Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

JULIO 2012 - DICIEMBRE 2012

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Mejoramiento de la Competitividad de la Industria Textil y de la Confección

Nro. Proyecto: HO-M1014 - Nro. Operación: ATN/ME-10091-HO

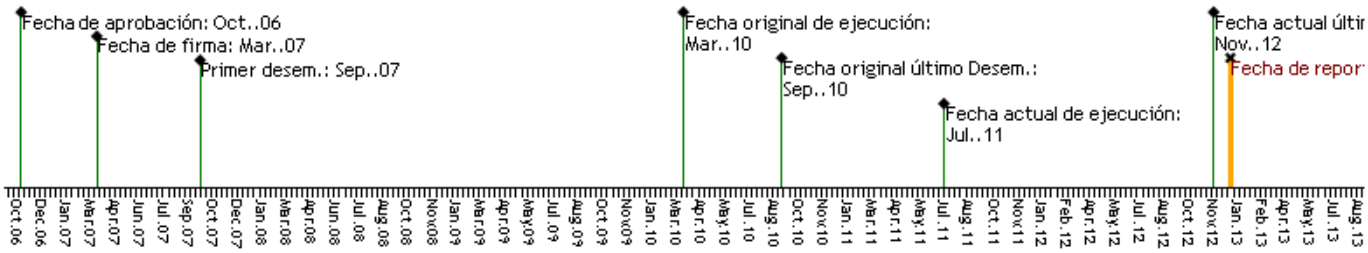
Resultado:
Mejorar la capacidad de gestión del sector textil y de la confección mediante el mejoramiento de las capacidades del recurso humano e identificación de nuevas oportunidades de negocios.

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
HONDURAS	HONDURAS	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	BDEV - Desarrollo empresarial

Agencia Ejecutora: ASOCIACION HONDURENA DE MAQUILADORES

Líder equipo de diseño: Shepherd, Daniel
Líder equipo de supervisión: Gómez, Gladys Morena

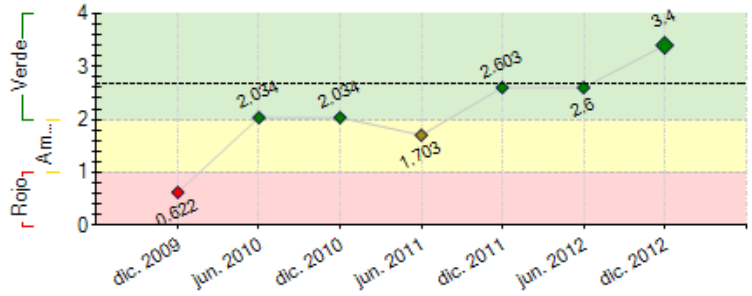
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$870,000.00	$85,113.36	$784,886.64
Contrapartida	$380,000.00	$0.00	$445,684.31

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

Principales logros alcanzados en forma acumulada: Diseño de 12 normas técnicas de competencia laboral, creación de 8 manuales de competencia laboral y certificación de 518 empleados; desarrollo del sistema de registro para actividades de capacitación, capacitación de 10028 operarios en temas relacionados a procesos productivos, 1047 mandos medios capacitados y 1,883 mandos medios técnicos, 74 instructores y desarrollo de la base de datos de proveedores, Apparel Sourcing Library; capacitación de 24 gerentes y mandos medios en cadena de proveedores y desarrollo de 2 conferencias en Inteligencia de Mercados; capacitación de 3026 mandos medios en cumplimiento de las leyes laborales y las exigencias de mercado, formación en Guías de Buenas Prácticas a 27 mandos medios y 11 formados como Asesores en Cumplimiento. Asist. Técnica a 10 empresas en P+L, así como la Asist. Técnica a 10 empresas para la prevención de Riesgos Profesionales. También la Asist. Técnica y en Procesos de Manufactura Esbelta. Se implementaron 10 proyectos en las empresas y se formaron 25 profesionales en el tema. Se realizaron tres seminarios para presentar la estrategia, el programa de capacitación y metas alcanzadas.
Fin del marco lógico: la industria refleja un crecimiento del 1% en las docenas exportadas de Ene-Jun 2012 con respecto a la línea base del 2007, para el mismo periodo. El limitado crecimiento que se observa se debe en parte al cierre de varias empresas, en especial calcetineras, sector que cayó 30% comparado con la producción del año 2011 y adicionalmente, por el comportamiento del mercado estadounidense.
?**Propósito del marco lógico**: la industria refleja una mejoría en la eficiencia y niveles de productividad al comparar las docenas producidas entre Enero y Junio del año 2007 (77740722.37) con más de 130000 trabajadores, contra los resultados para el mismo periodo en el año 2012 (78298385), periodo en el cual la industria cuenta con un 15% menos de trabajadores (110247).
Obstáculos: El impacto de la crisis económica del 2009, lo que provocó que las empresas entraran en el 2010 en una etapa de recuperación de sus órdenes de trabajo y empleos. En el 2011, a raíz de la incertidumbre causada por las políticas salariales y el alto costo de la energía, la industria perdió competitividad, lo que provocó la pérdida de casi 10000 empleos por cierre de empresas y reducción de personal, lo que impactó en la ejecución del proyecto.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Uno de los factores principales para el éxito y crecimiento del sector, había sido la ventaja de costo de su fuerza laboral, en comparación con otros países. Sin embargo, esta ventaja se estaba tornando cada vez menos efectiva para atraer nuevos inversionistas, debido a una serie de factores comerciales y limitaciones internas de la industria, entre las cuales destacaban: preferencias de comercio con México bajo el NAFTA, bajo nivel de destrezas de la fuerza laboral, uso de procesos de fabricación ineficientes, falta de conocimiento y actualización en el uso de medidas de control de calidad y la implementación inadecuada de estándares específicos de condiciones de trabajo, que afectaban la productividad de la mano de obra. Por lo tanto, el FOMIN entra en alianza con la Asociación Hondureña de Maquiladores para corregir estas fallas en la industria.

Luego de 3.5 años de ejecución los datos de la evaluación final y documento de sistematización del proyecto, indican que la industria presentó una mejoría significativa en los niveles de productividad, luego de desarrolladas las competencias laborales a un número significativo de empleados (aproximadamente 16,000) a nivel gerencial, mandos intermedios, técnicos y operativos, para lo cual se crearón e implementaron 12 figuras laborales en alianza con la Secretaría de Trabajo y Seguridad, el Instituto de formación Profesional y PROCINCO. Un segundo elemento fue la flexibiliad en la asistencia técnica puntual a la situación de demanda que presentaba la industria para lo cual fue importante desarrollar in.-situ un proceso de calidad (Manufactura esbelta) para 10 parques industriales.

Evaluación final

Los principales comentarios de la evaluadora fueron en torno a la mejora de la capacidad institucional de PROCINCO, especialmente orientadas al desarrollo de un plan de carrera a nivel de Post grado para los instructores y un programa de capacitación continuo para que garantizar la actualización de los conocimientos en una industria tan cambiante.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

Las recoemndación fueron atendidas por el ejecutor. Así mismo se solicito un plan de acción que validará la implementación de las recomendaciones.

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=37408105

SECCIÓN 3: INDICADORES

		Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
Resultado: Mejorar la capacidad de gestión del sector textil y de la confección mediante el mejoramiento de las capacidades del recurso humano e identificación de nuevas oportunidades de negocios. **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**R.1**	Las empresas beneficiarias del Proyecto, en la industria textil, incrementan su productividad al reducir el nivel de ausentismo de personal, de una tasa promedio mensual de 3.7% a 2.5%. (datos de línea de base a dic 2006).	3.7	2.5	0	308 %
	R.2	Las empresas beneficiarias del Proyecto, en la industria de la confección, incrementan su productividad al reducir el nivel de ausentismo de personal, de una tasa promedio mensual de 2.5 % a 2.%.	2.5	2	0	500 %
	R.3	Las empresas afiliadas a la AHM, aquellas que prestan servicios a la industria textil y de la confección y que han recibido asistencia técnica del Proyecto, incrementan su productividad al reducir el nivel de ausentismo de personal, de una tasa promedio mensual de 3.3% a 2.5%.	3.3	2.5	0	413 %
	R.4	Las empresas beneficiarias del Proyecto, en la industria textil, incrementan su productividad al reducir el número promedio anual de accidentes de trabajo: de 107 a 96 accidentes.	107	96	0	973 %
	R.5	Las empresas beneficiarias del Proyecto, en la industria de la confección, incrementan su productividad al reducir el número promedio anual de accidentes de trabajo: de 75 a 68 accidentes.	75	68	0	0 %
	R.6	Las empresas afiliadas a la AHM, aquellas que prestan servicios a la industria textil y de la confección y que han sido beneficiarias del Proyecto, incrementan su productividad al reducir el número promedio anual de accidentes de trabajo: de 21 a 19 accidentes.	21	19	0	0 %
	R.7	Las empresas beneficiarias del Proyecto, en la industria de la confección, incrementan su productividad al reducir el nivel de desperdicios de materia prima, de una tasa promedio mensual de 1.3 % a 1%.	1.3	1	0	433 %
	R.8	Las empresas afiliadas a la AHM, aquellas que prestan servicios a la industria textil y de la confección y que han recibido asistencia técnica del Proyecto, incrementan su productividad al reducir el nivel de desperdicios de materias primas: de una tasa promedio mensual de 2.7% a 2%.	2.7	2	0	386 %
Componente 1: Capacitación técnica. **Peso:** 50% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C1.I1**	La Asociación Hondureña de Maquiladores (AHM) cuenta con una metodología para la certificación de competencias laborales en la industria textil y de la confección, habiéndose diseñado, validado y aprobado los documentos de normas técnicas de 5 nuevas figuras laborales y los respectivos módulos y manuales de instrucción para la puesta en operación de los programas de certificación.	0	5	12	240 %
	C1.I2	500 trabajadores (operarios) de la industria textil y de la confección recibieron capacitación en normas técnicas por competencia laboral y han sido certificados.	0	500	518	104 %
	C1.I3	5,000 trabajadores (operarios) de la industria textil y de la confección han recibido capacitación técnica en diversas áreas de la producción para mejorar su desempeño.	0	5000	10028	201 %
	C1.I4	500 empleados de mandos medios de la industria textil y de la confección han recibido capacitación técnica en sus áreas de desempeño, con énfasis en temas de supervisión, liderazgo y trabajo en equipo.	0	500	1047	209 %
	C1.I5	500 empleados de mandos medios técnicos de la industria textil y de la confección han recibido capacitación técnica en las áreas de su trabajo, con énfasis en los temas de control de calidad, salud ocupacional, higiene y seguridad industrial y sobre el uso de tecnologías.	0	500	1883	377 %
	C1.I6	40 personas que reunen el perfil adecuado han sido formados como instructores para proporcionar servicios de capacitación y asistencia técnica a las empresas del sector textil y de la confección.	0	40	74	185 %
Componente 2: Mejoramiento de las CadenasProductivas **Peso:** 30% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C2.I1**	Siete de Diez PYMES, que han recibido asistencia técnica para mejorar su capacidad como empresas proveedoras en el sector textil y de la confección, han logrado aumentar su productividad reflejada en menores costos de producción y se encuentran integradas a cadenas de proveedores.	0	7	10	143 %
	C2.I2	225 gerentes y personal de mandos medios de pequeñas y medianas empresas proveedoras del sector textil y de la confección han sido capacitados en el tema de gestión de cadenas de proveedores.	0	225	63	28 %
	C2.I3	Formados 15 instructores en el tema de gestión de la cadena de proveedores (Supply Chain Management), a fin de que puedan prestar servicios de capacitación y asistencia técnica en esta temática a los empresarios vinculados al sector textil y de la confección.	0	15	24	160 %
	C2.I4	Se encuentran desarrolladas y en operación las bases de datos de proveedores (a nivel regional) del sector textil y de la confección y la de inteligencia de mercado.	0	2	2	100 %
Componente 3: Apoyo para el cumplimiento delas exigencias de mercado. **Peso:** 15% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C3.I1**	Siete de diez empresas, pequeñas y medianas (PYMES), vinculadas al sector textil y de la confección han obtenido certificaciones internacionales de cumplimiento o se encuentran en su proceso de certificación.	0	7	10	143 %
	C3.I2	300 gerentes y personal de mandos medios de empresas del sector textil y de la confección han recibido capacitación en cuanto a la temática de exigencias de mercado.	0	300	3026	1,009 %

Componente 4: Promoción y difusión de losresultados **Peso:** 5% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C4.I1**	Desarrollados un mínimo de tres eventos (uno de carácter regional) para difundir las lecciones aprendidas y los resultados del Proyecto.	0	3	3	100 %
	C4.I2	Página Web del Proyecto funcionando en internet y vinculada con la base informática de Inteligencia de mercados desarrollada por VESTEX-Guatemala.	0	1	1	100 %

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H1	Condiciones previas	1	Sep. 2007	1	Sep. 2007	Logrado
H2	Diseñados y aprobados documentos para la implementación del programa de certificación laboral: (i) metodología y plan de certificación laboral, (ii) normas técnicas por competencia laboral de 5 figuras laborales, (iii) módulos y manuales de instrucción, y (v) pruebas de certificación y material didáctico que facilite el aprendizaje para el desarrollo de las competencias y su certificación.	5	Dic. 2008	12	May. 2010	Logrado tarde
H4	Bases de datos de empresas proveedoras de bienes y servicios para el sector textil y de la confección y de inteligencia de mercado desarrolladas y puestas en operación.	2	Mar. 2009	2	Dic. 2010	Logrado tarde
H5	Instructores formados en gerencia de cadenas de proveedores (Supply Chain Management), con el fin de disponer de agentes locales que puedan proporcionar servicios de capacitación y asistencia técnica en dicha temática, para fortalecer las capacidades de PYMES vinculadas al sector textil y de la confección.	15	Mar. 2009	24	Ago. 2010	Logrado tarde
H3	Instructores formados para impartir capacitación (en temas técnicos de producción, supervisión, trabajo en equipo, control de calidad, salud ocupacional y seguridad industrial, etc) y proporcionar servicios de asistencia técnica a las empresas del sector textil y de la confección.	40	Ago. 2009	40	Sep. 2009	Logrado tarde
H6	Realizados eventos para difusión de las lecciones aprendidas y los resultados del Proyecto.	3	Ene. 2011	3	Dic. 2011	Logrado tarde
H7	Trabajadores (operarios) del sector textil y de la confección recibieron capacitación en normas técnicas por competencia laboral y han sido certificados.	500	Ene. 2011	518	Jun. 2011	Logrado tarde
H8	Trabajadores (operarios) del sector textil y de la confección han recibido capacitación técnica en temas del área productiva.	5000	Ene. 2011	7139	Dic. 2009	Logrado
H9	Trabajadores (mandos medios) del sector textil y de la confección han recibido capacitación técnica en sus áreas de desempeño, con énfasis en el tema de supervisión.	500	Ene. 2011	1155	Dic. 2009	Logrado
H10	Trabajadores (mandos medios técnicos) del sector textil y de la confección han recibido capacitación técnica en las áreas de su desempeño, con énfasis en temas referidos a control de calidad, salud ocupacional, higiene y seguridad industrial y sobre el uso de tecnologías.	500	Ene. 2011	1155	Dic. 2009	Logrado
H12	Pequeñas y medianas empresas (PYMES), proveedoras del sector textil y de la confección, que recibieron asistencia técnica para mejorar la calidad de sus procesos de gestión y producción, han logrado mejorar sus niveles de productividad y se encuentran integradas a cadenas de proveedores.	7	Ene. 2011	10	Abr. 2012	Logrado tarde
H14	Gerentes y mandos medios de las PYMES asistidas por el Proyecto han recibido capacitación sobre el tema de exigencias de mercado.	300	Ene. 2011	1679	Dic. 2009	Logrado
H15	PYMES asistidas técnicamente en el contexto del Proyecto incursionan en el proceso de certificación de cumplimiento.	7	Ene. 2011	10	Jun. 2011	Logrado tarde

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Dificultades en adquisiciones

[X] Cambios en la política nacional

[X] Falta de un sistema de seguimiento y evaluación

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 9 **RIESGOS VIGENTES:** 0 **RIESGOS NO VIGENTES:** 9 **RIESGOS MITIGADOS:** 0

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: MP - Muy Probable
La Asociación Hondureña de Maquiladores, ha generado todas las capacidades institucionales, técnica y financieras para continuar la asistencia técnica a la industria a través de PRONCINCO, el programa creado y consolidado vía la cooperación técnica del FOMIN.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Se mantiene para el Proyecto una cuenta bancaria en la cual se ha depositado el superávit que se generó con las actividades de capacitación realizadas por el proyecto, creando de esta manera un fondo que contribuya con la sostenibilidad futura del proyecto. Así mismo, esta Asociación cuenta con la estructura adecuada para dar continuidad a las actividades de capacitación y asistencia técnica y adicionalmente, se cuenta con una alianza con el ente rector de la formación profesional en Honduras, INFOP, institución que por más de 10 años ha apoyado a la industria de la manufactura y textil con la realización de este tipo de actividades.

Plan de Sostenibilidad http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=38562625

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lessons learned	Relativa a	Autor
1. Tenemos la situación que se presentó con el tema de Cadena de Suministros, única actividad, cuya meta no fue posible cumplir a cabalidad por la falta de interés en el tema de parte de las empresas de la industria. Durante el diseño del proyecto y también durante su ejecución, se identificó este tema como prioridad para la industria, mas no fue ese el caso en el momento de la ejecución. Las empresas consideraron otros temas como prioritarios, entre otros, el tema de Manufactura Esbelta, Producción más limpia y Seguridad y Salud Ocupacional. Por lo que es importante que tanto el Organismo Ejecutor como el Banco, en futuros casos, evalúen estas situaciones y realicen oportunamente los cambios a fin de adecuar la ejecución de conformidad a las necesidades e intereses vigentes de los beneficiarios.	Implementation	Borjas, Marlon Rafael
2. En vista del esquema de trabajo que presentan las empresas de la industria textil y de la confección y considerando la dinámica de cambios de la industria, el Proyecto se vio obligado a identificar y readecuar las actividades a realizar, siempre en concordancia a lo establecido en el marco lógico. Como ejemplo de lo anterior y para promover un mejor posicionamiento y competitividad de la industria, anticipándose a las exigencias del mercado europeo en el marco del acuerdo de asociación comercial entre Centroamérica y Europa, se acordó crear una nueva capacidad en el país, formando expertos locales en el tema de manufactura esbelta, así como también brindar asistencia técnica a 10 empresas en este mismo tema. Situaciones como la antes expuesta, provocó que se solicitara al Banco transferencia de fondos entre las diferentes categorías a fin de adecuar el uso de los recursos según las necesidades identificadas.	Implementation	Borjas, Marlon Rafael
3. A través del desarrollo de la actividad de manufactura esbelta se impactó positivamente en el mejoramiento de los procesos de las empresas beneficiarias, así como también mediante la asistencia técnica en el tema de riesgos profesionales. Por lo anterior, se puede concluir que esta modalidad de asistencia es más efectiva y promueve resultados tangibles, más que si solo se realizan actividades de capacitación.	Implementation	Borjas, Marlon Rafael

Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o "compartirse" con otras entidades o proyectos similares.

Todos los productos generados a lo largo del proyecto fueron subidos al PSR, se encuentran en el IDB-DOCs de igual forma. Y entre los principales productos se registran: Las 12 figuras laborales basadas en competencias, base de proveedores de la industria compartida con Guatemala VESTECX e informes de evalaución y sistematización.

Productos principales del proyecto

[Ago. 2006] Guías de Buenas Prácticas FLA: Resolución de Conflictos (Methodologies/training materials)
Autor: FLA

[Mar. 2008] Manual del Operador de Montacargas (Methodologies/training materials)
Autor: José Alcerro, Geovani Lara y Luisa García.

[Jun. 2008] Norma de Competencia Laboral de Operador de Montacargas (Methodologies/training materials)
Autor: INFOP / AHM

[Jun. 2008] Norma de Competencia Laboral de Brigadista de Seguridad (Methodologies/training materials)
Autor: INFOP / AHM

[Jun. 2008] Norma de Competencia Laboral de Facilitador de Capacitación (Methodologies/training materials)
Autor: INFOP / AHM

[Jul. 2008] Norma de Competencia Laboral de Operador de Maquina de Hilos (Methodologies/training materials)
Autor: INFOP / AHM

[Jul. 2008] Norma de Competencia Laboral de Operador de Maquina Tejedora de Calcetin (Methodologies/training materials)
Autor: INFOP / AHM

[Jul. 2008] Norma de Competencia Laboral de Operador de Empaque (Methodologies/training materials)
Autor: INFOP / AHM

[Jul. 2008] Norma de Competencia Laboral de Operador de Maquina de Coser Panty (Methodologies/training materials)
Autor: INFOP / AHM

[Nov. 2008] Informe de Línea Base del Proyecto ATN/ME-10091-HO (Handbooks/Procedure guides)
Autor: Beatriz Brito

[Mar. 2009] Presentaciones para el Curso de Normas Internacionales de Información Financiera NIIF (Technical publications)
Autor: COPUCHP

[Abr. 2009] Guías de Buenas Prácticas FLA:Reclutamiento y Selección (Methodologies/training materials)
Autor: FLA

[Sep. 2009] Manual de la Capacitación de Formación de Capacitadores (Methodologies/training materials)
Autor: Gonzalo Coto

[Sep. 2009] Guías de Buenas Prácticas FLA: Contratación (Methodologies/training materials)
Autor: FLA

[Nov. 2009] Programa de Certificación, Manual de Entrenamiento en Sistemas Sociales y Auditores Internos (Methodologies/training materials)
Autor: WRAP

[Mar. 2010] Norma de Competencia Laboral de Líder de Seguridad (Methodologies/training materials)
Autor: INFOP / AHM

[Mar. 2010] Manual del Formación de Facilitador de Capacitación (Methodologies/training materials)
Autor: Merly Pineda, Mauricio Aguilar, Asly Valeriano y Luisa García

[Mar. 2010] Manual del Líder en Seguridad Industrial (Methodologies/training materials)

Autor: Mauricio Aguilar, Omar Benitez y Luisa García

[Mar. 2010] Manual del Brigadista de Emergencia Industrial (Methodologies/training materials)
Autor: Ricardo Laínez, Geovanni Lara y Luisa García.

[Mar. 2010] Manual de Operador de Corte en Maquina Gerber (Methodologies/training materials)
Autor: Zayra Palacios, Brendar Ramos y Merly Pineda.

[Mar. 2010] Manual de Operador de Maquina de Moldeo de Copas para Brassier (Methodologies/training materials)
Autor: Walter Canales, Brendar Ramos y Merly Pineda.

[Mar. 2010] Manual para Operador de Serigrafia en Maquina (Methodologies/training materials)
Autor: Erick Rivera, Brenda Ramos y Merly Pineda.

[Mar. 2010] Manual para Operador de Maquinas de Troquelado de Piezas Moldeadas para Brassier (Methodologies/training materials)
Autor: María Licona, María Perdomo Brendar Ramos y Merly Pineda.

[Mar. 2010] Norma de Competencia Laboral de Líder de Seguridad (Methodologies/training materials)
Autor: INFOP / AHM

[Jul. 2010] Video de Firma Convenio AHM - IPC (Marketing materials/communication)
Autor: AHM

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS	
29/DIC./2006 Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=864093]
Ficha del proyecto	http://apps.fomin.org/public/psr/projectprofile.aspx?proj=HO-M1014&lg=SP