

RESUMEN EJECUTIVO

Organismo Ejecutor:	Fundación para la Innovación y Transferencia de Tecnología en la Pequeña y Mediana Empresa, A.C. (FUNTEC).		
Beneficiarios:	Los beneficiarios directos de este proyecto son cerca de 2000 micro y pequeños empresarios.		
Monto y fuente:	Modalidad:FOMIN:	No-	Facilidad IIIA
	Aporte Local:	reembolsable	
		US\$	2.000.000
	FUNTEC:	US\$	2.000.000
	Empresarios y Gobiernos		
	Locales:	US\$	4.560.000
	Total:	US\$	8.560.000
Plazos:	Período de Ejecución:	48 meses	
	Período de Desembolso:	54 meses	
Objetivos:	<p>El objetivo general de este proyecto es contribuir a mejorar la productividad y competitividad de la pequeña y micro empresa, mediante su integración al resto de la planta productiva nacional. Se utilizarán mecanismos innovadores y replicables de articulación y asistencia técnica. En principio, el proyecto busca apoyar principalmente a diversos sectores pre-identificados por su potencial de crecimiento por medio de la integración y por ser predominantes pequeñas y micro empresas. Algunos de estos sectores son: moda, joyería, calzado, mueble, curtiembre, electrónica y artes gráficas.</p>		
Descripción:	<p>A través de actividades de asistencia técnica y capacitación se espera apoyar una cartera de 7 proyectos de integración productiva, algunos de los cuales serían seleccionados de una lista de 11 ya identificados por FUNTEC, para la pequeña y micro empresa, cada uno de los cuales agrupará un número de empresas que variará según la modalidad de integración requerida por los empresarios. Dichos proyectos incorporarán la pequeña y micro empresa a la cadena productiva a través de su eslabonamiento con empresas de mayor tamaño, y/o promoverá la cooperación horizontal entre pequeñas empresas. Dado los sectores y proyectos identificados, se estima que en promedio un 80% del número de empresas beneficiadas serán pequeñas y micro empresas.</p> <p>Para cumplir con los objetivos trazados, el proyecto se dividirá en tres componentes: (i) promoción e identificación de actividades de integración productiva; (ii) desarrollo e implantación de proyectos locales de integración productiva; y (iii) mejoramiento en aspectos ambientales, de seguridad e higiene ocupacional y de contratación de menores. Con recursos del FUNTEC y el FOMIN se cofinanciará</p>		

hasta un 33% de los costos de operación de los proyectos locales, de acuerdo a las actividades definidas en el proyecto dentro de los componentes ii y iii.

El FUNTEC ya ha identificado 11 proyectos de integración productiva. De estos, seis tienen un alto grado de definición, habiéndose firmado convenios para dos y los otros cuatro se encuentran en avanzado estado de formalización (ver Anexo V).

Condiciones contractuales especiales:

Condiciones previas al primer desembolso: (i) presentar para la aprobación del Banco un plan de acción detallado de las actividades que deben efectuarse durante el primer año de ejecución del programa para cada componente, según sea el caso; y (ii) FUNTEC deberá presentar al Banco evidencia de la contratación del personal de la Unidad de Integración (UI) financiado con cargo a la contribución y del experto en aspectos sociales, laborales y ambientales (ver párrafos 3.8, 3.13, y 8.1).

Excepciones a las políticas del Banco:

Ninguna

I. ELEGIBILIDAD DEL PAÍS Y PROYECTO

- 1.1 El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), en su reunión del 21 de enero de 1994, declaró elegible a Estados Unidos Mexicanos para todas las modalidades de financiamiento. Esta operación es elegible para la financiación del FOMIN con cargo a la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa (III-A) y es, a su vez, consistente con las disposiciones del FOMIN, ya que busca desarrollar el mercado de servicios no financieros promoviendo la vinculación de pequeñas y micro empresas a las cadenas productivas y fomentando la integración empresarial. El proyecto responde a dos necesidades a nivel nacional: (i) incrementar la "compra nacional" de los sectores exportadores; y (ii) mejorar las condiciones de higiene ocupacional, contratación de menores, seguridad y manejo ambiental de pequeñas y micro empresas, que tienen por lo general limitados recursos para reformar sus prácticas en estos aspectos.

II. ANTECEDENTES

A. El Sector Privado en México

- 2.1 De acuerdo con el estudio del Banco sobre el sector privado en México (RE2-98-003, Abril de 1998), el sector de la micro, pequeña y mediana empresa representaba en 1993 el 56% del personal ocupado en el sector de manufactura, el 38% del valor de la producción y el 99% de los establecimientos productivos. A nivel sectorial, su participación es mayoritaria en el comercio (57%), servicios (31%), manufacturas (10%) y construcción (1%).
- 2.2 El proceso de apertura comercial iniciado por México en la segunda mitad de los ochenta generó una mayor disponibilidad de insumos y componentes extranjeros de alta calidad y bajo costo relativo que desplazó competitivamente a los proveedores nacionales y produjo una reducción en la integración nacional de la producción.
- 2.3 El estudio del Banco identifica los problemas que han enfrentado estas empresas para su expansión, destacando aquellos asociados a su integración con grandes empresas, la adaptación a un nuevo ambiente competitivo, la absorción de tecnología, mano de obra poco calificada, reducido gasto en capacitación y el acceso a crédito. Se observa asimismo que bajo ciertas condiciones, dada la complejidad de los problemas enfrentados por las pequeñas empresas, surge la necesidad de apoyar a empresas con la intención de integrarse o asociarse en redes.
- 2.4 El apoyo a la formación de redes empresariales de producción se basa en el hecho de que las empresas agrupadas en redes tienden a generar un proceso de aprendizaje interno. Cuando se logra generar el proceso de aprendizaje en una relación empresarial, la dinámica es interactiva y el apoyo externo simplemente consolida la relación de largo plazo. En México existe actualmente un pujante sector exportador, conformado principalmente por empresas grandes lo cual constituye una oportunidad para la integración productiva como forma efectiva de

cooperación inter-empresarial en beneficio de una mayor productividad y desarrollo de las pequeñas empresas y del fortalecimiento de la competitividad de las cadenas productivas en su conjunto

B. El concepto de integración productiva

- 2.5 La integración productiva es una forma de cooperación inter-empresarial que permite a las pequeñas empresas aumentar su competitividad, al aumentar sus niveles de calidad y productividad y disminuir sus costos. La creación de cadenas productivas a su vez permite consolidar los procesos de desarrollo económico regional, ya que estas involucran tanto a los grupos de empresarios como a entidades locales (gobiernos estatales y municipales, asociaciones de empresarios, cámaras, etc.) para los cuales el desarrollo empresarial es parte integral del proceso de desarrollo local.
- 2.6 La integración productiva se define mediante dos tipologías no excluyentes entre sí: (i) **integración horizontal**: pequeñas empresas se agrupan para obtener economías de escala y potenciar su capacidad de mercado y negocios través de, por ejemplo, la realización de compras en común; inversión y/o producción mancomunada; consolidación de oferta y comercialización conjuntas para el acceso a nuevos mercados; y el desarrollo de servicios técnicos, tecnológicos o financieros de interés compartido; y (ii) **integración vertical**: pequeñas empresas establecen relaciones de proveeduría que les garantizan una demanda estable y favorecen la asimilación de las tecnologías, la información y los estándares de desempeño de las empresas compradoras mediante la suscripción de contratos de suministro que incluyen compromisos comerciales de largo plazo, actividades de asistencia técnica, capacitación, transferencia tecnológica, y apoyo financiero, entre otros.
- 2.7 *Integración horizontal.* El proceso de integración horizontal o ‘clustering’ surge de la necesidad de enfrentar un problema específico, bajo el liderazgo de algunas empresas coordinadoras. La cooperación entre empresas genera una reducción en sus costos de operación por el hecho de agruparse. Al generarse un ahorro, las empresas incrementan su utilidad y su tasa de crecimiento. La vinculación entre pequeñas empresas para generar, a través de asociaciones, economías de escala, es el mecanismo que ha demostrado mayores beneficios en el proceso de integración.
- 2.8 *Integración vertical.* El proceso de integración vertical es aquella modalidad de cooperación entre empresas que se sitúan en posiciones distintas y consecutivas en la cadena productiva y se asocian para alcanzar ventajas competitivas que no podrían obtener de forma individual. El ejemplo más común es el establecimiento de una relación de proveeduría estratégica y estable entre una o varias grandes empresas clientes y sus redes de micro, pequeñas y medianas subcontratistas. Dentro de los beneficios de las redes verticales se encuentran la posible reducción de los costos de proveeduría, de los costos financieros derivados de la necesidad de almacenamiento de materias primas y productos intermedios y el aumento de la

flexibilidad en términos de volumen y tiempos de respuesta a las demandas del mercado¹.

- 2.9 *Las ventajas de la integración.* La integración productiva puede ser un instrumento eficaz para la mejora competitiva de la pequeña empresa puesto que permite romper las condiciones de aislamiento que son el principal limitante a su desarrollo, alcanzar economías de escala y acelerar sus procesos de aprendizaje y asimilación de nuevas tecnologías. Dada la importancia del sector de las pequeñas y micro empresas en el aparato productivo mexicano, en términos de empleo y producción, y su condición de aislamiento y poca capacidad de asociación, el apoyo externo que promueva actividades de integración productiva puede generar la dinámica necesaria para promover innovaciones que produzcan incrementos sostenibles en la productividad de las empresas.

C. El Programa de Integración Industrial (PII)

- 2.10 El Programa de Integración Industrial (PII) entró en operación en noviembre de 1997 por iniciativa de la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos(CONCAMIN). Este programa es ejecutado por la Fundación para la Innovación y Transferencia de Tecnología en la Pequeña y Mediana Empresa, A.C. (FUNTEC), con el cofinanciamiento del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). A mayo del 2000, el Programa ha formalizado 5 proyectos locales, habiéndose comprometido la totalidad de los recursos (US\$ 1,000,000) de la contribución del PNUD (ver Anexo II).
- 2.11 Algunos casos ya están dando resultados positivos, al haberse identificado procesos de reducción de costos, bien sea a través de acuerdos de complementariedad industrial, o del uso mancomunado de algunos recursos de producción. En otros casos, denominados asociaciones integradoras, las empresas en vez de asociarse para reducir costos de producción buscan facilitar la comercialización, ya sea a través de una agrupación de oferta, o con la creación de una comercializadora de sus productos. En este tipo de asociación, los productores locales mantienen su independencia de operación y únicamente se comprometen con el objetivo específico de la asociación, como pudiera ser la compra conjunta de un bien o insumo que contribuya a elevar la productividad del conjunto de empresas asociadas. La principal característica de estas asociaciones es que los productores miembros están especializados en algún tipo de producto, como puede ser en el sector de confección o en la industria del zapato.
- 2.12 Asimismo, el PII ha demostrado que, particularmente con la pequeña empresa, los proyectos llegan a obtener resultados intermedios de integración, --como es el caso

¹ Los organismos internacionales, especialmente la Organización de Naciones para el Desarrollo Industrial (ONUDI), han promovido desde su creación en los años sesenta la creación de bolsas de subcontratación. Estas bolsas fueron diseñadas con el fin de intercambiar información entre empresas grandes y pequeñas para incentivar los enlaces entre las mismas (match-making). En la mayoría de los casos, este intercambio de información ha sido insuficiente, dado que no incorpora el concepto de aprendizaje, por lo cual las relaciones tienden a ser esporádicas y en consecuencia, las empresas que se involucran no llegan a acuerdos que impliquen una relación de largo plazo (ver Anexo III).

de las compras o ventas en común, inversión conjunta, servicios comunes,-- pero no necesariamente resultados definitivos de integración productiva.

- 2.13 Dada la realidad socioeconómica en México y las serias limitaciones del sector de la micro y pequeña empresa, tanto de recursos financieros como de recursos humanos, este sector enfrenta serias dificultades para poder cumplir con las normas vigentes que regulan la seguridad e higiene en el trabajo, así como el empleo de menores y la protección del medio ambiente. Durante las visitas de campo realizadas por el equipo de proyecto a las micro y pequeñas empresas como parte de la preparación de este programa, se identificó la necesidad de apoyar a las empresas beneficiarias, mediante asistencia técnica en el cumplimiento de estándares laborales, incluyendo la contratación de menores; de seguridad e higiene ocupacional; y ambientales. Esta área se identificó como de prioridad, dado que la misma no estaba incluida en el programa del PNUD.
- 2.14 Sobre la base de las experiencias mencionadas anteriormente, el Programa de Integración Productiva (PIP) propuesto concentrará su apoyo en: (i) el uso de una metodología de integración específicamente adaptada a las necesidades de las pequeñas y micro empresas a fin de contribuir a generar la dinámica necesaria para aprovechar los beneficios que esta produce (innovación, 'learning by doing', reducción de costos, acceso a información, entre otros); y (ii) proporcionar estrategias y acciones específicas que contribuyan a mejorar las condiciones de trabajo y efectos sobre el medio ambiente de las pequeñas y micro empresas beneficiarias del programa.

III. EL PROYECTO

A. Objetivo

- 3.1 *Objetivo General.* El objetivo general de este proyecto es contribuir a mejorar la productividad y competitividad de la pequeña y micro empresa, mediante su integración al resto de la planta productiva nacional. Se utilizarán mecanismos innovadores y replicables de articulación y asistencia técnica. En principio, el proyecto busca apoyar principalmente a diversos sectores pre-identificados por su potencial de crecimiento por medio de la integración y por ser predominantes pequeñas y micro empresas. Algunos de estos sectores son: moda, joyería, calzado, mueble, curtiembre, electrónica y artes gráficas.
- 3.2 *Objetivo Específico.* El objetivo específico de este proyecto es aumentar la productividad y competitividad y mejorar las condiciones laborales y ambientales de las micro y pequeñas empresas participantes en los proyectos de integración productiva del programa, a través de la transferencia al caso mexicano de la metodología de integración productiva adaptada a la pequeña y micro empresa
- 3.3 El FUNTEC ya ha identificado 11 proyectos de integración productiva. De estos, seis tienen un alto grado de definición, habiéndose firmado convenios para dos y

los otros cuatro se encuentran en avanzado estado de formalización (ver Anexo V). Los otros cinco se encuentran en estado preliminar de definición (ver Anexo VI).

B. Descripción

- 3.4 A través de actividades de asistencia técnica y capacitación se espera apoyar una cartera de 7 proyectos de integración productiva², seleccionados de entre los 11 ya identificados, para la pequeña y micro empresa, cada uno de los cuales agrupará un número de empresas que variará según la modalidad de integración requerida por los empresarios. Dichos proyectos incorporarán la pequeña y micro empresa a la cadena productiva a través de su eslabonamiento con empresas de mayor tamaño, y/o promoverá la cooperación horizontal entre pequeñas empresas. Dado los sectores y proyectos identificados, se estima que en promedio un 80% del número de empresas beneficiadas serán pequeñas y micro empresas.
- 3.5 Para cumplir con los objetivos trazados, el proyecto se dividirá en tres componentes: (i) promoción e identificación de actividades de integración productiva; (ii) desarrollo e implantación de proyectos locales de integración productiva; y (iii) mejoramiento de las pequeñas y micro empresas participantes en los proyectos locales en aspectos ambientales, de seguridad e higiene ocupacional.
- 3.6 Con recursos del FUNTEC y el FOMIN se cofinanciará hasta un 33% de los costos de operación de los proyectos locales, de acuerdo a las actividades definidas en el proyecto dentro de los componentes ii y iii del párrafo 3.5. Los empresarios locales se comprometen con el PIP a asegurar el 67% del financiamiento requerido con recursos locales (de gobiernos y cámaras locales y las propias empresas participantes), de los cuales un mínimo de 33% debe provenir del sector privado.

C. Componentes del Proyecto

1. Promoción y Apoyo para Actividades de Integración Productiva (US\$639.000 FOMIN, US\$895.800 FUNTEC)

- 3.7 Este componente busca mejorar la capacidad de la Unidad de Integración (UI) del FUNTEC, para llevar acabo las siguientes funciones de 'brokerage': (i) identificación y promoción de iniciativas de integración productiva para pequeña y micro empresa; (ii) dar respaldo técnico para el diseño de redes de empresas horizontales y verticales; (iii) apoyo en la negociación de la cofinanciación local de los proyectos locales; (iv) apoyo a la creación y consolidación de unidades técnicas locales (UTL) encargadas de la ejecución de los proyectos de cooperación interempresarial, así como el desarrollo e implantación de planes de negocios; (v) apoyar a las UTL en la localización de asistencia técnica especializada nacional o internacional para atender necesidades específicas; (vi) desarrollo y aplicación de metodologías de gestión y seguimiento de proyectos de articulación empresarial; y (vii) promocionar compromisos de mejora empresarial en materias ambientales, de

2 Se estima que el costo promedio de un proyecto local se encuentra alrededor de US\$960 mil.

salud, higiene y seguridad laboral en los convenios constitutivos de los proyectos locales.

- 3.8 Para cumplir con los objetivos de este componente se financiará la contratación del siguiente **personal adicional** para la UI: (i) un Gerente Técnico, quien tendrá la responsabilidad principal en el diseño y preparación de proyectos de integración productiva que surgen de iniciativas empresariales; dar asistencia técnica a las UTL, monitoreo técnico de los proyectos locales, y apoyar el desarrollo de los planes estratégicos del PIP; (ii) un Gerente de Planificación, Seguimiento y Evaluación, quien desarrollará e implantará sistemas de monitoreo y evaluación, incluyendo encuestas de empresas y estudios de casos; (iii) un Gerente Financiero, quien implantará un sistema de control financiero y contable interno, preparación y ejecución del presupuesto, la realización de los informes gerenciales necesarios, y llevará la contabilidad y registro del uso de los recursos del FOMIN; y (iv) un experto en aspectos sociales, laborales y ambientales (ver párrafo 3.13). Así mismo, se financiarán actividades de capacitación para el personal de la UI en brokerage y en aspectos sociales, laborales y ambientales.

2. Desarrollo e Implantación de Proyectos Locales (US\$822.090 FOMIN, US\$1.035.342 FUNTEC, US\$4.380.862 Aporte Local)

- 3.9 Este componente financiará asistencia técnica al nivel de las Unidades Técnicas Locales (UTL), para fortalecer su capacidad de proporcionar servicios de integración productiva para los proyectos locales. Los proyectos locales serán formalizados por medio de un convenio entre los promotores locales y el FUNTEC. La función coordinación del proyecto local estará a cargo de un Comité Directivo conformado por el Coordinador de la UI, los promotores del proyecto local y el Director de la UTL.
- 3.10 Las UTL contarán con la estructura operativa requerida para realizar o supervisar las siguientes funciones: (i) diagnóstico, intermediación y apoyo técnico para la incorporación de pequeñas y micro empresas a cadenas exportadoras; (ii) asistencia a la identificación, precalificación y desarrollo de empresas proveedoras de grandes empresas; (iii) promoción del desarrollo de redes horizontales de empresas; (iv) negociación y coordinación de la producción y venta conjunta; (v) coordinación de la adquisición en común de insumos o servicios; (vi) interlocución para el acceso a crédito o asistencia técnica; (vii) asesoría técnica para el diseño, promoción y comercialización de productos de grupos de empresas; (viii) servicios de investigación y desarrollo tecnológico; (ix) certificaciones de calidad (pruebas de laboratorio en materias primas y producto terminado); (x) capacitación para el trabajo en grupo, mejora de prácticas productivas, nuevas tecnologías, diseño, control de calidad, gestión de inventarios, ventas y comercialización, administración de empresas, etc; y (xi) capacitación a los trabajadores y diferentes niveles empresariales, en aspectos de seguridad industrial, higiene y salud ocupacional, nociones sobre protección ambiental y manejo racional de recursos naturales; y (xii) asistencia en la participación de grupos de empresas en ferias y ruedas de negocios, entre otros.

- 3.11 Para llevar a cabo estas funciones las UTL deberán contar con el siguiente personal: (i) un director; (ii) un promedio de tres articuladores; (iii) un oficial administrativo; y (iv) una secretaria. Las calificaciones técnicas y el número definitivo del personal de las UTL dependerán de las características de cada proyecto. Asimismo, este componente financiará asistencia técnica dirigida a grupos de pequeñas y micro empresas, para las cuales se hayan identificado necesidades comunes. Esta asistencia técnica podría incluir informática, 'e-bussiness', comercialización y mercados de exportación.
- 3.12 Los proyectos en estado de formalización más avanzado son: (i) Centro de Vinculación Empresarial en León, Guanajuato y (ii) Centro Tecnológico para la Industrialización de Productos Lácteos y Hortícolas en Ciudad Delicias, Chihuahua; (iii) Fondo para la Industrialización Frutícola en el Estado de Sinaloa; (iv) Agencia de Inteligencia Comercial Internacional para el sector Artesanal del Estado de Guanajuato; (v) Fondo para la Industrialización de la Carne en Navolato, Sinaloa; y (vi) Empresa Integradora de la Industria Escobera de Sinaloa. (Para mayor detalle sobre cada proyecto, véase Anexo V).

3. Mejoramiento de Aspectos Sociales, Laborales y Ambientales (US\$386.500 FOMIN, US\$175.000 Aporte Local)

- 3.13 Este componente permitirá mejorar el desempeño de las empresas beneficiarias en aspectos ambientales, de seguridad e higiene ocupacional y empleo de menores. Para ello, este componente prevé la contratación de asesoría técnica especializada y la incorporación a la Unidad de Integración de un experto responsable del diseño y ejecución de los planes de asistencia técnica para la mejora empresarial en los ámbitos de medio ambiente, seguridad, higiene ocupacional y empleo de menores (ver párrafo 3.8). La asesoría técnica especializada será realizada por expertos locales.
- 3.14 Las actividades previstas bajo este componente son: (i) realización de un diagnóstico por proyecto, a través de inspecciones físicas, que identifique las prácticas y el estado real de las empresas en materia ambiental, de seguridad industrial, higiene ocupacional y contratación de menores, en una muestra representativa de empresas beneficiarias; (ii) diseño de planes para la mejora empresarial en los ámbitos de seguridad, salud e higiene ocupacional, detallando las actividades a realizar con fines preventivos (aspectos motivacionales, capacitación a los trabajadores, generación de conciencia, cambio de hábitos de trabajo, etc.); (iii) ejecución de los planes de asistencia técnica en una muestra representativa de empresas para cada uno de los proyectos locales de integración productiva; y (iv) supervisión del grado de avance en la ejecución de dichos planes y evaluación de la consecución de las metas preestablecidas.
- 3.15 Se capacitará a su vez al personal de las UTL para que, como parte de su función de *brokerage*, estén en condiciones de capacitar a las empresas sobre las ventajas productivas y competitivas de incorporar mejoras en materia ambiental, de seguridad industrial, higiene ocupacional y contratación de menores, a sus procesos productivos (ISO 14,000, reciclaje de productos y subproductos, reducción de ausentismo por enfermedad, etc.).

- 3.16 Como resultado de las actividades contempladas en este componente, se espera una mayor programación voluntaria del cumplimiento de la normatividad por parte de las empresas, una mayor productividad de las empresas, una mayor satisfacción de los trabajadores, una disminución en los accidentes y enfermedades de trabajo, así como una disminución en los costos de producción
- 3.17 La capacitación ayudará a los empresarios beneficiarios del programa, a cumplir con lo que establece la Ley Federal del Trabajo, en especial con relación a la contratación de menores y a lo establecido en el marco del Reglamento General de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

IV. EJECUCIÓN

A. Organismo Ejecutor

- 4.1 La Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN), establecida en 1936 con sede en Ciudad de México, tiene jurisdicción en toda la República Mexicana, y representa los intereses de los pequeños, medianos y grandes industriales ante el gobierno mexicano y otros organismos nacionales e internacionales relacionados con el desarrollo industrial. La Fundación Mexicana para la Innovación y Transferencia de Tecnología en la Pequeña y Mediana Empresa (FUNTEC) se creó como brazo operativo de CONCAMIN en 1994. FUNTEC será la entidad ejecutora del Programa. FUNTEC, a su vez, es la entidad responsable de la ejecución del Programa de Integración Industrial (PII), a través de la Unidad de Integración (UI).
- 4.2 Además del PII, FUNTEC está administrando el Fondo para Proyectos de Prevención de la Contaminación (FIPREV) y es el agente vinculador para el Programa de Modernización Tecnológica de CONACYT.
- 4.3 El Consejo Directivo de FUNTEC tiene el poder de establecer las políticas, aprobar el presupuesto anual y evaluar la ejecución de todos los programas. El Consejo Directivo lo integran representantes de alto nivel de organizaciones empresariales y agencias gubernamentales incluyendo representantes de CONCAMIN, Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), Instituto Politécnico Nacional (IPN), Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), Consejo Nacional de Exportadores (CNE), Consejo de Cámaras Industriales del Estado de Jalisco (CCIJ), Cámara de la Industria de la Transformación del Estado de Nuevo León (CAINTRA), y la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA).

B. Esquema de Ejecución

- 4.4 El Programa de Integración Productiva (PIP) cofinanciado por el FOMIN funcionaría en dos niveles: (i) **nacional, desde la Unidad de Integración (UI)**, que tiene como misión identificar propuestas viables de integración a nivel local, que sean sostenibles a largo plazo y apoyar con asistencia técnica el diseño y la

definición de la estructura operativa requerida y la ejecución de los proyectos locales; y (ii) **local, en cada proyecto de integración** que se ponga en marcha, y en el cual se establecerá un equipo técnico de carácter permanente, conformado en una Unidad Técnica Local (UTL) que actúa como articulador empresarial e intermediador de los servicios que requieran las empresas. Este equipo técnico es también responsable de la obtención de los fondos de aporte local, con el apoyo de la Unidad de Integración.

1. Unidad de Integración (UI)

- 4.5 La UI estaría conformada por el personal actualmente en funciones en el PII del FUNTEC, así como por los funcionarios que serían contratados con el financiamiento del FOMIN (ver párrafo 3.8). La UI estaría integrada por seis funcionarios, cinco profesionales y un administrativo. Las funciones del personal profesional se detallan a continuación.
- 4.6 *Coordinador de la UI.* Funge como el supervisor del personal de la UI. Entre sus principales funciones destacan: (i) identificar y promover proyectos de integración productiva; (ii) participar en las negociaciones con los empresarios participantes en los proyectos locales; (iii) ser miembro de los Comités Directivos de los proyectos locales; (iv) supervisar y participar en la elaboración y presentación de planes de trabajo ordinarios y extraordinarios de la UI; (v) coordinar la preparación del informe de progreso del PIP, a la Dirección Ejecutiva del FUNTEC; y (vi) preparar el presupuesto anual del PIP. El coordinador reporta al Director Ejecutivo de FUNTEC.
- 4.7 *Gerente Técnico.* Tiene la responsabilidad principal en el diseño y preparación de proyectos de integración productiva que surgen de iniciativas empresariales. Asimismo, sus funciones incluyen: (i) dar asesoría técnica para el desarrollo de los documentos de proyectos locales; (ii) dar asistencia técnica puntual a las UTL; (iii) monitoreo técnico de los proyectos locales; (iv) apoyar el desarrollo de los planes estratégicos del PIP; (v) evaluar los impactos de la IP en las empresas atendidas por la UTL; y (vi) participar en la preparación del informe de progreso del PIP, a la Dirección Ejecutiva del FUNTEC.
- 4.8 *Gerente Promotor.* Apoya al Coordinador en la identificación de proyectos de integración productiva, y participa en las negociaciones para la definición y determinación de la factibilidad de los proyectos. Sus funciones incluyen: (i) apoyar el desarrollo del documento del proyecto local; (ii) preparar los convenios de participación en los proyectos; (iii) apoyar la formalización institucional de los proyectos y de la UTL respectiva; (iv) apoyar al Coordinador en la preparación del informe de progreso a la Dirección Ejecutiva de FUNTEC; (v) apoyar al coordinador en la preparación del presupuesto anual.
- 4.9 *Gerente de Planificación, Seguimiento y Evaluación.* Es el principal responsable de desarrollar e implantar sistemas de monitoreo y evaluación, incluyendo encuestas de empresas y estudios de casos. Sus funciones incluyen: (i) desarrollar un protocolo de monitoreo y evaluación del PIP; (ii) diseñar una metodología de diagnóstico, así como los cuestionarios correspondientes; (iii) recopilar y analizar

la información recibida; (iv) documentar sistemáticamente las experiencias y resultados de los proyectos en un sistema de información gerencial; (v) preparar guías y procedimientos basados en los análisis de experiencias a fin de replicarlos; (vi) dar asesoría técnica a la UTL; (vii) apoyar la elaboración de los planes del trabajo y en el presupuesto del PIP; y (viii) apoyar al Gerente Técnico en la elaboración de planes estratégicos del PIP.

- 4.10 *Gerente Financiero.* Tiene responsabilidad principal por la elaboración de los presupuestos con los que operará la UI, y en las revisiones periódicas de éstos para su actualización. Sus funciones incluyen: (i) llevar la contabilidad del programa; (ii) registrar los objetivos normas planes de trabajo, y presupuestos de cada uno de los proyectos apoyados por el PIP para dar seguimiento y verificar su cumplimiento; (iii) capacitar y supervisar a los oficiales administrativos de las UTL, a fin de que cumplan con las normas contables establecidas por el PIP y este proyecto; (iv) llevar el control de cuentas bancarias correspondientes a la disposición de recursos para cubrir los gastos de operación del PIP; y (v) preparar los informes contables a ser presentados por el PIP al Banco/FOMIN.
- 4.11 Asimismo, se contratará a tiempo parcial un experto en aspectos sociales, ambientales y laborales (ver párrafos 3.8 y 3.13).

2. Unidad Técnica Local (UTL)

- 4.12 Las UTL estarían conformadas por personal especializado en el sector específico a ser integrado. Cada UTL contará con un personal integrado por: (i) un Director; (ii) Articuladores³; (iii) un Gerente Financiero; y (iv) un Asistente Administrativo.
- 4.13 Los costos operativos de la UTL y de implantación de los proyectos locales serán financiados con la contribución FOMIN/FUNTEC por un monto no superior a 33% del costo total y el resto con aporte local, durante un período no superior a tres años. El aporte de los fondos FOMIN/FUNTEC deberá efectuarse en forma paralela al aporte de los empresarios y gobiernos locales, el cual no será inferior a un 67% del costo total del proyecto local.

C. Selección de los proyectos locales

- 4.14 Las tareas de promoción, identificación y formulación de proyectos se realizan siempre para un número amplio de iniciativas, a fin de seleccionar las iniciativas más atractivas para la pequeña y micro empresa. Los criterios básicos de selección para los proyectos propuestos son: (i) que sea una iniciativa de integración productiva, con capacidad de desarrollar las capacidades de enlace en un sector; (ii) que el proyecto tenga un mercado, producto y servicios claramente identificados; (iii) que haya evidencia de demanda potencial para los productos y servicios que ofrecería la UTL; (iv) que se presente un modelo empresarial que facilite al centro generar los recursos suficientes para cubrir el 33% de los costos de operación

3 Para cálculos del presupuesto de las UTL se han colocado como un promedio 3 articuladores por proyecto local, pudiendo estos ser más o menos dependiendo de la magnitud del mismo.

cubiertos por el PIP, una vez concluidos los tres años de financiamiento; (v) que sean iniciativas impulsadas por los empresarios; (vi) que los promotores y/o beneficiarios del proyecto estén dispuestos a cofinanciarlo; (vii) que busquen producir resultados medibles en términos de aumento de la productividad y competitividad.

- 4.15 En el caso de que coincidieran varios proyectos en donde se demande que el PIP comprometa recursos por un monto mayor a su disponibilidad, los proyectos se seleccionarán de acuerdo a los siguientes criterios: (i) mayor número de pequeñas y micro empresas beneficiadas; (ii) mayor grado de impacto en términos de creación de empleos sostenibles; y (iii) mayor porcentaje de cofinanciamiento empresarial.

D. Informes

- 4.16 FUNTEC, a través de la UI, será responsable por el seguimiento y la preparación de los informes correspondientes. Cada semestre se deberá preparar un informe de progreso del PIP, en el cual se documentarán las actividades realizadas durante dicho período, con énfasis en el logro de resultados e impactos logrados por el proyecto, tanto en la UI como a nivel de los proyectos locales. La estructura y contenido de los informes de progreso serán acordados por FUNTEC y la Oficina del Banco en el país previamente a su preparación. Asimismo, se elaborará un plan de trabajo y un cronograma de desembolsos para el siguiente periodo. El informe será entregado a la Representación del Banco para su aprobación, dentro de los 60 días después de finalizado el semestre. Dentro de los tres meses de finalizado el proyecto, la Representación del Banco presentará al FOMIN el informe de terminación de proyecto.

E. Estado de preparación del proyecto

- 4.17 Cabe destacar que FUNTEC ya cuenta con dos proyectos locales con el suficiente grado de avance para formalizarlos inmediatamente después de la aprobación del Programa por el FOMIN. Estos proyectos son: (i) Centro de Vinculación Empresarial en León, Guanajuato y (ii) Centro Tecnológico para la Industrialización de Productos Lácteos y Hortícolas en Ciudad Delicias, Chihuahua. El primero es un centro que proporcionará servicios a los pequeños fabricantes de calzado en temas de mejoramiento productivo, aseguramiento de calidad, cumplimiento de normas ambientales, desarrollo de proveedores y realización de actividades en común. El segundo, siendo promovido por industriales, agricultores y ganaderos de la región de Delicias, Chihuahua y por el Gobierno del Estado, se trata de establecer un centro de investigación y desarrollo tecnológico cuyos servicios permitirán a las empresas asociadas cumplir con las normas de los mercados nacionales e internacionales. Asimismo, hay otros cuatro proyectos en avanzado estado de preparación. Estos son: (i) Fondo para la Industrialización Frutícola en el Estado de Sinaloa; (ii) Agencia de Inteligencia Comercial Internacional para el sector Artesanal del Estado de Guanajuato; (iii) Fondo para la Industrialización de la Carne en Navolato, Sinaloa; y (iv) Empresa Integradora de la Industria Escobera de Sinaloa. (Para mayor detalle sobre cada proyecto, ver Anexo V).

- 4.18 FUNTEC ha revisado el marco lógico de este proyecto (ver anexo I), y ha expresado su concordancia con los indicadores de desempeño que serán evaluados durante la ejecución del proyecto, así como una vez finalizado el mismo.

V. COSTO Y FINANCIAMIENTO

A. Costo

- 5.1 El costo del Programa se calcula en US\$8,56 millones, de los cuales el FOMIN aportará US\$2 millones con carácter no reembolsable, y el FUNTEC aportará US\$2 millones como contraparte, tanto en especie como en efectivo. El remanente provendrá de las contribuciones de gobiernos y empresarios locales a los proyectos de integración productiva, por un total no menor a US\$4.56 millones. A continuación se presenta el cuadro de costos consolidado.

Tabla 5.1 Presupuesto Consolidado

Categorías	FOMIN	FUNTEC	Aporte Local	TOTAL
I. Promoción y Apoyo a las Actividades de Integración Productiva	639,000	895,800	0	1,534,800
1.1 Honorarios	624,000	648,000		1,272,000
1.2 Capacitación	15,000	3,000		18,000
1.3 Viajes y Viáticos		192,000		192,000
1.4 Area de oficinas y equipos		48,000		48,000
1.5 Publicaciones		4,800		4,800
II. Desarrollo e Implantación de Proyectos Locales	822,090	1,035,342	4,380,862	6,238,294
2.1 Honorarios	436,590	977,130	3,122,280	4,536,000
2.2 Asistencia Técnica	280,500		569,500	850,000
2.3 Capacitación	105,000			105,000
2.4 Viajes y Viáticos		58,212	118,188	176,400
2.5 Area de oficina y Equipos			210,000	210,000
2.6 Otras contribuciones y gastos			360,894	360,894
III. Mejoramiento Aspectos Sociales, Laborales y Ambientales	386,500	0	175,000	561,500
3.1 Honorarios	96,000			96,000
3.2 Capacitación	31,500			31,500
3.3 Asistencia Técnica	245,000		175,000	420,000
3.4 Viajes y Viáticos	14,000			14,000
IV. Evaluacion, Auditoria e Imprevistos	152,410	68,858	4,138	225,406
4.1 Evaluación	50,000			50,000
4.2 Auditoría	40,000			40,000
4.3 Imprevistos	62,410	68,858	4,138	135,406
Total	2,000,000	2,000,000	4,560,000	8,560,000
Porcentajes	23%	23%	54%	100%

- 5.2 Se reconocerá como contraparte en especie las instalaciones de oficinas y equipos ya existentes que sean transferidas para uso del proyecto, hasta un monto no superior a 5% de la contraparte local del FUNTEC.

B. Sostenibilidad financiera

- 5.3 *De la Unidad de Integración del Programa.* La sostenibilidad financiera de la estructura operativa de la Unidad de Integración, está garantizada por el rendimiento financiero del fideicomiso público FILANFI que, de acuerdo con sus estatutos, financia de forma permanente los costos básicos de la estructura operativa de FUNTEC. FUNTEC contempla ingresos en forma complementaria derivados de la venta de servicios.
- 5.4 *De las Unidades Técnicas Locales.* Los proyectos contemplan planes de sostenibilidad operativa, a través de la venta de servicios. Para los servicios apropiables por las empresas de forma individual, se contempla la aproximación gradual de los precios al 100% de los costos de estos servicios. Para los servicios no apropiables por las empresas de forma individual, se contempla la participación compartida de las propias empresas, cámaras de comercio y asociaciones empresariales y fondos públicos federales y estatales, con contribuciones variables de acuerdo a las características de los proyectos. Este financiamiento compartido deberá cubrir el 33% de los costos que se financiarían con las contribuciones de FUNTEC/FOMIN durante la ejecución de este proyecto.

C. Período de ejecución y desembolsos

- 5.5 El período de ejecución del proyecto será de 48 meses, con un período de desembolsos de 54 meses. Los desembolsos del proyecto se realizarán a través de un **Fondo Rotatorio** para anticipos, equivalente al **10% de la contribución**.
- 5.6 FUNTEC mantendrá la contabilidad interna y el control financiero de los fondos del proyecto en forma separada de los registros de otras fuentes de recursos administradas por FUNTEC. La información financiera del proyecto deberá distinguir entre las contribuciones del FOMIN y fondos de otras fuentes; y, además entre los rubros necesarios para identificar los bienes adquiridos y los servicios contratados. FUNTEC abrirá dos cuentas de banco separadas que serán usadas exclusivamente para la administración del proyecto: una para los recursos de contraparte, y la otra para los recursos el FOMIN. Los desembolsos de los fondos del FOMIN y la adquisición de bienes y servicios se realizarán de acuerdo con los procedimientos del Banco y del FOMIN. FUNTEC preparará y elevará al Banco los estados financieros auditados, anuales y final del proyecto.

D. Comité de Impacto Ambiental y Social (CESI)

- 5.7 El CESI en la reunión del 14 de mayo 1999 (TRG 18-99), felicitó al equipo por la inclusión de temas sociales y ambientales en el proyecto, y aprobó el perfil.

VI. JUSTIFICACIÓN Y RIESGOS

A. Justificación

- 6.1 El proyecto contribuye a mejorar la viabilidad de negocio de las pequeñas empresas mexicanas. El desarrollo de este sector es crítico puesto que tiene un impacto significativo sobre el empleo, el ingreso y las condiciones de vida de la población. A través del apoyo a actividades de articulación productiva se mejorara la capacidad de aprendizaje e innovación tecnológica, de gestión estratégica y se obtendrán economías de escala y poder de negociación comercial para las pequeñas y micro empresas.
- 6.2 El proyecto satisface una necesidad no cubierta por los mecanismos tradicionales de apoyo financiero y asistencia técnica para la pequeña empresa, enfocando sus actividades en la promoción de mecanismos innovadores de enlace (brokerage) entre empresas que minimizan los costos de transacción (falta de información, desconfianza, falta de cultura asociativa, etc.) y constituyen elementos imprescindibles para el fomento de su integración productiva.
- 6.3 El proyecto apoyará iniciativas locales de integración productiva, en las cuales la identificación de las necesidades y el diseño de los proyectos para atender a las mismas, surgen de los propios empresarios locales. En este sentido, el Banco contribuirá al fortalecimiento del sector empresarial a nivel local.

B. Riesgos

- 6.4 Este proyecto formulará, probará y evaluará una metodología innovadora para la integración productiva de la micro y pequeña empresa, que deberá vencer los factores socioculturales imperantes entre las empresas mexicanas (desconfianza, falta de espíritu de cooperación, localismo, etc.). El proyecto prevé mitigar este riesgo mediante la exigencia de financiamiento mayoritario del sector privado para los proyectos locales y se enfocará en aportar los elementos de mediación externa necesarios para vencer dichos factores socioculturales.
- 6.5 Otro riesgo importante se relaciona con las dificultades y retrasos que pueden presentarse en las labores de identificación, estructuración y negociación de proyectos locales, o que no se alcance a formalizar el número de proyectos programados inicialmente. Para mitigar este riesgo, se contratará personal adicional para la UI, con el fin de fortalecer la capacidad instalada en FUNTEC de identificar proyectos y formalizarlos, así como de enfrentar la demanda de servicios que sería generada en los proyectos locales. Asimismo, el Banco, sobre la base del resultado de la evaluación intermedia (ver abajo 7.1), se reserva el derecho de cancelar los recursos no comprometidos de la contribución, en caso de que no se haya alcanzado la formulación de proyectos locales a satisfacción del Banco dentro de los primeros 24 meses de ejecución.

VII. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

- 7.1 El FOMIN contratará consultores para realizar 2 evaluaciones independientes. Al transcurrir 21 meses desde el comienzo de la ejecución del proyecto, deberá iniciarse una evaluación intermedia del desarrollo de sus actividades, la cual será presentada al Banco a los 24 meses de ejecución. En esta evaluación se dedicará especial atención a indicadores de desempeño, entre los cuales se incluyen: (i) número de proyectos activos (aportaciones de costos compartidos realizados, planes de trabajo definidos y en ejecución), (ii) número de empresas involucradas y que participan en el cofinanciamiento del proyecto; (iii) número de pequeñas y micro empresas participantes en agrupamientos empresariales e indicadores de mejora de su productividad y competitividad (reducción de costos por compras en común, servicios comunes, inversiones conjuntas o producción conjunta; incremento de ingresos por estrategias comunes de mercadotecnia y comercialización conjunta; (iv) número de empresas proveedoras incorporadas a la cadena productiva; (v) evaluación de la calidad de los servicios impartidos por el PIP a las empresas beneficiadas; (vi) disminución en los accidentes laborales de las empresas participantes; (vii) evaluación de la efectividad de la transferencia de tecnología ocasionada por la participación de las empresas en la cadena productiva; y (viii) capacidad y sostenibilidad institucional de los proyectos y de la UTL.
- 7.2 Al concluir la ejecución, se realizará una evaluación final, la cual complementará la intermedia y determinará, con criterios similares, el impacto del proyecto e incorporará recomendaciones que sean consideradas pertinentes para replicar la metodología. Las evaluaciones serán financiadas con cargo a la contribución del FOMIN.
- 7.3 *Auditoría Externa.* El FUNTEC presentará al Banco los estados financieros anuales del proyecto, auditados por una firma de auditores independientes aceptable para el Banco, en un período de 90 días después del cierre de cada ejercicio fiscal. El costo de las auditorías será financiado con recursos de la contribución del FOMIN.

VIII. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES

- 8.1 **Condiciones previas al primer desembolso:** (i) presentar, para la aprobación del Banco, un plan de acción detallado de las actividades que deben efectuarse durante el primer año de ejecución del programa para cada componente, según sea el caso; y (ii) FUNTEC deberá presentar al Banco evidencia de la contratación del personal de la UI financiado con cargo a la contribución y del experto en aspectos sociales, laborales y ambientales.

IX. EXCEPCIONES A LA POLÍTICA DEL BANCO

- 9.1 No hay ninguna excepción a la política del Banco. La adquisición de bienes y servicios para la ejecución de este programa se efectuará de acuerdo con las normas del Banco.

MARCO LOGICO

OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
ra productiva y competitiva de la sa mediante el desarrollo de una ucional que promueva y apoye su ductiva a través de mecanismos mediación y asistencia técnica l ámbito nacional.	<ul style="list-style-type: none"> Disminución en el índice de importaciones con alto valor agregado. 	<ul style="list-style-type: none"> Estadísticas nacionales: monto y tipos de importaciones, compras de insumos a nivel nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Situación macroeconómica El gobierno continúa la promoción de las empresas
ductividad y competitividad y diciones laborales y ambientales de ueñas empresas participantes en los egración productiva del programa, a sferencia al caso mexicano de la integración productiva adaptada a la o empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Mejora en los niveles de productividad y competitividad de las empresas participantes (reducción de costos de compra de insumos, servicios comunes, incremento de ingresos, etc. Demostrada capacidad y sostenibilidad institucional y financiera de los proyectos de integración productiva a los tres años del financiamiento y asistencia. Disminución de por lo menos 20% en accidentes laborales y 20% en enfermedades laborales en las empresas participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes semestrales Encuestas de evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> La economía mexicana abierta y los países mantienen abierta la industria mexicana
de FUNTEC en "brokerage" de de integración fortalecida	<ul style="list-style-type: none"> Unidad de Integración fortalecida con personal adicional previo al cominezo de la ejecución. Tiempo de formalización de proyectos disminuido. 7 proyectos de integración productiva formalizados al mes 24 de ejecución. Un mínimo de 60% de las empresas participantes en los proyectos locales son pequeñas y micro. 	<ul style="list-style-type: none"> Contratos de personal adicional. Convenios de proyectos locales firmados. Informes de progreso de la UI. 	<ul style="list-style-type: none"> Financiamiento de la UI continua. Pequeños y microempresarios interesados al PIP como un medio para fortalecer el proceso de integración.
l de UTLs fortalecida	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad y sostenibilidad institucional de los proyectos y de la Unidad de Integración (capacidad técnica, gerencial y operativa, recuperación de costos a través de la venta de servicios, calidad y grado de satisfacción de los servicios prestados a clientes) A partir del fin del año 2, 60% de las empresas beneficiadas de la asistencia técnica de cada UTL califican esa asistencia técnica como buena o mejor. UTLs financian por lo menos el 66% de los costos de operación de sus programas a través de las empresas beneficiadas a partir del 3 año de la operación de cada proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes semestrales (UTL) Visitas de inspección Encuesta de evaluación Evaluación de medio termino Ejecución del plan de negocio Registro de empresas involucradas Copia de los contratos reportes de los consultores especializados 	<ul style="list-style-type: none"> Aporte financiero suficiente y oportuno Hay demanda por los UTLs Los servicios de la UI son apropiados y respaldados por la demanda de los empresarios Las actividades de difusión han sido efectivas Pequeños, microempresarios ven al PIP como importante para sus programas productiva y intervención en cantidades aceptables

MARCO LOGICO

ANEX
Página 2
SUPUES

OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
	<ul style="list-style-type: none"> A los 24 meses del inicio de la ejecución del programa, por lo menos 7 proyectos de integración están ejecutándose sin mayores dificultades. 		
<p>sociales, laborales y ambientales de beneficiarias de proyectos de productividad mejorados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Mejoramiento en las empresas en temas de materia de seguridad, higiene ocupacional y medio ambiente. Planes de mejora empresarial en los aspectos ambientales, seguridad, salud y higiene ocupacional en plena marcha en las empresas participantes en el programa al finalizar el tercer año de ejecución del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> Diagnósticos ambientales, laborales y sociales de los proyectos Visitas de inspección Evaluación de medio termino Informes semestrales (UTL) 	<ul style="list-style-type: none"> Aporte financiero para la implantación Existe motivación empresarios y trabajadores para la financiación e implementación de programas para mejorar condiciones sociales en sus empresas.
<p>ES</p> <p>1) Selección de personal de la UI</p> <p>2) Selección en brokerage y temas sociales, laborales y de seguridad del personal de la UI</p> <p>3) Diagnósticos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Contratos firmados previo al primer desembolso. US\$ 1.272.000 Cursos de capacitación impartidos. US\$18.000 Un viaje mensual efectuado. US\$192.000 	<ul style="list-style-type: none"> Contratos de Consultoría Curriculum de cursos. Evaluaciones de los cursos. Vouchers. 	<ul style="list-style-type: none"> Consultores con experiencia disponibles. Cursos requeridos Interés por crear una empresa interior se mantiene
<p>4) Asesoramiento de UTLs</p> <p>5) Selección de la UTL en brokerage.</p> <p>6) Técnica para Proyectos locales</p> <p>7) Diagnósticos</p>	<ul style="list-style-type: none"> Convenio firmado para 7 proyectos locales, estableciendo UTL con contratos para personal firmados. US\$4.536.000 Cursos de capacitación impartidos. US\$105.000. Consultores especializados contratados. US\$850.000. Viajes efectuados. US\$176.400 	<ul style="list-style-type: none"> Convenio Contratos del personal de la UTL. Curriculum de cursos. Evaluaciones de los cursos. Contratos de los consultores Vouchers 	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad local para la implementación disponible. Cursos requeridos Consultores con experiencia pertinente disponibles Interés por parte de las asociaciones en el sector se mantiene.
<p>8) Selección de un experto en aspectos ambientales y laborales.</p> <p>9) Selección de personal de UTL.</p> <p>10) Selección del diagnóstico ambiental y de los proyectos aprobados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Contrato firmado a partir de mes 1 de ejecución. US\$ 96.000 Curso de capacitación impartido. US\$31.500 Planes de mejora laboral y ambiental implantados. 	<ul style="list-style-type: none"> Contrato. Informes del Consultor Curriculum del curso 	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad local para la implementación Interés por el tema

PROYECTO DE RESOLUCION

**MEXICO. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA UN
PROGRAMA DE APOYO A LA INTEGRACION PRODUCTIVA**

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos necesarios con la Fundación Mexicana para la Innovación y Transferencia de Tecnología en la Pequeña y Mediana Empresa, FUNTEC, A.C., y a adoptar las medidas pertinentes para la ejecución del memorándum de donantes a que se refiere el documento MIF/AT- para un programa de cooperación técnica de Apoyo a la Integración Productiva.
2. Destinar para fines de esta resolución hasta la suma de US\$2.000.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de la Facilidad de Cooperación Técnica del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.