibilidad
1.8.2	Discusión y aprobación Marco Lógico por partes inv.
1.9	Convenio para la ejecución del proyecto (PRODOC 2)



Proyecto: Proyecto1
Fecha: ma 03/13/01

Anexo II. Asistencia Preparatoria Fundación Gutenberg

Núma	Nombre de tarea	marzo			abril			mayo			junio							
		02/25	03/04	03/11	03/18	03/25	04/01	04/08	04/15	04/22	04/29	05/06	05/13	05/20	05/27	06/03	06/10	06/17
1.9.1	Elaborar borrador de convenio para ejecución del proyecto																	
1.9.2	Revisión de Convenio por aportantes																	
1.9.3	Firma de convenio por las partes																	



Proyecto: Project1
 Fecha: ma 03/13/01

Anexo III

ANEXO III

Administración de Fondos del PNUD: Operatividad

1. Se firma el documento de proyecto (PRODOC) por las partes involucradas
2. La Agencia Ejecutora (COECYT Jalisco) deposita en Moneda Nacional al tipo de cambio del mes de Naciones Unidas, en la cuenta no. 51500144472 a nombre de UNDP Representative Non Convertible Peso Account en Banco Santander Mexicano, México D.F. y envía comprobante del depósito a PNUD (Área de Programación). El Área de Finanzas del PNUD entregará a la Agencia Ejecutora el recibo con registro federal de contribuyentes correspondiente.
3. Los recursos serán colocados en una cuenta en el Banco Santander Mexicano.
4. El PNUD realizará directamente las contrataciones de consultores que el PNUD y la Agencia Ejecutora determinen y hará los pagos de los servicios que se requieran para la ejecución de la Asistencia Preparatoria.
5. Se le enviará a la Agencia Ejecutora el Informe Mensual de Gastos, mismo que debe ser validado por ésta. Esta enviará copia a las otras organizaciones aportantes.
6. Al final del proyecto se hará una revisión al presupuesto, que de haber remanente, éste se incorporará al presupuesto del PRODOC 2 para la ejecución.