



DOCUMENTO DE PROYECTO

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
País: El Salvador

Documento de proyecto

Título de proyecto

PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES: EL SALVADOR

Resultado Plan Estratégico 2008-2011

Focus Area 1. Reducción de Pobreza y logro de ODMs Apartado 7. Establecidos políticas, estrategias y acuerdos para promover colaboración público-privada y desarrollo de mercado y sector privado en beneficio de los pobres y garantiza acceso servicios financiero-legales para hogares de bajos ingresos y Mipymes

Resultados UNDAF:

Resultado #4.1. UNDAF: Diseño e implementación de estrategias y programas que promuevan desarrollo económico, cadenas productivas y MYPES, apoyados

Resultados esperados:

(Those linked to the project and extracted from the CPAP)

Resultado 2.2. CPAP Existen mecanismos, estrategias y programas que promueven mayor participación del sector privado en el proceso de desarrollo humano del país y generan oportunidades de empleo de calidad y trabajo decente con equidad de género

Actividades esperadas:

Actividad 2.2.3. CPAP Diseño e implementación de estrategias y programas que promuevan desarrollo económico, cadenas productivas y MYPES con enfoque de género.

Socio en la implementación:

Ministerio de Economía

Entidad responsable:

Cámara de Comercio e Industria Salvadoreña

Breve Descripción

El presente programa se orienta a responder al desafío estratégico que presenta la economía salvadoreña, contribuyendo a su potencial de creación de empleo de calidad a través del fortalecimiento de sus cadenas de valor. Para ello, el programa actúa principalmente a través de la asistencia a proveedores existentes, así como de la identificación y evaluación de posibles proveedores nuevos. Para este fin, el programa provee la capacitación, acreditación y conformación de un registro de consultores especializados en el desarrollo de proveedores (con énfasis en PyMES) y la aplicación de los conocimientos adquiridos por éstos a encadenamientos productivos.

El programa consta de tres fases: 1. Adecuación de la metodología desarrollada por PNUD México; 2. Identificación y capacitación de consultores en la metodología; 3. Implementación de la metodología en cadenas de valor en El Salvador. Éste es un proceso que se repite continuamente, ya que la propia implementación va a retroalimentar la metodología para que se vaya readaptando continuamente. La primera ocasión en que se den las tres fases, se realizará con el acompañamiento de los responsables de la iniciativa en México, para poder completar la transferencia tanto de la metodología como de las herramientas.

Se trata de un programa que puede ayudar a coordinar las diversas iniciativas en materia de servicios de desarrollo empresarial, ya que considera la posibilidad de ofrecer dichos servicios a las PyMES como un complemento en una de las etapas de acompañamiento.

Periodo de programa:	<u>2007-2011</u>	Presupuesto 2008 AWP:	<u>US\$ 763.000</u>
Resultado (Plan Estratégico):	<u>Focus Area 1. Ap 7.</u>	Total recursos requeridos:	<u>US\$ 2.279.780</u>
Identificación de proyecto:	<u>00059206</u>	Total recursos disponibles:	<u>US\$ 1.104.439,4</u>
Fecha de comienzo:	<u>Mayo 2008</u>	• Regulares	_____
Fecha de finalización:	<u>Mayo 2011</u>	• Otros:	_____
Fecha PAC:	<u>Mayo 2008</u>	o Donante	<u>PNUD</u>
Acuerdo de gestión:	<u>NEX</u>	Presupuesto no financiado:	<u>US\$ 1.175.340,6</u>
		Aportes en especie:	_____
		o Donante	<u>OFECOMES</u>
			<u>España: Servidor Proliant ML310;</u>
			<u>Monitor Compaq S55</u>

Aprobado por MINEC.

Yolanda de Gavidia
Ministra
Ministerio de Economía
Asociado en la Implementación



27/06/2008

Aprobado por PNUD.

Jessica Faieta
Representante Residente



23/06/2008

I. PLAN DE TRABAJO ANUAL

Año: 2008

RESULTADOS ESPERADOS	ACTIVIDADES PLANIFICADAS	CRONOGRAMA				ENTIDAD RESPONSA	PRESUPUESTO PLANIFICADO		
		Q1	Q2	Q3	Q4		Donante	Cantidad Presupuestada	Línea Presupuest.
<p>Resultado 1: Establecimiento de sistema de seguimiento de calidad</p> <p>Línea base: No existe sistema de monitoreo y evaluación</p> <p>Indicador: Contar con indicadores y línea base</p> <p>Objetivos: Para todos los resultados</p>	<p>1.1. Consultoría Monitoreo y Evaluación</p>	X				PNUD	30.000		
<p>1.2. Auditoría</p>				X		PNUD	5000		
<p>1.3. HACT</p>		X				PNUD	400		
<p>Resultado 2: Adaptación de la metodología y herramientas elaboradas por PNUD México a las condiciones de El Salvador.</p> <p>Línea base: Met.México</p> <p>Indicador: Adaptaciones introducidas</p> <p>Objetivos: Herramienta aprobada por comité directivo</p>	<p>2.1. Constitución de equipo de gestión (o unidad monitoreo central);</p> <p>TdRs / Selección</p> <p>Contrataciones</p> <p>Equipos informáticos</p> <p>Asistencia técnica</p>	X				PNUD	0		
		X				Ent.Resp.	96.000		
		X				Ent.Resp.	23.100		
		X	X	X	X	PNUD	75.000		
	<p>2.2. Omención de la Metodología Revisión de la misma a las condiciones de El Salvador</p>	X	X	X	X	PNUD	350.000		
	<p>Adquisición de herramientas y metodología</p>	X				PNUD	275.000		
	<p>Adaptación de estructura y contenido</p>	X	X	X	X	PNUD	25.000		
	<p>Adecuación de la base de datos al sistema que usa Mineac.</p>	X				PNUD	25.000		
	<p>Asistencia técnica</p>	X	X	X	X	PNUD	25.000		

2.3. Conformación de Comité Directivo y firma de acuerdos de colaboración.	X			PNUD	3.500
2.4. Producción del Curso de Desarrollo de Proveedores	X	X	X	Ent.Resp.	90.000
Revisión de contenidos	X			Ent.Resp.	0
Grabación del curso	X	X		Ent.Resp.	40.000
Asistencia técnica	X	X	X	PNUD	50.000
3.1. Definición perfil consultores	X			Ent.Resp.	15.000
Definición entrada/salida al curso	X			Ent.Resp.	0
Modo de evaluación	X			Ent.Resp.	0
Modo de contratación	X			Ent.Resp.	0
Asistencia técnica	X			PNUD	10.000
Desplazamiento y viáticos	X			PNUD	5.000
3.2. Sistema de monitoreo y seguimiento de participantes	X	X	X	Ent.Resp.	40.000
Herramienta on-line	X	X	X	PNUD	15.000
Formación coordinador/air prov.	X	X	X	Ent.Resp.	5.000
Desplazamiento y viáticos	X	X	X	Ent.Resp.	10.000
Asistencia técnica	X	X	X	Ent.Resp.	10.000
3.3. Ejecución de la capacitación		X	X	Ent.Resp.	35.000
Selección de participantes		X	X	Ent.Resp.	0
Entrega de materiales		X	X	Ent.Resp.	10.000
Requisito: práctica en empresa		X	X	Ent.Resp.	0
Celebración de reuniones consultor/coordinador	X	X	X	Ent.Resp.	0
Asistencia técnica	X	X	X	Ent.Resp.	10.000
Desplazamiento y viáticos		X	X	PNUD	5.000
Acreditación nivel I		X	X	Ent.Resp.	0
Comunicaciones	X	X	X	Ent.Resp.	10.000
TOTAL					763.000

Nota: Para el viaje de prospección de los dos expertos de México, se tomó prestado del proyecto DSS la cantidad de \$2,964 que deberá ser revertido al mismo cuando el presente proyecto comience su ejecución.

II. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN Y ESTRATEGIA

Análisis de la situación

El Tratado de Libre Comercio firmado con EUA (CAFTA), la globalización y potenciales TLCs que El Salvador podría firmar en un futuro, representan una amenaza y una oportunidad al mismo tiempo. Las amenazas se reflejan en forma de un incremento de la competencia hacia un sector como el de las PyMES¹ (Pequeñas y Medianas Empresas), que se caracteriza por su limitada productividad, fragmentación, débil e insuficiente contacto con el mercado y un bajo grado de asociatividad.

El proceso de globalización económica, del cual El Salvador es parte, ha profundizado la desarticulación de la economía, desintegrándose los sistemas productivos locales y aumentando con esto la dualidad de la economía. Por ello constituye un desafío importante la integración de las PyMES en forma competitiva en cadenas productivas con generación de dinámicas al interior de ellas que garanticen el mejoramiento continuo de su productividad y una adecuada inserción en los mercados. Una estrategia para ello es desarrollarlas como proveedoras de esas cadenas, de tal como que sean competitivas con respecto a otras alternativas de abastecimiento no locales. La experiencia internacional señala que implantar sistemas de Desarrollo de Proveedores en cadenas productivas caracterizadas por la coexistencia de grandes empresas con PyMES en relación de proveeduría es una de las más eficaces formas de lograr la inserción de dichas PyMES en la economía globalizada.

Se podría llegar a afirmar que, por lo general, las grandes empresas carecen de mecanismos de desarrollo de proveedores, manteniendo con éstos relaciones más bien de carácter coyuntural y variando continuamente sus fuentes de abastecimiento. Los esfuerzos en materia de competitividad y productividad se concentran, en gran medida, en el último eslabón de la cadena, cuando en general los avances en materia de gestión señalan que éstos deben trabajarse con el conjunto de la cadena productiva. En general, el tipo de relaciones establecido con los proveedores aprovecha poco el gran potencial existente en materia de competitividad a través del conjunto de la red de valor y de las nuevas formas de gestión basadas en operar "justo a tiempo" (JIT) o mediante outsourcing, permitiéndole a la empresa grande concentrarse en sus competencias principales. Se requiere de recursos humanos calificados para detonar estos procesos e instalarlos en los encadenamientos productivos de forma más permanente.

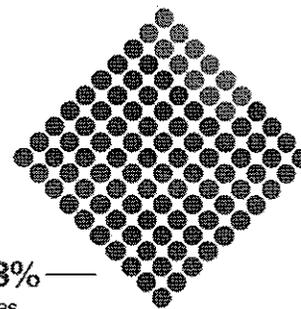
En la literatura existe un rango amplio de definiciones del concepto "cadena de valor". Su desarrollo ha sido un proceso de varias décadas e incluye contribuciones importantes como Hirschman (1958) (con su propuesta de eslabones), Krugman (1999, 2004) (con el concepto el papel de la geografía), Porter (2000) (con los clusters), y Kaplinsky (2004) y Kaplinski y Morris (2000) (con el desarrollo propiamente del concepto de cadena de valor)². La cadena de valor incorpora el concepto de cadena productiva (el conjunto de agentes económicos que participan directamente en la producción, después en la transformación y en el traslado hasta el mercado de realización de un mismo producto), pero incluye otros elementos adicionales como aspectos institucionales, relaciones entre empresas, relaciones de poder, trasciende la colocación del producto en el mercado para situarse en la atención al cliente y la postventa.

¹ El presente Programa está dirigido principalmente a las Pequeñas y Medianas empresas, si bien no se podrá considerar la participación de Micro empresas en aquellos casos en que se considere conveniente

² Resumen de la literatura de cadenas de valor agropecuarias en cinco países centroamericanos, Hans G.P. Jansen y Máximo Torero

“Muchas de ellas [Mipymes] no operan de forma legal, lo cual contribuye a extender la informalidad y menguar la productividad, y carecen de acceso a financiación y a capital a largo plazo, es decir, a la base sobre la cual levantar una empresa.”³ Esta afirmación se aplica claramente a la realidad de El Salvador, lo cual hace que las MIPYMES sean muy ineficientes y, puesto que éstas representan a la mayor parte de la población ocupada (65,4% de acuerdo al VII Censo Económico 2005), es necesario mejorar esta situación, de forma que El Salvador pueda contar con un sector más eficiente y con mayor capacidad productiva o, lo que es lo mismo, más competitivo. Dado que la informalidad y, por consiguiente, la imposibilidad de estas empresas de emitir facturas o de tener acceso a mecanismos de apoyo va resultar un tema crucial, esta prevista una primera adaptación a la metodología de México, que comprendería un filtro referente a la legalidad de las empresas con la finalidad de que éstas formalicen su situación para poder beneficiarse de las ayudas a las que dicha formalización les permitirá acceder. Entendemos que ha habido diversas aproximaciones hacia varios de los problemas que se señalan en este documento. Diversas fundaciones, instituciones, organismos multilaterales, ONGs, así como el propio gobierno, han identificado la situación de las MIPYMES como uno de los grandes temas para generar un crecimiento más equitativo y solucionar el problema de la pobreza en El Salvador. Sin embargo, de acuerdo a nuestro entender, las iniciativas puestas en marcha hasta la fecha, a pesar del impacto positivo que han mostrado en muchas ocasiones, carecen de una coordinación adecuada y suelen abordar temas concretos de forma independiente, sin interrelacionar el problema referido con otros problemas identificados que están siendo tratados por otros agentes. De acuerdo a un estudio reciente, “Evaluación preliminar de la economía extralegal en 12 países de Latinoamérica y el Caribe”, realizado por el Instituto de Libertad y Democracia (ILD) a solicitud del BID, el 88% de las empresas que operan en El Salvador es extralegal.

SECTOR EMPRESARIAL



88% —

de las
empresas operan
extralegalmente

SON EXTRALEGALES:

- Empresas que estando obligadas a llevar contabilidad y pagar IVA, no lo hacen.
- Empresas que carecen de responsabilidad limitada.

El enfoque de la cadena de valor provee de oportunidades de mejorar las ventas nacionales. Algunas de las empresas podrían llegar a exportar directamente en un futuro, pero no es el objetivo de este programa. Los datos económicos de 2005 reflejan que las importaciones (excluyendo las maquilas) ascienden a \$ 5.362,5 millones, mientras que las exportaciones se limitan a \$1.572,1 millones. Esta realidad evidencia que el mercado salvadoreño requiere de una gran cantidad de bienes y servicios que no son producidos localmente. Esto se ve representado en el hecho de que muchas de las grandes empresas importan bienes y servicios, debido a la gran brecha que existe entre la calidad demandada y la ofrecida en el mercado local. Asimismo, otras grandes empresas que se abastecen de las PyMES salvadoreñas sentencian que la calidad, los plazos de entrega y la limitada capacidad de producción representan grandes obstáculos para un funcionamiento eficiente de sus negocios. Esta demanda insatisfecha de grandes empresas locales supone una gran oportunidad para ambos ya que, una vez solucionadas las dificultades identificadas, puede contribuir a un incremento de empleo de calidad, del PIB, lo cual contribuiría a un descenso de la pobreza, sin olvidar que al implementar buenas prácticas de negocio, estaríamos favoreciendo la igualdad de género y una producción responsable con respecto al medio ambiente. Además, dado el propicio clima macroeconómico de El Salvador, éste podría servir para atraer la inversión extranjera, tanto directa como en forma de acuerdos internacionales de cooperación empresarial, de forma que las empresas se implanten en el país y lo definan como plataforma para operar en toda América Central e incluso América Latina y entrada a EUA.

³ El Impulso del Empresariado: El potencial de las Empresas al Servicio de los Pobres (March 1, 2004) PNUD.

Hay algunos principios orientadores que constituyen el espíritu de la Metodología de Desarrollo de Proveedores⁴. Entre los más destacables se puede mencionar: a) que sea una relación que garantice ganancias mutuas ("ganar-ganar"), a pesar de los poderes de negociación desiguales existentes entre las empresas; b) que haya una distribución equitativa de los frutos del mejoramiento; c) que no haya una total dependencia de una empresa respecto a la otra, con el objeto de reducir la vulnerabilidad de ambas; d) que exista colaboración técnica mutua, como transferencia de tecnología, información y capacitación; e) que se promueva el establecimiento de relaciones prolongadas en el tiempo (contratos), dando con esto mayor certidumbre a las empresas proveedoras para emprender planes de mejora.

El Ministerio de Economía ha otorgado importantes señales con relación al apoyo a las PyMES: Por un lado, la asignación de un conjunto de acciones estratégicas a la Comisión Nacional de las Micro y Pequeñas Empresas (CONAMYPE) en el marco del Plan de Gobierno "País Seguro", las cuales contienen un conjunto de indicadores y metas que se deben lograr durante el período 2004-2009; Por otro lado, el apoyo al Fondo de Desarrollo Productivo (FONDEPRO) en el marco del Fondo de Fomento a las Exportaciones (FOEX). FONDEPRO es producto de una iniciativa del Gobierno de El Salvador a través del Ministerio de Economía, para fomentar el desarrollo de las exportaciones, la calidad, la asociatividad, la productividad, la innovación, incluyendo adopción e incorporación de mejoras tecnológicas y otras líneas de apoyo que en el futuro se necesiten, siempre y cuando apoyen el fortalecimiento competitivo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYME's), a través del co-financiamiento no reembolsable de hasta el 70 % del costo total de un Proyecto o una iniciativa puntual; Por último, la creación de una Subdirección de Encadenamientos Productivos dentro del propio MINEC, con la intención de dar respuesta a necesidades de generar cadenas de valor de los diferentes sectores con alto potencial de crecimiento para el mercado local y para la exportación. En este sentido, CONAMYPE ha realizado un primer proyecto piloto con la intención de formar consultores para poder desarrollar proveedores, para lo cual ha contado con el apoyo de la CEPAL. Han podido identificar algunas empresas que estarían interesadas en participar de una iniciativa de este estilo y han formado algunos consultores que les podrían apoyar, lo cual ha generado algunas lecciones aprendidas valiosas de cara a futuro. Por último, la política de apoyo a Mipymes lanzada por el Ministerio de Economía a finales de 2007, "Generando riqueza desde la base: Políticas y Estrategias para la competitividad sostenible de las micro, pequeñas y medianas empresas", donde se detallan las herramientas de apoyo disponibles para las Mipymes, está directamente vinculada y se complementa perfectamente con el presente programa.

Tanto BCIE como BMI cuentan con programas complementarios en materia de financiamiento del desarrollo de proveedores, como el programa de factoraje (descuentos) y otros. Los programas con que cuentan son complementarios, ya que el BCIE se ha centrado en las pequeñas y medianas empresas, mientras que el BMI en las micro y pequeñas. Asimismo, existe un claro interés por desarrollar productos específicos orientados a empresas proveedoras que estén trabajando en el marco del Programa de Desarrollo de Proveedores.

La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, con más de 3000 empresas asociadas y consciente de que el 96% de sus miembros pertenecen al rango de pequeñas y medianas empresas decidió, a finales de 2007, inaugurar una nueva unidad exclusivamente dedicada a brindar a las PyMES servicios integrales de apoyo para elevar su competitividad, la cual fue bautizada con el nombre de Centro de Apoyo para la Pequeña y Mediana Empresa, CAPYME. Esta área administra cuatro programas permanentes de la Cámara: 1. Programa de Apoyo y Formación para la Internacionalización de la Pequeña y Mediana Empresa Salvadoreña; 2. Compras Gubernamentales; 3. "Encadenamientos productivos; 4. "Oficina de enlaces comerciales". Esta red constituye un vehículo con potencial de promoción de programas de diversa naturaleza. Asimismo, tanto CAMAGRO como ASI representan dos importantes redes, que pueden ejercer el rol de facilitadores para potenciar la participación de sus empresas miembro en el Programa de Desarrollo de Proveedores.

⁴ Esta Metodología ha sido diseñada por PNUD México, basándose en las mejores prácticas a nivel mundial

Este programa, que es parte de uno de los cinco ejes prioritarios definidos en la estrategia global del sector privado de PNUD, trae a la misma mesa las diversas iniciativas que se están ejecutando dirigidas a las Mipymes y responde a una necesidad identificada por el gobierno, cuyo Ministerio de Economía está tratando de consolidar un programa de encadenamientos productivos, enmarcado en la reciente política para las Mipymes lanzada a finales de 2007. Tanto desde el Ministerio de Economía como desde la Comisión Nacional para la Micro y la Pequeña Empresa, se ha venido trabajando en consolidar las bases para poder poner en marcha un programa en materia de cadenas de valor, junto con actores claves como las gremiales, empresas del sector privado y con el acompañamiento de PNUD. En este sentido se han conformado grupos promotores en diversos sectores y se ha mantenido informado a los actores implicados en esta iniciativa sobre la dirección que se está adoptando. Finalmente, tras analizar las mejores experiencias en el mercado internacional de las cuales se nutre este programa, totalmente coherente con las iniciativas que se están mostrando exitosas en América Latina, se realizó una visita a México para estudiar los Centros de Articulación Productiva, así como la metodología que PNUD México lleva aplicando por más de 10 años y cuyos resultados avalan su legitimidad. Tras conocer la metodología, gremiales como la Cámara de Comercio, CAMAGRO o ASI se mostraron entusiasmadas con este modelo y han manifestado su apoyo a realizar una réplica de la metodología aplicada en México, adaptada a las necesidades de El Salvador.

➤ **Beneficiarios**

El presente proyecto tiene por objetivo atender las necesidades, principalmente de las pequeñas y medianas empresas, haciendo ver a las grandes empresas los beneficios que podrán obtener de una mejor relación con este sector. De esta forma, los principales beneficiarios serán dichas PyMES, si bien se estarán beneficiando al mismo tiempo tanto las grandes empresas, como las asociaciones gremiales, para las cuales este proyecto será un apoyo que se complementará con los esfuerzos que están realizando actualmente por impulsar sus cadenas de valor.

➤ **Vínculos con el Marco de Cooperación del País**

El presente proyecto responde a los temas prioritarios contemplados tanto en el análisis de la situación elaborado en el Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo UNDAF (United Nations Development Assistance Framework por sus siglas en inglés) para el área de Desarrollo Económico y cumplimiento de los ODM, como en la propuesta 2.2.3. del Plan de Acción del Programa de País 2007-2011 (CPAP, por sus siglas en inglés) firmado por PNUD y el Gobierno de El Salvador.

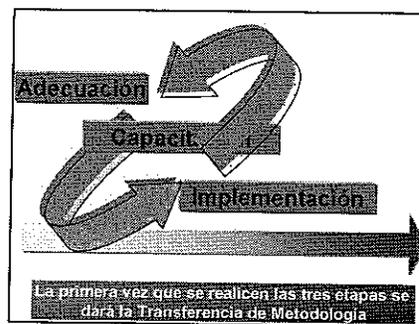
Dicha propuesta busca generar mecanismos, estrategias y programas que promuevan una mayor participación del sector privado en el proceso de desarrollo humano del país y generen oportunidades de empleo de calidad y trabajo decente con equidad de género, más concretamente a través del diseño e implementación de estrategias y programas que promuevan desarrollo económico, cadenas productivas y MYPES con enfoque de género.

Estrategia

El modelo que proponemos con el objetivo de unir los mercados de forma innovadora, ha sido diseñado para integrar a los compradores corporativos de bienes y servicios de PyMES como socios para el desarrollo. Las grandes empresas (o empresas tractoras o ancla) disponen de tecnología de última generación, conocimientos empresariales y están interesados en poder llegar a acuerdos con nuevos proveedores en los que confiar para sus cadenas de valor. Por consiguiente, es mutuamente beneficioso tanto para las PyMES como para las grandes empresas, ir más allá del paradigma cliente-proveedor y desarrollar socios estratégicos. Las grandes empresas jugarán un papel crucial en el desarrollo de las cadenas de proveedores. Por consiguiente, se trata de abordar las cadenas de valor desde un enfoque de desarrollo de proveedores. De esta forma, las grandes empresas (empresas tractoras) pueden llegar a

acuerdos de largo plazo con PyMES, quienes se convierten, más allá de en simples proveedores, en socios estratégicos.

Para ello, el programa consta de tres fases: en una primera, se va a dar la adecuación de la metodología desarrollada por PNUD México a las particularidades del mercado salvadoreño⁵; en una segunda, se capacita virtualmente a consultores viviendo en El Salvador en la Metodología de Desarrollo de Proveedores. Todo el sistema para capacitar a los consultores, lo cual comprende tanto el temario como la herramienta virtual, ya fue creado y está siendo ejecutado por PNUD México, por lo que se realizaría una adaptación y transferencia de ese método a El Salvador. Estos consultores son los que, bajo la supervisión de un grupo central compuesto por un coordinador, un técnico en sistemas y un administrativo, que se detalla más adelante, apoyan a las PyMES en su proceso de acreditación, mejora y proveeduría a las empresas tractoras; en una tercera fase, se daría la implementación de la metodología, es decir, los consultores que han sido formados pasarían a intervenir pequeñas y medianas empresas que tienen el potencial real de poder proveer bienes y servicios a empresas tractoras.



A la hora de desarrollar las redes empresariales, impulsaremos la creación de redes verticales, lo cual probablemente traerá como consecuencia el desarrollo de redes horizontales. Los beneficios que se obtiene de dichas redes se transluce en la mejora de la calidad de los productos, un incremento en la rapidez de respuesta a las demandas de los consumidores, un servicio más eficiente prestado por parte de los proveedores a las grandes empresas, un incremento en la capacidad de aprendizaje e innovación de las PyMES, una reducción en la gestión de incertidumbre y el surgimiento de economías de escala.

Las redes horizontales, es decir, acuerdos de cooperación entre empresas que trabajan en una misma gama de productos y/o servicios, con el objetivo de producir conjuntamente uno o varios bienes a través de las relaciones estables de confianza que generan, permiten alcanzar economías de escala, adquirir equipos con grandes capacidades productivas, comercializar productos en mercados que requieren mayores niveles de producción, contratar consultores altamente cualificados, profesionalizar la gestión empresarial, aumentar la capacidad de negociación y disminuir el costo de los insumos. Sin embargo, existe una serie de dificultades a las que deben hacer frente: el peligro de la desconfianza, el costo de la información, de la coordinación, el inconveniente de no contar con un líder, una relación de competencia, así como heterogeneidad y dimensión del grupo. En El Salvador se ha venido trabajando en materia de asociatividad durante los últimos años, para lo cual cabe destacar la partida específica que FONDEPRO tiene destinada a este fin.

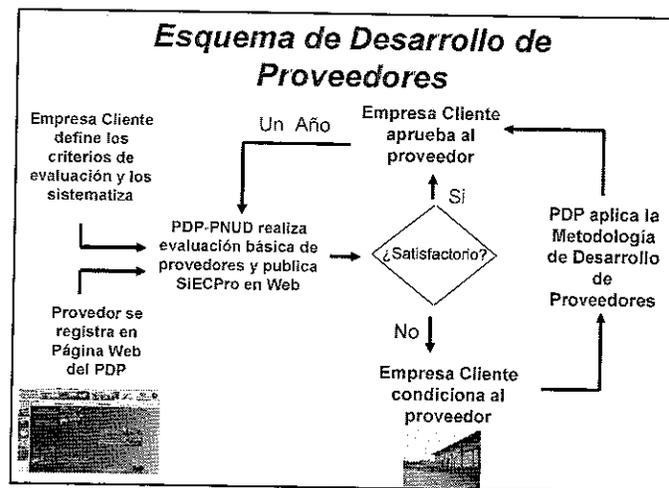
Las redes verticales comprenden una relación estratégica más allá del clásico paradigma cliente-proveedor. Se trata de forjar una relación tipo "ganar-ganar" en la que los proveedores, MIPYMES prestadoras de bienes y servicios, se convierten en socios estratégicos de sus clientes, las empresas tractoras. Los beneficios en este caso, son diferentes dependiendo de la función que desempeñe cada uno. En el caso de las empresas demandantes de bienes y servicios, se beneficiarían de una posible reducción de los costos de proveeduría al no tener que depender de proveedores internacionales, reducción del riesgo de encarecimiento de insumos por variaciones del tipo cambiario, reducción de costos financieros por almacenamiento, reducción de las necesidades de financiamiento para la inversión en activos fijos en partes de sus procesos productivos que se pueden externalizar, aumento en la flexibilidad en términos de volumen y tiempos de respuesta a la demanda del mercado, aprovechamiento de capacidades altamente especializadas de sus proveedores, y una mayor posibilidad de arraigo geográfico mediante el uso de un mayor número de insumos y mayor valor agregado nacional; en el caso de las

⁵ Por ejemplo, se prevé la necesidad de introducir un primer proceso para poder apoyar la formalización de las PyMES que operan fuera de la legalidad, ya que es una dificultad que las grandes empresas salvadoreñas experimentan a diario y que va a ser necesario superar para poder realizar una tarea tan básica como la firma de contratos.

empresas proveedoras, los beneficios suponen una oportunidad de crecimiento de su facturación debido a la garantía de una demanda constante, una puerta de entrada a las especificaciones técnicas, información de mercado, conocimientos y tecnología de la empresa cliente, la posibilidad de afianzar relaciones a largo plazo y diversificar su cartera. Cabe destacar que se ha comprobado que los encadenamientos en redes verticales muestran mejores resultados si éstos vienen acompañados por procesos de asociatividad.

En el Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) que se está llevando a cabo en México por PNUD, en el que se promueve el desarrollo de los encadenamientos productivos y el mejoramiento en la competitividad de la red de proveedores, los resultados muestran datos tan esperanzadores como un retorno sobre inversión de cuatro a uno en el periodo de intervención, aumentos de la utilidad neta de hasta 319%, reducciones de entrega fuera de tiempo del 100%, aumentos de hasta 27% en ventas y reducciones de hasta 50% en tiempo de respuesta de cotizaciones. En la visita de prospección realizada a México, la unidad de Encadenamientos Productivos del Ministerio de Economía, así como las gremiales salvadoreñas han podido conocer la metodología y herramientas creadas por PNUD México en su programa de PDP

Estas herramientas consisten en un "Client Assessment Tool" (diagnóstico de clientes), así como un "Provider Assessment Tool" (diagnóstico de proveedores), lo cual permite diagnosticar la situación tanto de la empresa cliente como de las empresas (o potenciales empresas) proveedoras. Asimismo, se cuenta con una herramienta online, que permite darse de alta tanto a empresas clientes como a proveedoras, donde las empresas cliente pueden publicar productos que demandan o calificar los servicios recibidos por parte de sus empresas proveedoras. Para ello se crea un portal hecho a la medida, para



cada una de las empresas clientes, donde éstas publican las especificaciones de los productos o servicios que demandan, así como el perfil del proveedor que están buscando. Las empresas proveedoras pueden ir marcando cada uno de los bienes y/o servicios que creen que pueden proveer (y que previamente han sido demandados por la empresa cliente) y es ésta quien analizando las ofertas, selecciona a aquellas empresas con las que cree que podría trabajar. Se lleva a cabo un diagnóstico de un día a la empresa cliente, para ver en qué medida lo publicado se corresponde con la realidad, y en función de esto puede ser que ambas empresas comiencen a hacer negocios de inmediato o que, lo más común, las empresas proveedoras requieran de una intervención y acompañamiento (que suele durar un año) para llegar a producir de acuerdo a los estándares internacionales y poder sentar las bases para lo que podría ser una relación estratégica que perdure en el tiempo con su cliente. Estas PyMES, que forman parte del programa, son validadas y acreditadas, lo cual las coloca en mejores condiciones para que sus servicios sean demandados por otras grandes empresas. Por último, se introduce opcionalmente un mecanismo de factoraje, de forma que la empresa tractora adquiere el compromiso de realizar su pago en un momento determinado del tiempo con una institución financiera que actúa como intermediaria, y ésta, a su vez, puede realizar el pago a la vista a una PyME proveedora, aplicando un descuento, en el momento en el que la PyME necesite recibir el cobro por los bienes o servicios provistos.

La estructura que da soporte a la implementación del programa está basada en: 1. Un equipo de gestión, compuesto por un coordinador (se estima que habrá dos en un futuro), un técnico de sistemas que da seguimiento al portal y crea nuevos sitios a la medida para las nuevas empresas clientes que pasan a formar parte del programa, así como un administrativo; 2. Una red de consultores. Cada consultor da seguimiento a una cadena compuesta por una empresa tractora y

entre cinco y diez PyMES proveedoras y reporta al equipo de gestión, quien cuenta con una herramienta de supervisión y validación de los progresos que cada consultor va realizando. Dado el carácter innovador del proyecto y tomando en consideración las recomendaciones recibidas de la visita de prospección de los responsables del programa en México, MINEC y PNUD han decidido conjuntamente que el equipo de gestión, ubicado físicamente en las instalaciones de Camarasal, reportará directamente al Oficial de Programa de PNUD que cumple la función de director del proyecto.

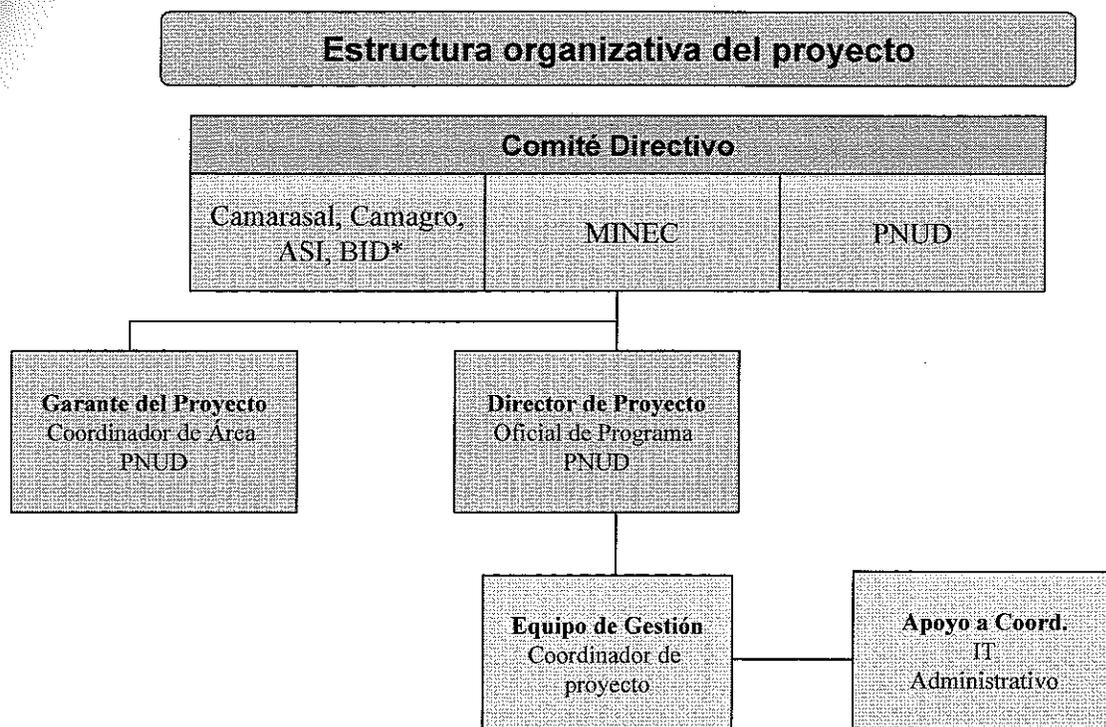


La aplicación de la Metodología de Desarrollo de Proveedores consta de seis etapas: en una primera, el consultor se sienta con la empresa tractora y se establecen las líneas estratégicas de acción; en una segunda, se realiza un diagnóstico pormenorizado por un lado, de las condiciones de cada una de las PyMES, se identifica franjas de mejora y se establece una línea base, y por otro de las prácticas de compra de la empresa tractora; en una tercera etapa se valida los diagnósticos y se establece una serie de prioridades; en la cuarta etapa se traza un plan de mejora muy concreto, con pequeños proyectos específicos para poder dar respuesta a las prioridades determinadas; en la quinta, se da la implantación; y, por último, se establece una estrategia de replicabilidad en función de los resultados obtenidos, los cuales son medidos en esta etapa.

La quinta etapa, es decir, la implantación, es la que permite traer a la misma mesa a los diversos actores que proveen servicios de desarrollo empresarial, de tal forma que se puedan aunar esfuerzos para lograr que las PyMES alcancen estándares internacionales de acuerdo a los planes de mejora establecidos. En este sentido, el rol que va a ejercer el MINEC es determinante, ya que se cuenta con una herramienta muy adecuada de ayudas económicas no reembolsables a las PyMES: FONDEPRO. Este fondo da respuesta a la gran mayoría de las limitantes que las PyMES han de enfrentar para poder crecer y mejorar sus estándares de calidad.

Uno de los temas fundamentales en los que habrá que trabajar es en la apertura de una o dos nuevas líneas de apoyo dentro de FONDEPRO, con el fin de que el Programa de Desarrollo de Proveedores pueda valerse del trabajo que el MINEC realiza, al tiempo que el MINEC aprovecha el trabajo que el Programa de Desarrollo de Proveedores lleva a cabo. Asimismo, habrá que estudiar la forma más conveniente de adaptar la herramienta informática del Programa de Desarrollo de Proveedores, de forma que permita compartir la información con el FONDEPRO, para ahorrar tiempos y complementar esfuerzos. Por último, habrá que definir los tiempos que la Sub-dirección de Encadenamientos Productivos está considerando, con el fin de establecer futuras líneas de actuación que permitan complementar el Programa de Desarrollo de Proveedores con los Centros de Articulación Productiva que esta unidad está impulsando. Está previsto que en una futura visita del equipo de México, se celebrará una reunión con todos los directores del MINEC para ver cómo las diversas iniciativas que esta institución está respaldando pueden ser apoyadas por el Programa de Desarrollo de Proveedores y determinar plazos para la adecuación de las herramientas.

III. ACUERDOS DE GESTIÓN



Estructura organizativa y de coordinación del proyecto

De acuerdo al Marco de Cooperación del PNUD y con base en el manual de programación, la estructura del proyecto será como se describe a continuación:

El Gobierno de El Salvador por conducto del Ministerio de Relaciones Exteriores, instancia que para estos efectos se denominará **Contraparte Nacional de Coordinación**, tiene la responsabilidad global de las actividades que reciben apoyo del PNUD. Su responsabilidad es por el logro general de los resultados que se persiguen a través del apoyo del PNUD al país. En particular, el Ministerio de Relaciones Exteriores como Contraparte Nacional de Coordinación actuará en consulta con la oficina del PNUD en El Salvador, a fin de coordinar la asistencia externa y determinar las disposiciones de gestión adecuadas para los proyectos y programas.

El presente proyecto adoptará la modalidad **NEX de Ejecución Nacional**, se designa al Ministerio de Economía como contraparte para el presente proyecto, que para los efectos se denominará **Asociado en la Implementación**, quien recibe el apoyo del PNUD. La principal responsabilidad de dicha institución, será el logro de los resultados esperados de este proyecto y en particular velar porque se obtenga los productos mediante una eficaz gestión de los procesos y el uso de los fondos aportados por PNUD.

Para la ejecución del programa, se cuenta con Camarasal como la entidad responsable (Responsible Party), que albergará el **equipo de gestión** (o unidad de monitoreo central) que se creará específicamente para este proyecto. Dicha unidad estará compuesta, en un primer momento, por un equipo que contará con un consultor experto que coordinará al resto de

* La presencia del BID en el Consejo Directivo está sujeta a su co-financiación del Programa, ya que existe un interés manifiesto por parte de esta institución de participar

consultores que estén apoyando cada una de las cadenas de valor, además de un técnico de sistemas y un administrativo. La selección del coordinador del equipo de gestión, que será el coordinador del proyecto, (quien tendrá la responsabilidad de llevar a cabo la implementación y seguimiento de las actividades según se detalla en el Plan de Trabajo, con la no-objeción del director de proyecto) será llevada a cabo conjuntamente por PNUD y Camarasal, con la participación en el comité de entrevistas de un miembro de Minec. En este equipo de gestión, la persona encargada del mantenimiento y actualización de la herramienta informática será el técnico de sistemas. Asimismo, habrá un administrativo responsable de dar apoyo a la unidad y elaborar los trámites necesarios de acuerdo a los requisitos para PNUD y BID⁶. Camarasal, como entidad responsable, estará a cargo, a través del **equipo de gestión**, de las contrataciones de los consultores, y demás bienes y servicios que sean requeridos y no estén contemplados en los pagos directos que se detallan a continuación, así como por el cobro por los servicios prestados. Para poder hacer efectivos los anticipos, el coordinador del proyecto (que será el coordinador del equipo de gestión), deberá presentar planes de trabajo trimestrales al director de proyecto, salvo que conjuntamente acuerden otros plazos. Dichos planes de trabajo serán aprobados por el director de proyecto. Se contará con la asistencia técnica de PNUD México durante la primera vez que se realicen las tres etapas que componen el ciclo completo del programa, hasta que todos los conocimientos y herramientas hayan sido transferidos y la unidad central esté en condiciones de supervisar todas las actividades por sí misma. Camarasal, como entidad responsable, dará apoyo al equipo de gestión en lo que se refiere a procesos y procedimientos que respondan a las reglas de la cámara, como son los formatos de contrataciones, celebración de eventos y procedimientos administrativos.

La decisión de contar con Camarasal como **Entidad Responsable** (Responsible Party) se tomó tras mantener reuniones con las diversas cámaras y gremiales presentes en el país. En dichas reuniones, se contó con el apoyo y retroalimentación de los expertos del Programa de Desarrollo de Proveedores en México y se analizó diversos factores determinantes: el interés expresado y mostrado por las gremiales, que resulta ser muy elevado; las áreas prioritarias de acción; el enfoque; las capacidades instaladas; la recomendación de los expertos de México. En ese sentido, cabe destacar la unidad Capyme, de reciente creación en Camarasal (que tiene cuatro áreas prioritarias, una de las cuales son los encadenamientos productivos), así como el fuerte interés manifestado por esta organización. Adicionalmente, cuenta con mecanismos transparentes de rendición de cuentas y representa a un gran número de Mipymes. Resulta necesario destacar que el presente proyecto considera de gran relevancia que estén involucradas el mayor número de gremiales posibles. Por lo tanto, además de Camarasal, ASI y Camagro formarán parte del Consejo Directivo, en el que se tomarán las decisiones estratégicas del proyecto. Además, más allá de que el equipo de gestión esté físicamente instalado en Camarasal, el rol de las gremiales es el de facilitadoras, por lo que está previsto que cualquier empresa, con total independencia de la gremial a la que pertenezca, sea invitada y animada a participar del Programa de Desarrollo de Proveedores. Se crea la figura de un **Director de Proyecto**, de común acuerdo entre Minec, Camarasal y PNUD, a quien el equipo de gestión reportará directamente, para garantizar la transparencia y el acceso universal. Las decisiones estratégico-operacionales que deba tomar el equipo de gestión irán acompañadas de la no-objeción del director de proyecto. Asimismo, la selección de los consultores que participarán del curso de formación en la metodología, (basado en los ToRs que elaborará el equipo de gestión con la aprobación del director de proyecto), también deberá realizarse con la aprobación del director de proyecto.

Además, se creará un órgano rector que será el **Consejo Directivo**, quien determinará las líneas estratégicas, aprobará planes de trabajo, evaluará el avance del programa y lo reorientará en casos excepcionales. El Consejo Directivo estará conformado por un representante de cada una de las tres gremiales (CCI, ASI, CAMAGRO), dos representantes del Ministerio de Economía, dos representantes de PNUD y dos representantes del BID⁷. Dichos representantes tendrán derecho a voz y voto, un voto por representante. En caso de empate, el voto de calidad lo tendrá quien presida. La Presidencia del Consejo Directivo será ejercida por PNUD por un periodo de un año,

⁶ En la medida en que BID aporte la contrapartida financiera requerida para la ejecución del proyecto.

⁷ La presencia del BID en el Consejo Directivo está sujeta a su co-financiación del Programa, ya que existe un interés manifiesto por parte de esta institución de participar

con la posibilidad de mantener la presidencia por parte del PNUD, de común acuerdo por las partes, o en su defecto rotar la presidencia según consenso entre las instituciones participantes.

El o la coordinador/a de área de PNUD asumirá el rol de **garante del proyecto**.

➤ **Servicios de apoyo de PNUD**

Dado el carácter innovador del presente proyecto, el acompañamiento constante, así como el empuje relevante que PNUD ha venido ejerciendo, sumado a la seguridad en materia de transparencia que esta organización puede ofrecer, y considerando que la Metodología está siendo traspasada de PNUD México a PNUD El Salvador, será esta institución en El Salvador responsable de supervisar constantemente, así como de brindar asistencia técnica al proyecto a lo largo de su vida de ejecución.

Tomando en cuenta que ni Minec ni PNUD se consideran a sí mismos, salvo en determinadas ocasiones, unidades ejecutoras, han decidido que sea Camarasal, a través del equipo de gestión, la entidad responsable de ejecutar el proyecto, por causas ya justificadas previamente, siendo PNUD la institución que dará seguimiento constante a dicha ejecución y a quien la unidad autónoma de Camarasal tendrá que reportarse periódicamente. El coordinador que se contratará para coordinar el equipo de gestión, será a su vez, el coordinador del proyecto. Dicha selección será llevada a cabo conjuntamente por PNUD y Camarasal, con el apoyo de Minec.

PNUD realizará directamente las siguientes adquisiciones, ya que por su volumen o relevancia estratégica se considera pertinente que se haga de esta forma: la adquisición de la Metodología, el alquiler de la oficina, el evento de lanzamiento en el que se presenta el Comité Directivo, la contratación de servicios de Monitoreo y Evaluación, el diagnóstico de capacidades HACT, la auditoría, consultorías internacionales (ALD, entre otras), así como los viáticos y desplazamientos, en la medida en que se refiera a viaje internacionales, serán llevados a cabo por esta institución.

Modalidad de gestión

Tipo de ejecución

El proyecto se ejecutará bajo la modalidad de **Ejecución Nacional (NEX)**.

Dado que el presente proyecto es parte integrante del Plan de Acción del Programa de País 2007-2011, el cual ha sido suscrito por el Ministerio de Relaciones Exteriores y el PNUD con fecha 19 de diciembre de 2006, se seguirá lo establecido en él para la suscripción de proyectos: **"Los proyectos que se lleven a cabo en el presente Programa serán suscritos entre el PNUD y los Asociados en la Implementación y deberán señalar de forma explícita su relación con el presente documento."**⁸

En función de lo anterior, el presente documento se suscribe directamente entre el Ministerio de Economía y el PNUD.

Modalidad de gestión de fondos

La administración estará a cargo de PNUD, el o la Oficial de Programa de Sector Privado desempeñará las funciones de Director del Proyecto, bajo las regulaciones administrativas y financieras establecidas por la Sede y la Oficina de País. El Ministerio de Economía delega la autoridad al PNUD para el manejo del fondo, lo que incluye requisiciones, pagos, contratos y demás documentación necesaria para ejecutar las actividades del proyecto. La función de primera autoridad del proyecto estará a cargo de: Representante Residente y Representante

⁸ Plan de Acción del Programa de País 2007-2011 entre el Gobierno de la República de El Salvador y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Residente Adjunto/a, ambos están autorizados para aprobar las solicitudes de servicios, contratos y pagos.

Las solicitudes de servicios serán realizadas por el o la Coordinador(a) de Area y aprobadas por la primera autoridad del proyecto.

El proyecto estará sujeto a las regulaciones del manual de Ejecución Nacional (Manual NEX) en lo que le sea aplicable. Por lo tanto, la oficina de PNUD de El Salvador dará seguimiento y apoyará la implementación del proyecto de acuerdo a procedimientos estándar de PNUD. La modalidad de gestión de fondos será por **pagos directos** a proveedores o terceras partes por obligaciones contraídas por el asociado en la implementación en el caso de los siguientes servicios: Monitoreo y Evaluación, Auditoría, Desplazamientos y viáticos para viajes internacionales, alquiler de oficinas, el diagnóstico de capacidades HACT, consultorías internacionales (ALD, entre otras), el evento de lanzamiento en que se presenta el Comité Directivo y la adquisición de metodología y herramientas de PNUD México. Por otro lado, el pago a proveedores o terceras partes por obligaciones contraídas por la entidad responsable, se hará mediante anticipos a Camarasal, siempre y cuando el diagnóstico de capacidades HACT corrobore que esta modalidad es factible.

Los intereses devengados serán revertidos en el propio proyecto.

Gastos administrativos del PNUD

El proyecto es sujeto a la política de recuperación de costos del PNUD, y se le aplicarán costos para servicios de apoyo a la implementación (ISS).

Establecimiento de niveles de tolerancia del proyecto.

En caso de necesitarse, el Garante del Proyecto coordinará con el Grupo Ejecutivo del proyecto para poder reasignar recursos financieros de una partida presupuestaria a otra, siempre y cuando no se modifique la obtención de los resultados previstos y los valores a reasignar no sean en porcentajes superiores al 10% de lo presupuestado en las partidas que se disminuyen. En caso de que se requiera reasignar porcentajes superiores al 10%, se deberá proceder a una revisión del proyecto.

El presente proyecto terminará: 1) por vencimiento del término previsto para su duración; 2) Por mutuo acuerdo de las partes; 3) Por cumplimiento de sus objetivos inmediatos antes o después de lo previsto; 4) Por fuerza mayor o caso fortuito.

➤ Acuerdos de colaboración con proyectos relacionados

BCIE

Se está manteniendo conversaciones con BCIE, quien ya ha mostrado claro interés por firmar un acuerdo de colaboración y está a la espera de concretarse con su proyecto **Cadenas Productivas Centroamericanas**, el cual es un programa de desarrollo integral para la pequeña y mediana empresa que cuenta con varios ejes:

- Financiamiento a corto plazo, que se brinda a través de empresas de reconocida fortaleza y solvencia financiera denominadas Empresas Intermediarias de Recursos Financieros (EIRF).
- Financiamiento a mediano plazo (2da etapa), a través del desarrollo de nuevos productos financieros al amparo del conocimiento de las PYMES participantes y de su volumen de operación.

- Servicios de Desarrollo Empresarial (2da etapa), que incluyen programas de capacitación y asistencia técnica

Mediante el Programa Cadenas Productivas Centroamericanas, los proveedores pueden hacer efectivas las cuentas por cobrar de sus clientes **electrónicamente**, en forma inmediata donde haya acceso al Internet.

Este modelo fue desarrollado por Nacional Financiera de México (NAFIN) y empezó operaciones en el 2001.

En este sentido, BCIE proporcionaría la herramienta de factoraje, de forma que aquellas empresas participantes en el Programa de Desarrollo de Proveedores pudieran optar a este servicio. De igual forma, aquellas empresas que estén trabajando en la actualidad bajo la modalidad de factoraje, podrían estar interesadas en formar parte del Programa de Desarrollo de Proveedores

BMI

El BMI mostró gran interés por participar en el presente proyecto, para lo cual manifestó la posibilidad de desarrollar herramientas financieras adecuadas para el mismo. En este sentido expresó su disponibilidad para crear mecanismos de financiación para capital de trabajo, de acuerdo al perfil y a las necesidades de aquellas empresas que estén siendo intervenidas por el Programa de Desarrollo de Proveedores.

➤ Breve descripción / resumen de contribuciones clave provistas por los socios

MINEC

- La persona responsable de unidad de encadenamientos productivos (unidad con la que ya cuenta Minec) acompañará el Programa de Desarrollo de Proveedores a lo largo de la vida del mismo
- Minec ha manifestado su disposición para adaptar los fondos Fondep, tal y como se ha descrito en el presente documento, de forma que cuente con dos partidas para apoyar el Programa de Desarrollo de Proveedores: en una primera, para co-financiar el acompañamiento a las Mipymes; en una segunda, para co-financiar las inversiones en mejoras que tendrán que realizar éstas
- Será respaldo a la hora de elevar las necesidades de este programa al más alto nivel

PNUD

- El programa contará con el respaldo continuo del Oficial de Programa de Sector Privado, quien ejercerá la función de director del proyecto. Dicho oficial será responsable de dar seguimiento directo y continuo a las tareas que desempeñe el equipo de gestión instalado dentro de Camarasal.
- Unidad de adquisiciones: para las adquisiciones detalladas en el apartado anterior, será esta unidad la responsable de realizar todas aquellas tareas relacionadas con la contratación de dichos servicios.
- Respaldo técnico: Además del oficial de programa, PNUD pone a disposición del proyecto el Área de Desarrollo de Capacidades, para cualquier eventual necesidad y apoyo técnico que pueda ser requerido.
- Apoyo con programas adicionales: Está prevista la realización de diversos programas que podrían complementar el PDP. Entre ellos cabe destacar los siguientes:
 - Vinculación de mercados: iniciativa orientada a micro empresas que, en la mayoría de los casos, quedarían excluidas del PDP.
 - Un producto por pueblo: proyecto orientado a apoyar la creación, desarrollo y

expansión de aquellos productos que puedan ejercer el rol de consolidar una identidad de una zona determinada

- Mercados Inclusivos: Iniciativa que busca fomentar la creación de modelos de negocio que, además de ser lucrativos para la(s) empresa(s) que los llevan a cabo, den respuesta a necesidades desatendidas de las personas pobres. Puede tratarse de agua, micro-seguros de salud, reciclaje de desechos sólidos (plásticos por ejemplo), entre otros muchos.

➤ **Gestión de auditorías**

Esta previsto que se realice una auditoría al proyecto una vez al año

➤ **Acuerdo en derechos de propiedad intelectual y uso de logo en productos a entregar**

El uso del logo de PNUD se realizará conforme a las disposiciones dictadas para este fin, respetado las reglas de visibilidad establecidas por esta organización. Asimismo, cabe destacar que tanto la Metodología como las Herramientas desarrolladas por PNUD México, serán adquiridas por PNUD El Salvador, quien pasará a compartir la posesión de la propiedad intelectual de los mismos.

IV. MATRIZ DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

De acuerdo a las políticas y procedimientos de programa descritos en la User Guide de PNUD, el proyecto será monitoreado:

Durante el ciclo anual:

- Un diagnóstico de calidad recogerá cuatrimestralmente el progreso hacia la consecución de los resultados, basado en criterios y métodos de calidad que se detallan en la tabla de Gestión de Calidad.
- El Issue Log será recogido por el coordinador de proyecto y activado y actualizado en Atlas por el Oficial de Programa, quien ejerce de Garante de Proyecto, para facilitar el seguimiento y resolución de potenciales problemas, así como solicitudes de cambio.
- Basado en el análisis de riesgos inicial (ver anexo 1), un registro de riesgos será activado y periódicamente actualizado en Atlas, mediante la observación de factores externos que pudieran afectar la implementación del proyecto.
- Basado en esta información recogida en Atlas, un Reporte de Progreso de Proyecto será remitido al Comité Ejecutivo por el Coordinador de Proyecto, a través del Garante del Proyecto, usando el formato estándar de reporte disponible en el Executive Snapshot.
- Un registro de Lecciones-Aprendidas será activado y periódicamente actualizado para garantizar un aprendizaje continuo y adaptación, así como para facilitar la preparación del informe de lecciones-aprendidas al finalizar el proyecto.
- Un cronograma de monitoreo será activado y actualizado en Atlas para dar seguimiento a acciones eventos de gestión.

Anualmente

- **Reporte anual de revisión.** El Coordinador de Proyecto preparará y compartirá un reporte anual de revisión con el Comité Directivo. Como requisito mínimo, el reporte anual de

revisión consistirá en el formato estándar de Atlas para el Reporte de Calidad del Proyecto (QPR) con información actualizada del año completo para cada uno de los elementos del QPR, así como un resumen de los resultados obtenidos

- **Revisión anual del proyecto.** Basado en el reporte de revisión anual, se llevará a cabo una revisión anual del proyecto al finalizar el mismo, para diagnosticar los avances del proyecto y evaluar el Plan de Trabajo Anual (AWP) para el siguiente año. En el último año, esta revisión será el diagnóstico final. La revisión es dirigida por el Comité Directivo y pudiera involucrar a otros tomadores de decisiones (stakeholders) de acuerdo a necesidades. Se centrará en qué medida se progresa en las actividades y en si éstas son las adecuadas para lograr los resultados esperados.

Adicionalmente, dado el grado de innovación que supone este proyecto, el presupuesto prevé la contratación de una consultoría al comienzo de la vida del proyecto, para establecer una línea base y unos indicadores que se resumirán en una Matriz de Monitoreo y Evaluación. Asimismo, además del monitoreo continuo y anual que se realizará por parte de PNUD para analizar el grado de avance hacia los resultados esperados y para ayudar a resolver eventuales problemas que surjan durante la Ejecución, está prevista la contratación de un nuevo servicio de consultoría al finalizar el tercer año, para poder evaluar los indicadores y los avances con respecto a la línea base establecida.

V. CONTEXTO LEGAL

Este documento en conjunto con el Plan de Acción del Programa del País (CPAP) firmado entre el Gobierno de El Salvador y PNUD, lo cual está incorporado por referencia, constituyen un Documento de Proyecto en cuanto al Acuerdo Estándar Básico de Asistencia (SBAA) y todas las provisiones del CPAP aplican a este documento.

Concordante con el Artículo III del Acuerdo Estándar Básico de Asistencia (SBAA), la responsabilidad de la seguridad del Asociado en la implementación y su personal y propiedad y de la propiedad de PNUD bajo custodia del Asociado en la Implementación, queda con el Asociado en la Implementación.

El asociado en la implementación:

- a) Pondrá en marcha y mantendrá un plan de seguridad adecuado, tomando en cuenta el contexto del país en donde se ejecutará el proyecto;
- b) Asumirá todo riesgo y pasivo relacionado con la seguridad del asociado en la implementación y la implementación completa del plan de seguridad

PNUD reserva el derecho de averiguar la existencia de tal plan y de sugerir modificaciones siempre y cuando sea necesario. El hecho de no mantener e implementar un plan adecuado de seguridad como requerido abajo será estimado un incumplimiento de este acuerdo.

El asociado en la implementación consiente de emprender todo esfuerzo razonable para asegurarse de que ningunos de los fondos recibidos de PNUD según el Documento de Proyecto son utilizados para proveer apoyo a individuos o instancias asociados al terrorismo y que los destinatarios de algún fondo proporcionado por PNUD bajo el presente acuerdo no aparecen en la lista mantenida por la Comité del Consejo de Seguridad establecido bajo la resolución número 1267 (1999). La lista está disponible en <http://www.un.org/spanish/sc/committees/1267/consolist.shtml>. Ésta cláusula debe de incluirse en todo subcontrato o subacuerdo en los cuales se entra bajo este Documento de Proyecto.

ANEXOS

Anexo I: Análisis de riesgos.

Anexo II: Descripción de resultados esperados.

Anexo III: Presupuesto total.

Anexo IV: Formatos a ser utilizados para el Monitoreo y Evaluación

Anexo V: Carta-acuerdo con Cámara de Comercio e Industria de El Salvador

Anexo I: RISK LOG



#	Descripción	Fecha de identif.	Tipo	Impacto y probabilidad	Medidas/Respuesta de gestión	Apoderado	Remitido por:
1	Dificultad para hallar al equipo técnico necesario: coordinador + consultores	21/04/2008	Operacional-organizacional	En caso de no contar con el equipo técnico necesario, la imagen del proyecto se vería afectada. P = 2 I = 5	Se consideraría un cambio en la estructura del proyecto, en caso de no poder contar con el coordinador adecuado. En el caso de los consultores, se analizaría modificaciones en los periodos de formación. Los pagos se realizan por incentivos: por módulos y por número de empresas atendidas.	Garante del Proyecto	Garante del Proyecto
2	Cambio de prioridades con cambio de gobierno	21/04/2008	Político	Un cambio de prioridades podría afectar al respaldo de esta iniciativa. P = 1 I = 3	La apropiación de la idea por parte de todos los stakeholders.	Garante del Proyecto	Garante del Proyecto
3	Falta de apropiación por parte de las gremiales	21/04/2008	Estratégico	La falta de apropiación afectaría al alcance y a la difusión del proyecto	Mantener informadas a las gremiales e integrar a las principales en el Comité Directivo	Garante del Proyecto	Garante del Proyecto
4	Volumenes insuficientes para sostenibilidad del proyecto	21/04/2008	Estratégico-Entorno	Significaría que el proyecto sería dependiente de la ayuda para el desarrollo.	Posible réplica a nivel sub-regional.	Garante del Proyecto	Garante del Proyecto
5	Falta de apoyos necesarios para sostenibilidad de proyecto	21/04/2008	Político-Regulatorio	Significaría que el proyecto sería dependiente de la ayuda para el desarrollo.	Obtener aprobación de Minec para establecer línea de financiación para PDP	Garante del Proyecto	Garante del Proyecto

Anexo II: Descripción de resultados esperados

Objetivo General: El presente programa contribuye al mejoramiento de la competitividad de las cadenas productivas (redes verticales), en particular de las pequeñas y medianas empresas en El Salvador

Objeto Específico: Las empresas participantes generarán empleos de calidad e incrementarán su productividad.

Resultados y Principales Actividades

Resultado 1: Adaptación de la Metodología y Herramientas elaboradas por PNUD México a las condiciones de El Salvador

Actividad 1.1. *Producción del Curso de Desarrollo de Proveedores en Multimedia*, empaquetado en CD, con los consiguientes desarrollos de componentes en materia de contenido, pedagógica, diseño gráfico, locución, esquemas de navegación y logística, entre otra. La reproducción de estos CDs y sus correspondientes instrucciones o guías de aprendizaje.

Actividad 1.2. *Revisión de la Metodología a las condiciones de El Salvador*, tomando en consideración que la industria salvadoreña dista mucho de la mexicana, con un gran peso de la agroindustria. Asimismo, la informalidad va a suponer un enorme reto que la metodología tendrá que tomar en consideración. Futuras modificaciones se realizarán en función de particularidades identificadas.

Resultado 2: Formación Virtual de consultores en la Metodología de Desarrollo de Proveedores

Actividad 2.1. *Definición del perfil de entrada y salida de los consultores al Curso, así como del proceso de selección y evaluación de potenciales consultores*; dichos consultores son una parte básica del programa, ya que son ellos quienes van a acompañar directamente las cadenas en el momento de la implementación. Por lo tanto, se debe definir una serie de criterios para poder acceder al curso y un procedimiento de contratación una vez hayan superado el curso debidamente.

Actividad 2.2. *Sistema de seguimiento y monitoreo* de los participantes en el curso. Haciendo uso de la herramienta que existe para este fin, el coordinador realiza un seguimiento individualizado de los participantes en la aplicación de cada uno de los módulos, dando respuesta a consultas y ofreciendo apoyo técnico. Este equipo funcionará básicamente por Internet.

Actividad 2.3. *Ejecución de la capacitación*⁹ Esta actividad se desarrollará en multimedia en un período aproximado de cuatro meses. Los participantes tendrán autonomía para su funcionamiento, siendo un proceso asincrónico en la semana (pueden tomarlo individualmente en horario libre) y sincrónico entre semanas (todos los participantes van en los mismos módulos en las mismas semanas). Esta fórmula es muy apropiada para profesionales que trabajan. Se realizará evaluaciones periódicas por módulo, que tendrán que ser revisadas por el coordinador, quien generará autorizaciones correspondientes para seguir avanzando en el curso. Además de

⁹ Esta capacitación tendrá un costo, si bien está previsto que en su primera edición sea parcialmente subsidiado

los requisitos de perfil, cada participante deberá contar con una empresa donde aplicar parcialmente la metodología durante el curso (especialmente enfocado en la aplicación de los instrumentos). Aquellos participantes que finalicen este proceso con calificaciones aceptables recibirán la Acreditación I, que les permitirá acceder a la Fase II, consistente en implementar la Metodología, lo cual los llevará a obtener la Acreditación como Consultores del Programa de Desarrollo de Proveedores.

Resultado 3: Implementación de la Metodología con el apoyo de consultores formados en la Metodología

Actividad 3.1. Promoción. En conjunto con los consultores participantes, el equipo central deberá organizar la promoción en las diferentes municipalidades, utilizando las instituciones públicas y privadas (organismos gremiales y relación directa con empresas), diseñando los mensajes adecuados para lograr la convocatoria suficiente. Se prevé la realización de Ferias para apoyar el registro de PyMES en el Portal del Programa de Desarrollo de Proveedores. Asimismo, se podría contar con el apoyo de la Red de Desarrollo de BMI a través de los Infocentros.

Actividad 3.2. Estructuración de proyectos para financiación y contratación de consultores. El trabajo de los consultores será cobrado a las respectivas empresas de la cadena por el proyecto, que a su vez contratará a los consultores. Para viabilizar las intervenciones de desarrollo de proveedores y con el objetivo de detonar este proceso en los encadenamientos productivos, especialmente en el caso de las PyMES, se requiere contar con algún grado de co-financiamiento o subsidio. Esto posibilitará contratar a los consultores capacitados para llevar a cabo la experiencia y mantener la estructura y gastos del proyecto.

En una primera etapa, los recursos del proyecto se utilizarán para subsidiar en gran medida los gastos en que las empresas tendrían que incurrir para poder contar con consultores formados y especializados en la metodología de desarrollo de proveedores. Asimismo, se subsidiará los primeros diagnósticos y los primeros portales específicamente diseñados para las empresas tractoras.

El hecho de que el MINEC considere ésta una línea de actuación prioritaria y el efecto multiplicador e integrador que un programa vinculante como éste podría generar en las diversas iniciativas que el MINEC lleva a cabo, podría redundar en que se contara con una línea de apoyo para las PyMES, de forma que éstas pudieran recibir subsidios del gobierno a la hora de contratar los servicios de consultoría. Se está trabajando en este sentido para canalizar recursos e incluir este apartado en la Hoja de Ruta que debería firmarse con el MINEC.

Asimismo, una vez identificadas las debilidades y necesidades prioritarias de cada una de las PyMES, es decir, los planes de mejora formulados como proyectos concretos de actuación prioritaria, se contará con una red de servicios de desarrollo empresarial, para que las PyMES puedan hacer uso de los diversos apoyos disponibles en El Salvador. En este sentido, también se está trabajando con el MINEC y debería aparecer concretado en la Hoja de Ruta, de forma que más allá de tener que formular un proyecto concreto para cada una de las intervenciones, el FONDEPRO contara con una partida que esté directamente vinculada al Programa de Desarrollo de Proveedores, y suponga un subsidio del 70% de aquellos gastos en que las PyMES deban incurrir para hacer efectivo su plan de mejora.

Actividad 3.3. Supervisión, monitoreo, visitas a proyectos y revisión de productos. El equipo de monitoreo central deberá llevar el seguimiento estrecho de la labor de los consultores en cada encadenamiento productivo, garantizando la calidad de los productos entregables a las diversas empresas participantes en la intervención. El coordinador visitará los consultores en terreno hasta

tres veces durante el período de intervención. El pago de éstos estará sujeto a la aprobación conforme de los productos por parte del equipo de monitoreo central y la opinión de las empresas.

Actividad 3.4. Acreditación de los Consultores para el Programa de Desarrollo de Proveedores. Habiendo obtenido la Acreditación I a la finalización del curso y tras implementar la Metodología en una cadena compuesta por una empresa tractora y entre cinco y diez PyMES, los consultores estarán Acreditados en el Programa de Desarrollo de Proveedores.

Actividad 3.5. Lecciones aprendidas. Tras la implementación, además de la retroalimentación de los propios consultores, el ejercicio de monitoreo y evaluación permitirá identificar áreas de potencial mejora, de forma que tanto la Metodología como las Herramientas se irán re-adaptando de acuerdo a las necesidades.