

REGIONAL

DESARROLLO DE EMPRENDEDORES PYME EN EL SALVADOR, GUATEMALA Y  
PANAMÁ

(TC 99-02-06-3)

MEMORANDUM DE DONANTES

Original: Español

---

Este proyecto fue preparado por el equipo de proyecto integrado por el equipo de proyecto integrado por: Nobuyuki Otsuka (FOMIN), Paz Castillo (SDS/WID), Kea Wollrad (INT/RTC, Ana María Linares y Cristina Landázuri (LEG), Angélica

## INDICE

Página

### RESUMEN EJECUTIVO

I. ELEGIBILIDAD .....	1
II. ANTECEDENTES .....	1
III. Descripción del Proyecto.....	3
A. Objetivos.....	3
B. Componentes.....	3
IV. Ejecución.....	7
A. Organismo ejecutor.....	7
B. Modalidad de operación.....	7
C. Impacto ambiental y social.....	8
D. Estado de preparación de la operación.....	8
V. COSTO Y FINANCIAMIENTO .....	10
VI. JUSTIFICACION Y RIESGOS.....	11
VII. SEGUIMIENTO Y EVALUACION.....	12
VIII. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES.....	13

**LISTA DE ANEXOS**

ANEXO I

Marco Lógico

**APENDICE**

Proyecto de Resolución

**LISTA DE ANEXOS DESPONIBLES PARA CONSULTA EN ARCHIVOS**

- ANEXO II Presupuesto
- ANEXO III Descripción de la metodología Empretec y de sus logros
- ANEXO IV Autorización de UNCTAD para la utilización de la marca Empretec
- ANEXO V Reglamento operativo
- ANEXO VI Términos de Referencia de la Unidad de Apoyo
- ANEXO VII Breve información de las entidades de contrapartes nacionales
- ANEXO VIII Modelo de estatutos de las Entidades Nacionales Empretec

Abreviaturas

FOMIN  
UNCTAD

Fondo Multilateral de Inversiones  
United Nations Conference on Trade and  
Development

**RESUMEN EJECUTIVO**

**Organismo Ejecutor:** Entidades nacionales Empretec, a crear por iniciativa de los siguientes promotores nacionales, quienes actuarán transitoriamente como contrapartes nacionales: El Salvador: Agrícola Industrial Salvadoreña, S.A. (Agrisal); Guatemala: Bancafé (Grupo Financiero del País); Panamá: Fundación para el Desarrollo de la Libertad Ciudadana.

**Numero del proyecto:** TC-99-02-06-3

**Beneficiarios:** Los emprendedores de El Salvador, Guatemala y Panamá

**Financiamiento:** Recursos No-reembolsables (Facilidad II)

FOMIN	US\$	1.800.000
Contraparte Local	US\$	900.000
<b>Total</b>	<b>US\$</b>	<b>2.700.000</b>

**Objetivos:** El objetivo general es crear la capacidad sustentable para promover el empresariado en los tres países, fortaleciendo el espíritu emprendedor y las iniciativas empresariales formales, contribuyendo así a la generación de empleo y al desarrollo económico. Para ello el proyecto apoyará la implantación de la metodología de entrenamiento de emprendedores desarrollada por el Programa Empretec, de UNCTAD, basada en el cambio de comportamientos y actitudes. Los objetivos específicos del proyecto son: a) crear, en cada país, unas estructuras operativas (oficinas Empretec) capacitadas para aplicar con éxito las metodologías comportamentales de desarrollo del empresariado; y b) aumentar la capacidad de empresarios, nuevos o preexistentes, y de otras instituciones expuestas a procesos de modernización, para acometer nuevos emprendimientos de negocios. Como objetivo transversal de todo el proyecto se encuentra la incorporación de la mujer emprendedora, para lo que se tomarán medidas especiales de difusión y participación de las mujeres en todas y cada una de las actividades del proyecto.

**Descripción del proyecto:** Los componentes del Proyecto son:

- 1. Creación de capacidad institucional.** Este componente consiste en la creación y establecimiento de una Oficina Empretec, cofinanciada y respaldada por grupos empresariales e instituciones relevantes en cada país, y en la selección y capacitación certificada de los técnicos necesarios para hacer sostenible cada una de las oficinas.

2. **Formación de formadores.** Capacitación y certificación de profesionales de los tres países para que sean capaces de aplicar la metodología comportamental de Empretec y les permita su aplicación de forma plenamente autónoma.
3. **Entrenamiento de nuevos emprendedores.** Entrenamiento de personas con perfil emprendedor para que adquirieran los comportamientos y actitudes necesarias para acometer nuevos emprendimientos, sean éstos la creación de nuevas empresas o la ejecución de proyectos de empresas ya existentes.
4. **Cursos especiales.** Aplicación de la metodología Empretec en cursos para el desarrollo de comportamiento emprendedor en situaciones específicas como: (i) privatización de empresas o servicios públicos; (ii) procesos de reforma del estado y de *outsourcing*; (iii) nuevos exportadores; (iv) empresarios agropecuarios; (v) grupos de mujeres empresarias; y (vi) otros grupos, tales como empresarios indígenas, jóvenes egresados universitarios, empresarios de base tecnológica u otros.

**Plazos:** Período de Ejecución: 36 meses  
Período de Desembolso: 48 meses

**Condiciones especiales:**

Previo al primer desembolso de la Contribución, cada organismo ejecutor transitorio deberá presentar, a satisfacción del Banco, evidencia de: (i) el acuerdo con UNCTAD para el uso de la metodología Empretec en su respectivo país; (ii) la autorización que UNCTAD ha otorgado a Empretec Uruguay para participar en el proyecto; (iii) la contratación del Director del Programa, de acuerdo con los términos de referencia acordados con el Banco; (iv) el plan de negocio preliminar y del cronograma de proyecto elaborados según lo convenido con el Banco (pár. 4.6, 4.5, 4.8 y 4.9).

Para el desembolso de recursos para los componentes 2, 3 y 4, cada organismo ejecutor deberá presentar, a satisfacción del Banco, evidencia de: (i) la constitución y entrada en funcionamiento de la nueva entidad nacional Empretec; (ii) el acuerdo entre UNCTAD y la nueva entidad Empretec para el uso de la metodología Empretec; y (iii) el acuerdo de la nueva entidad nacional Empretec de asumir las obligaciones del proyecto como organismo ejecutor (pár.4.2, 4.7).

Cada organismo ejecutor transitorio contará con el plazo de 12 meses para la constitución de la nueva entidad nacional Empretec y su entrada en funcionamiento contados a partir de la entrada en vigencia del convenio con el Banco (pár.4.2).

Una vez cumplidas las condiciones generales establecidas en los incisos (i) y (ii) del Artículo 2 de las Normas Generales, el FOMIN podrá desembolsar hasta US\$10.000 por país a fin de permitir a los organismos ejecutores dar cumplimiento con las condiciones previas especiales.

#### **Condiciones de ejecución**

Cada organismo ejecutor transitorio contratará los servicios de la Asociación Empretec Uruguay, como unidad de apoyo temporal para la ejecución del proyecto, de acuerdo con la excepción a la política de adquisiciones solicitada (4.5).

#### **Reconocimiento de gastos con cargo a la contrapartida**

El Banco podrá reconocer con cargo a la contrapartida local hasta US\$2.500 por país, por concepto de gastos incurridos por los organismos ejecutores transitorios a partir del 1 de julio de 1999 en la constitución de las entidades nacionales Empretec (pár. 4.4).

#### **Excepciones a las políticas del Banco: Adquisición de bienes y servicios**

Se propone la contratación de Empretec Uruguay como unidad de apoyo temporal para la ejecución del proyecto de conformidad con lo establecido en los párrafos 3.7 y 4.5."



## **I. ELEGIBILIDAD**

- 1.1 Las Repúblicas de El Salvador, Guatemala y Panamá fueron declaradas elegibles para el financiamiento del FOMIN. El proyecto es elegible para el financiamiento del FOMIN en el marco de la Facilidad de Recursos Humanos (II) al desarrollar el entrenamiento de emprendedores necesarios para incrementar los flujos de inversión y ampliar el sector privado.

## **II. ANTECEDENTES**

- 2.1 El crecimiento económico de los países de la región depende en gran parte de la capacidad del sector privado para acometer nuevos emprendimientos productivos, tanto a nivel de grandes inversiones como, sobre todo, a nivel de la pequeña y medianas empresas (pyme), ya que son éstas las que constituyen un factor relevante en la creación de empleos y en la diversificación de la economía. Sin embargo, el ritmo de creación de nuevas empresas en los países de Centroamérica y Panamá es insuficiente, lo que resulta en un menor dinamismo empresarial y en una menor creación de empleo.
- 2.2 El espíritu empresarial y la capacidad emprendedora tienen todavía barreras para materializar nuevos proyectos y generar empleo. Las grandes fluctuaciones e inestabilidad económica del pasado, los conflictos armados y los desastres naturales han creado un clima de incertidumbre que ha contrarrestado en gran medida los incentivos para acometer actividades empresariales. Ello no ha favorecido el desarrollo del recurso humano emprendedor, que es uno de los factores determinantes del crecimiento económico<sup>1</sup>. La participación de las mujeres en nuevos emprendimientos es, por razones históricas y culturales, mucho menor que la de los hombres, lo que implica una grave infrautilización de potencial empresarial local.
- 2.3 Las economías de El Salvador y Guatemala se encuentran hoy bastante estabilizadas, la paz ha sido alcanzada en toda la región, y la apertura comercial ha abierto procesos de integración y de inserción en la economía mundial, generando así nuevas oportunidades de negocios para empresas de todos los tamaños. En Panamá, además, la reversión de la Zona del Canal genera un cúmulo de nuevas oportunidades de negocio. Sin embargo, las fuertes condiciones de competencia internacional, la escasa vocación empresarial y la insuficiente apreciación social del papel que juega el empresario, hacen todavía difícil el aprovechamiento del potencial empresarial endógeno de la región. Ello desemboca en una menor materialización de proyectos empresariales y una escasa generación de empleos formales de calidad.
- 2.4 Si bien son muchos los factores que afectan a la creación de nuevas empresas, no cabe duda que la cultura y las actitudes emprendedoras son el factor más decisivo. La falta de actitudes empresariales puede ser compensada mediante la aplicación de metodologías innovadoras de entrenamiento de tipo comportamental, lo que supone una vía adicional

---

<sup>1</sup> La correlación entre empresarialismo (entrepreneurship), medido como capacidad de crear nuevas empresas, crecimiento económico y generación de empleo ha quedado acreditada en múltiples estudios entre los que se encuentran los trabajos del *Global Entrepreneurship Monitor* creado por la London Business School (UK) y Babson College (USA).

para acrecentar y mejorar los nuevos emprendimientos de pequeñas y medianas empresas. De todas las metodologías de cambio actitudinal puestas en práctica en países en desarrollo, la que ha sido aplicada por un mayor lapso de tiempo y con resultados globales más positivos es la aplicada por el programa internacional Empretec.

- 2.5 Empretec es un programa internacional, creado por la Comisión de Comercio y Desarrollo de Naciones Unidas (UNCTAD), cuyo objetivo es apoyar el desarrollo de nuevos emprendimientos, particularmente de pequeñas y medianas empresas. Empretec ha desarrollado y aplicado con éxito una metodología propia, originada en la Universidad de Harvard, encaminada a incidir en aspectos del comportamiento de la persona y a crear hábitos que fortalezcan la actitud emprendedora de los individuos mediante la aplicación de técnicas participativas. Esta metodología comportamental -- basada en las investigaciones que han mostrado que las personas con éxito empresarial practican una forma común de hacer y tienen comportamientos similares, más allá de su cultura, entorno socioeconómico o religión -- se aplica en la identificación, selección, capacitación, asesoramiento y apoyo de individuos con capacidad de acometer nuevos emprendimientos.
- 2.6 La aplicación de dicha metodología por más de diez años ha generado una serie de técnicas y una gama de productos que se han utilizado con éxito en diez países de África y América Latina, y se encuentra en fase de implantación en nuevos países de Asia y del Area del Mediterráneo, incluido el sur de Europa. Las evaluaciones independientes realizadas del programa Empretec en distintos países muestran sus resultados altamente positivos. Así, con base en encuestas llevadas a cabo por muestreo se estima que los empresarios que se beneficiaron del programa Empretec crearon 50.000 empleos solo en los últimos tres años<sup>2</sup>.
- 2.7 La Asociación Empretec-Uruguay ha ejecutado una de las experiencias que ha logrado mayor éxito, es la entidad Empretec más veterana de América Latina, ha participado en la expansión de Empretec a otros países de América Latina (Chile, Venezuela y Colombia) y ha realizado experiencias piloto en varios países (Bolivia, España, República Checa), ha diseñado la adaptación de la metodología Empretec a los cursos de intrapreneur y ha sido designada por UNCTAD como la representante del programa Empretec para América Central. En el Anexo 3 se incluye una breve descripción de la metodología comportamental y de los resultados alcanzados mediante su aplicación.
- 2.8 En la región existen programas de capacitación empresarial y gerencial de carácter tradicional en el área de la gestión, que pretenden fortalecer los conocimientos en las áreas administrativa y financiera. Si bien algunas escuelas de negocios de Centroamérica han iniciado programas para la creación de empresas, se ha detectado en la región la ausencia de programas de desarrollo de la capacidad emprendedora, basados en los aspectos comportamentales. Según todos los operadores en el mercado de capacitación gerencial que han sido consultados en El Salvador, Guatemala y Panamá, existe una amplia demanda para el entrenamiento comportamental de emprendedores.

---

<sup>2</sup> "Ten Years of Empretec", Geneva, 1997; y "The Empretec Program in selected Latin American Countries: an Assessement", Lorraine Ruffing y Fulvia Farinelli, Rio de Janeiro, 1999.

- 2.9 La instalación de capacidad local para promover nuevos emprendimientos en los países de la subregión implicaría la transferencia de conocimientos y técnicas utilizadas con éxito en otros países, y habilitaría a entidades de contraparte para continuar con su aplicación de manera sustentable. La metodología a utilizar, así como el producto básico y varias aplicaciones posibles, están ya definidos y solo requieren su adaptación al entorno sociocultural de los países de Centroamérica.
- 2.10 Si bien la necesidad de ampliar las actitudes empresariales existe en toda Centroamérica, un dimensionamiento prudente del presente proyecto aconseja iniciar una experiencia en tres países para que, en función de los resultados que vaya generando, pueda ampliarse después al resto de la subregión. Se han seleccionado los tres países en que se han podido identificar entidades privadas de contraparte dispuestas a comprometer recursos en el proyecto.

### III. DESCRIPCION DEL PROYECTO

#### A. Objetivos

- 3.1. El objetivo general del proyecto es crear la capacidad sustentable para promover el empresariado en El Salvador, Guatemala y Panamá, fortaleciendo el espíritu emprendedor y las iniciativas empresariales formales, contribuyendo así a la generación de empleo y al desarrollo económico.
- 3.2. Los objetivos específicos del proyecto son: a) crear, en cada uno de los tres países, unas estructuras operativas (oficinas Empretec) capacitadas para aplicar con éxito las metodologías de desarrollo del empresariado; y b) aumentar la capacidad de empresarios, nuevos o preexistentes, y de otras instituciones expuestas a procesos de modernización, para acometer nuevos emprendimientos en los países de Centroamérica y Panamá.
- 3.3. Como un objetivo transversal de todo el proyecto se encuentra la incorporación de la mujer emprendedora para lo que se tomarán medidas especiales en la difusión del proyecto para promover la participación de las mujeres en todas y cada una de las actividades del proyecto. Este especial tratamiento del tema género, deseable en todas las operaciones, se incluye en este proyecto como una experiencia piloto que permitirá verificar el impacto efectivo de las medidas específicas de impulso de la participación de la mujer en todas sus actividades.

#### B. Componentes

- 1) Creación de capacidad institucional en los tres países
- 3.4. Este componente consiste en la creación y establecimiento de una Oficina Empretec en cada país, cofinanciada y respaldada por grupos empresariales e instituciones relevantes en cada uno de los tres países, y en la selección y contratación de los técnicos necesarios para hacer sostenible cada oficina. A tal efecto se requerirá la cesión previa por la UNCTAD de los derechos para la aplicación de la metodología y el uso del nombre, marca y logotipo de Empretec. En el Anexo 4 se incluyen los términos contractuales mínimos que deberán incorporarse a las de cartas de intención y demás contratos que

suscriba Naciones Unidas con los Organismos Ejecutores para la cesión de tales derechos.

- 3.5. Entre las actividades a ser financiadas por el programa se encuentran: i) la creación de una entidad sin ánimo de lucro con personalidad jurídica propia, asociación civil o fundación Empretec, de acuerdo a las legislaciones nacionales; ii) el equipamiento de una oficina local especializada en cada país; iii) la selección y contratación de un/a director/a y un/a asistente para cada oficina; y iv) la contratación de una unidad de apoyo.
- 3.6. El proyecto cuenta con promotores privados en cada país que han ofrecido su apoyo y sus recursos para la creación de las entidades Empretec y para el desempeño de sus actividades. Estos promotores, crearán y presidirán las entidades Empretec, en las que integrarán también a las organizaciones más representativas de la comunidad empresarial y financiera. Cada entidad contratará a un/a director/a nacional, quien será responsable operativo del programa, cuyo perfil y términos de referencia, junto con los de los instructores y consultores, se encuentran detallados en el Reglamento operativo del Anexo 5.
- 3.7. Cada contraparte nacional contratará, durante la ejecución del proyecto, a la Asociación Empretec Uruguay en calidad de unidad de apoyo, dado que dicha Asociación es la que ha resultado la que mejor desempeño ha tenido en la puesta en marcha y difusión de las oficinas Empretec de América Latina. Las funciones de esta unidad incluyen, entre otras: (i) el apoyo a las contrapartes nacionales para la constitución de la entidad Empretec; (ii) el apoyo en la selección y contratación de directores/as, asistentes, e instructores/as; (iii) el apoyo a los directores nacionales en la promoción y logística de los cursos de entrenamiento y en la detección de mercados adecuados para la definición de nuevos productos; (iv) la vinculación entre las oficinas locales y los especialistas internacionales de Empretec; (v) el control de calidad y homogeneidad del proyecto en cada país, incluyendo la comunicación de su imagen y el especial tratamiento de la cuestión de género; (vi) el apoyo a la integración regional del proyecto, impulsando la creación de una red de Empretec Centroamérica. Un borrador de las condiciones de contratación de la unidad de apoyo se encuentra en el Anexo 6.
- 3.8. Se espera que, como resultado de este componente, se logre la consolidación de una entidad Empretec en cada uno de los tres países, respaldada por las entidades representativas del sector privado, y con un plan de sostenibilidad basado en la venta de sus servicios de entrenamiento para la promoción de nuevos emprendimientos.

## 2) Formación de formadores

- 3.9. Bajo este componente se agrupan las actividades encaminadas a la capacitación y certificación de profesionales de los tres países para que sean capaces de aplicar la metodología comportamental de Empretec y les permita su aplicación de forma plenamente autónoma.
- 3.10. La capacitación de los equipos de dirección, instructores y consultores de cada país estará basada en la metodología específica ya mencionada, estará a cargo de Empretec Uruguay, quien movilizará instructores/as de

los Empretec de América Latina, y se realizará durante la fase de implantación del proyecto. El entrenamiento incluye dos etapas: la formación para entrenar a nuevos emprendedores y la formación para realizar cursos especiales.

- 3.11. La formación de expertos en formar a nuevos emprendedores se realiza a través de un proceso de aprendizaje que incluye la participación en cuatro cursos nacionales, más un curso regional para los directores y otro para los instructores, hasta que después de un año, sean capaces de aplicar la metodología Empretec sin necesidad de contar con asistencia exterior. Ello permitirá el funcionamiento autónomo de cada oficina de acuerdo a criterios y estándares de calidad establecidos por las mejores prácticas del programa internacional Empretec. La capacitación del personal vinculado al proyecto incluirá también un entrenamiento específico sobre género. La formación para la realización de cursos especiales se impartirá a los que hayan alcanzado la certificación para aplicar la metodología Empretec e incluirá la participación de directores e instructores en dos cursos nacionales y uno regional.
- 3.12. Como resultado de este componente se espera lograr una masa crítica de expertos capacitados y certificados para impartir cursos de metodología comportamental Empretec. Además de los directores de las Entidades Empretec, un mínimo de tres instructores/facilitadores y dos consultores serán capacitados en cada país.

### 3) Desarrollo de nuevos emprendimientos

- 3.13. Este componente tiene como objetivo el entrenamiento de personas con perfil emprendedor para que adquieran los comportamientos y actitudes necesarias para acometer nuevos emprendimientos, sean éstos la creación de nuevas empresas o la ejecución de proyectos de empresas ya existentes. Este entrenamiento comportamental se realizará mediante la aplicación de la metodología Empretec basada en el comportamiento, la motivación y las actitudes emprendedoras y descrita en 2.6 y Anexo 3.
- 3.14. Entre las actividades que serán desarrolladas bajo este componente se encuentran las siguientes: (i) la identificación de las peculiaridades del perfil empresarial de cada país, así como la revisión y adaptación posterior del material de entrenamiento a las condiciones locales, con especial consideración del perfil de las mujeres con potencial emprendedor; (ii) la sensibilización del mercado potencial de entrenamiento de emprendedores/as, mediante la difusión de la actividad que enfatice la participación de mujeres; (iii) la convocatoria de los cursos y de las condiciones necesarias para participar en ellos; (iv) la identificación y selección de los candidatos/as a ser entrenados/as; (v) la celebración de los cursos básicos de 80 horas utilizando la técnica de "inmersión" en el curso; y (vi) la prestación a los/las participantes en los cursos de hasta cinco días de asistencia técnica de seguimiento, con el objeto de dar apoyo práctico a los planes de creación de nuevas empresas o de nuevos emprendimientos.
- 3.15. Los participantes en los cursos de entrenamiento de emprendedores deberán de pagar unas tarifas equivalentes a los costos directos de cada curso. No obstante, durante el primer año de actividad del proyecto en cada país el FOMIN cubrirá un 50% de las tarifas, y el segundo año un 25%, a fin de facilitar la introducción del producto

Empretec en el mercado. El tercer año de ejecución del proyecto el personal entrenado deberá cubrir el 100% de las tarifas de los cursos.

- 3.16. El proyecto tratará de lograr la mayor participación posible de mujeres emprendedoras en los cursos. Se realizarán para ello dos tipos de actividades: unas para facilitar el acceso de mujeres al proyecto mediante estrategias de comunicación dirigidas explícitamente a las mujeres; y otras para disminuir las barreras de acceso de las mujeres al proyecto. El componente contará con el asesoramiento de una experta en género vinculada a la unidad de coordinación regional, quien también recibirá formación en la metodología comportamental, y que revisará con un experto de Empretec internacional el material de capacitación desde el punto de vista de género. De acuerdo a la situación detectada en cada país se fijarán objetivos que signifiquen un incremento de la participación de la mujer en este tipo de actividades.
- 3.17. El resultado esperado de este componente es la celebración en cada país de 7 cursos de emprendedores que capacitarían a 25 empresarios/as (la mitad ya existentes y la mitad nuevos empresarios) cada uno, lo que supone un total de 525 empresarios/as.

#### 4) Cursos especiales

- 3.18. Este componente consiste en la utilización de la metodología comportamental en el entrenamiento de grupos específicos de individuos, tales como miembros de organizaciones grandes en proceso de transformación (*intrapreneurship*) y grupos de pequeños empresarios que compartan rasgos característicos comunes.
- 3.19. Las experiencias internacionales muestran que el entrenamiento de emprendedores se ha aplicado con éxito en las siguientes situaciones: (i) privatización de empresas o servicios públicos en los que los empleados pasan de ser funcionarios públicos a ser miembros de entidades privadas que requieren nuevas actitudes "emprendedoras" al interior de la empresa (como asumir riesgos y tomar iniciativas); (ii) procesos de reforma del estado y de *outsourcing*, en los que los que fueron empleados tienen que pasar a ser empresarios, desempeñando inicialmente la misma actividad pero desde un enfoque privado; (iii) nuevos exportadores, quienes requieren de un cambio radical de actitud y comportamiento empresarial para afrontar estrategias de internacionalización; (iv) empresarios agropecuarios, quienes deben pasar de ser productores a ser empresarios; (v) grupos de mujeres empresarias, quienes deben afrontar frecuentes actitudes discriminatorias de terceros; y (vi) otros grupos que afrontan retos comportamentales relativamente similares, tales como jóvenes egresados universitarios, emprendedores indígenas, empresarios de base tecnológica u otros.
- 3.20. La ejecución de este componente solo podrá iniciarse una vez exista una capacidad local para el manejo de la metodología comportamental (instructores y facilitadores), lo que se espera ocurra a los doce meses de iniciado el proyecto en cada país.
- 3.21. Los directores nacionales del proyecto, apoyados por sus respectivas juntas directivas y por la unidad de coordinación, definirán las oportunidades de mercado de los productos de entrenamiento

comportamental a la medida, y fijarán objetivos de ejecución para cada año.

- 3.22. Las actividades de capacitación incluidas en este componente deben ser financiadas por sus beneficiarios en lo que respecta a los costos directos de las mismas. No obstante, el FOMIN podrá financiar hasta el 50% y el 25% de las tarifas del segundo y tercer años respectivamente en el caso de programas destinados a grupos específicos de pequeños empresarios. La contribución del FOMIN estará en gran parte destinada por lo tanto al financiamiento de los costos generales de manejo del proyecto, a la creación de capacidades locales, y a la difusión de las primeras experiencias en El Salvador, Guatemala y Panamá.
- 3.23. El desarrollo de estos cursos especiales es clave para la sostenibilidad del programa una vez finalizada la etapa de financiación del FOMIN, ya que en el futuro deberán cubrir, de manera progresiva, los gastos generales del proyecto, además de los costos directos.
- 3.24. Los resultados esperados de este componente son la celebración de cinco cursos por país para clientes especiales, en los que participarán veinticinco personas por curso, lo que supone un total de 375 entrenados.

#### IV. EJECUCION

##### A. Organismo Ejecutor

- 4.1. Los Organismos Ejecutores transitorios del proyecto serán los siguientes promotores nacionales: Agrícola Industrial Salvadoreña, S.A. (Grupo Agrisal) en El Salvador; Banco del Café (Grupo Financiero del País) en Guatemala; y la Fundación para el Desarrollo de la Libertad Ciudadana en Panamá. Dichas entidades firmarán convenios separados con el Banco y actuarán como contrapartes nacionales transitorias hasta que constituyan formalmente las entidades Empretec, momento en el cual estas últimas se subrogarán en todos los derechos y obligaciones de los promotores nacionales y asumirán la categoría de Organismos Ejecutores. Los Organismos transitorios dispondrán del plazo de 12 meses para constituir las entidades nacionales Empretec.
- 4.2. Evidencia de la aceptación, por parte de las entidades nacionales Empretec, de ejecutar el proyecto en calidad de organismo ejecutor en los términos acordados con el Banco, será condición previa al desembolso de recursos para los componentes 2, 3 y 4 del proyecto. Los organismos transitorios dispondrán del plazo de 12 meses, contados a partir de la fecha de aprobación de la operación por el FOMIN, para constituir las entidades nacionales Empretec. Evidencia de la constitución de las entidades nacionales Empretec será así mismo condición previa para el desembolso de recursos para los componentes 2, 3 y 4 del proyecto.
- 4.3. Los criterios para la selección de las entidades de contraparte han sido: identificación con los objetivos del programa; solidez y prestigio en el mundo empresarial; capacidad económica para realizar los aportes de contraparte; y garantía de que respetarán la independencia en la gestión del programa. En El Salvador, el Grupo Agrisal, presidido por el Sr. Roberto Murray, agrupa a la cervecera La Constancia y empresas cafeteras, de fertilizantes, comercializadoras,

hoteleras y otras. En Guatemala, el Grupo Financiero del País, presidido por el Sr. Manuel Eduardo González, incluye al banco Bancafé, el de mayor cobertura del país, así como a aseguradoras y empresas comercializadoras y de almacenaje. En Panamá, la Fundación para el Desarrollo de las Libertades Ciudadanas, presidida por el Sr. Roberto Eisenmann, presidente a su vez de Mi Banco, está vinculada a la sociedad civil y a distintos proyectos de creación de empresas. En el Anexo 7 se incluye con información básica de los promotores nacionales que ya se han comprometido con el proyecto, y las entidades que en cada país han manifestado su interés por formar parte de la entidad Empretec que se constituya.

- 4.4. Los promotores nacionales crearán y presidirán una entidad civil, liderando un consejo abierto a la participación de entidades o personas vinculadas al sector empresarial en cada país. Dado que la creación como personas jurídicas de estas entidades puede tomar cierto tiempo, se podrá reconocer, con cargo a la contrapartida local, gastos incurridos a partir del 1 de julio de 1999 por los promotores para la constitución de dichas entidades hasta por la suma de US\$2.500. En el Anexo 8 se incluye un borrador de estatutos que podrán ser adoptados por las entidades Empretec.

## **B. Modalidad de operación**

- 4.5. A fin de evitar la creación de una estructura de coordinación, cuyo costo repercutiría negativamente en la sostenibilidad del proyecto, cada Organismo Ejecutor contratará como unidad de apoyo temporal a la Asociación Empretec Uruguay en el plazo de un mes desde la firma del Convenio. Entre las funciones que desempeñará por la unidad de apoyo se encuentran: la asistencia técnica a las entidades ejecutoras nacionales, la capacitación de directores/as, asistentes e instructores/as; el reforzamiento de la participación de mujeres en el proyecto; la homogeneización de la imagen del proyecto en cada país; y el control de calidad de los servicios de acuerdo a los estándares internacionales de Empretec. Empretec Uruguay deberá contar con autorización escrita de UNCTAD para participar en el proyecto. Evidencia de dicha autorización es condición previa al primer desembolso de los recursos.
- 4.6. El proyecto opera siguiendo un modelo similar al de la franquicia, en la que los productos, metodologías y procedimientos de instalación y control de calidad están ya definidos y configuran una marca. La UNCTAD daría en licencia a título gratuito los derechos de uso exclusivo de dicha marca al Organismo Ejecutor en cada país, siendo éste responsable de mantener los estándares de calidad establecidos, y de dar cumplimiento a los objetivos de su misión.
- 4.7. Para formalizar la capacidad de los organismos ejecutores transitorios de usar la metodología Empretec en sus respectivos países se requerirá, como condición previa al primer desembolso, evidencia del acuerdo entre UNCTAD y cada uno de dichos organismos ejecutores que incluya, como mínimo: (i) la facultad que otorga UNCTAD a cada organismo para usar a título gratuito la marca y la metodología Empretec en el país respectivo, mientras se conforman las entidades Empretec nacionales; (ii) el compromiso de UNCTAD de otorgar el uso de la marca y metodología Empretec, en los mismos términos, a la entidad nacional Empretec una vez ésta haya sido constituida. Una vez constituidas las



entidades nacionales Empretec, se requerirá, como condición previa al desembolso de los recursos para los componentes 2, 3 y 4, evidencia del acuerdo entre UNCTAD y las entidades nacionales Empretec donde UNCTAD otorgue la licencia de uso a título gratuito de la metodología y marca Empretec a las nuevas entidades y permita el registro de la licencia.

- 4.8. Los Organismos Ejecutores marcarán las directrices de actuación del proyecto en cada país y delegarán en los respectivos directores nacionales las decisiones del funcionamiento cotidiano, siempre respetando la profesionalidad y autonomía de su gestión de acuerdo con las metodologías de Empretec.
- 4.9. Los Organismos Ejecutores serán responsables de preparar, dentro del mes siguiente al primer desembolso, el plan de negocio en cada país, lo que incluirá: la estrategia de difusión del proyecto para la identificación, selección y entrenamiento de emprendedores; la identificación de necesidades nacionales y definición de los productos especiales para cada país, así como su mercadeo; la política de precios; la fijación de objetivos operativos; y la estrategia de sostenibilidad financiera.
- 4.10. Los directores nacionales coordinarán sus planes de actuación con los proveedores de otros servicios financieros y no-financieros a las empresas y tratarán de buscar sinergia con otros programas de apoyo a las Pymes.
- 4.11. La ejecución del proyecto tendrá una duración de tres años en cada país, pero las entidades Empretec deberán perdurar en el tiempo más allá del apoyo del FOMIN. La capacitación financiada por el Banco de los directores e instructores deberá realizarse coordinadamente a fin de lograr algunas economías de escala y aprovechar los viajes de los instructores internacionales. Por razones de logística la puesta en marcha de las oficinas Empretec en cada país se tratará de realizar por lo tanto de forma coordinada dentro de los cuatro meses siguientes a la firma del Convenio. El plazo para la realización de desembolsos será de cuarenta y ocho meses.

#### **C. Impacto medioambiental y social**

- 4.10 El Comité de Medio Ambiente e Impacto Social (CESI) del Banco consideró esta operación en su reunión TRG25/99, del 6 de Julio de 1999 y recomendó que: (i) como parte de las actividades de capacitación se incluyan, en la medida de lo posible, aspectos de gestión medioambiental, particularmente en el sector exportador, y (ii) en el proceso de promoción y selección de participantes en el proyecto se consideren mecanismos que favorezcan la inclusión de mujeres, indígenas y otros grupos que puedan tener barreras de entrada.

#### **D. Estado de preparación de la operación**

- 4.13 La operación se encuentra en un avanzado estado de preparación. Las contrapartes han expresado por escrito su intención de constituir una fundación o asociación civil Empretec y algunas se encuentran ya en tramitación. Además, la experiencia anterior de Empretec en otros países de América Latina permite disponer ya de materiales clave para la puesta en marcha del proyecto, tales como: el perfil, tareas, método de selección y plan de capacitación del personal técnico; términos de

referencia de la unidad de coordinación; Reglamento operativo y modelo de estatutos de funcionamiento de los Organismos Ejecutores (Anexos 4 a 8)

## V. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 5.1 El costo total del proyecto se estima en US\$2.700.000 de los cuales el FOMIN aportará, con carácter no reembolsable, la suma de US\$1.800.000. La aportación de la contraparte ascenderá a US\$900.000, una tercera parte del costo total, de la que al menos la mitad será en efectivo.
- 5.2 El presupuesto detallado se encuentra en el Anexo 2 y el cuadro de financiamiento para los tres años de ejecución en el total de los tres países es el siguiente:

US\$000

Actividades	Aporte FOMIN	Aporte Contraparte	Aporte de clientes	Total
1. Oficinas Empretec	390	345	-	735
2. Formación de formadores	480	-	-	480
3. Nuevos emprendedores	270	215	100	585
4. Cursos especiales	270	140	100	510
5. Apoyo y control calidad	105	-	-	105
6. Varios	285	-	-	285
- Mujer emprendedora	90	-	-	90
- Auditoría	15	-	-	15
- Evaluación	60	-	-	60
- Imprevistos	120	-	-	120
<b>TOTAL</b>	<b>1.800</b>	<b>700</b>	<b>200</b>	<b>2.700</b>

- 5.3 La aportación del FOMIN cubrirá fundamentalmente los sueldos de los directores nacionales, los costos de traspaso de la metodología Empretec a través de la formación de formadores en cada oficina local, un porcentaje de los costos directos de los cursos de emprendedores y cursos especiales en sus dos primeros años; el apoyo técnico y control de calidad del proyecto; y las actividades que favorezcan la participación de la mujer, tales como la contratación de una consultora que revise el material utilizado, el desarrollo de un curso en género para los directores y técnicos participantes, y la comunicación del proyecto a colectivos de mujeres.
- 5.4 La aporte local, que podrá ser en especie hasta el 50%, consistirá en facilitar infraestructura física, logística y apoyo administrativo adecuados para las oficinas de cada país y para el conjunto de la operación en sus componentes 2, 3 y 4. Cada Organismo Ejecutor deberá comprometerse mediante acuerdo de su Junta Directiva a hacer los aportes locales en los montos y plazos acordados con el Banco y a respaldar las actividades puestas en marcha con el proyecto una vez agotada la contribución del FOMIN.
- 5.5 Una vez realizada la inversión inicial, la sostenibilidad de la operación está garantizada con el pago de tarifas por los participantes, que cubrirán la totalidad de los costos directos del entrenamiento y, a partir del final del segundo año de ejecución del proyecto, comenzarán a cubrir los gastos generales de las oficinas Empretec en cada país. En la proyección financiera contenida en el

Anexo 2 se plantea el punto de equilibrio de recuperación de costos operativos y de costos totales. Explícitamente se establece que el FOMIN no financiará una segunda fase de este proyecto en los mismos países acogidos al mismo.

- 5.6 Los desembolsos a cada Organismo Ejecutor se realizarán por el sistema de anticipos para la creación de un fondo rotatorio de hasta el 10% del aporte del FOMIN. La responsabilidad básica de la ejecución corresponderá a las Oficinas de Representación del Banco en cada país.

## **VI. JUSTIFICACION Y RIESGOS**

### **A. Justificación**

- 6.1 El sector empresarial privado de la región, especialmente las Pymes, se encuentran en un punto crucial en el que debe enfrentar la competencia internacional y puede aprovechar las oportunidades de negocio que ofrece la economía abierta. El desarrollo de las capacidades emprendedoras locales es un factor crítico para el crecimiento de un nuevo sector empresarial adaptado a las condiciones de la apertura económica y para la creación de empleos estables. Este proyecto servirá para implantar metodologías comportamentales para potenciar la capacidad empresarial en los países de la zona. El especial esfuerzo que se hará para la incorporación de mujeres al proyecto se basa en la reducción de barreras para el ejercicio de los negocios y en el aprovechamiento del potencial emprendedor que tiene la mitad de la población.
- 6.2 El proyecto se enmarca en las estrategias del Banco de fortalecimiento del sector privado y contribuye a la mejor ejecución de otras operaciones del Banco dirigidas a apoyar el desarrollo de las Pymes en la región. En concreto, las operaciones del FOMIN en Guatemala, ATN/ME-6537; y en El Salvador, ATN/ME-4708, entre otras, tienden a mejorar la adquisición de conocimientos para la gestión empresarial de las Pymes y a favorecer su acceso a servicios de asistencia técnica. Este proyecto va a generar nuevas actitudes y comportamientos en un sector de hombres y mujeres emprendedores, lo que complementará las actividades del resto de operaciones del Banco.

### **B. Riesgos**

- 6.3 La viabilidad del proyecto se sustenta en el éxito que el programa Empretec ha experimentado con la implantación de su metodología comportamental en otros países de diversas regiones del mundo. Se detectan sin embargo tres tipos de riesgos: el derivado de la adopción eficaz de dicha metodología en El Salvador, Guatemala y Panamá; el derivado del dimensionamiento de la demanda potencial para el entrenamiento comportamental; y, relacionado con el anterior, el de la sostenibilidad de las tres oficinas Empretec en la subregión.
- 6.4 En cuanto al primer riesgo, está acotado por la función que desempeñará la unidad de coordinación en cuanto a la adaptación de la metodología comportamental a los países de la subregión y por el compromiso de los Organismos Ejecutores de respetar los procedimientos y condiciones de transparencia y autonomía de gestión aplicados internacionalmente. Desde el punto de vista operativo, el riesgo se controla igualmente con el apoyo de la unidad de coordinación regional, que formará al personal

local, ayudará en la fase inicial de ejecución en temas de metodología, logística y desarrollo de los directores nacionales; y controlará la calidad del entrenamiento realizado.

- 6.5 El riesgo de que resulte una demanda inferior a la estimada puede provenir por la insuficiente diferenciación de este proyecto del resto de las ofertas de capacitación existentes. Para limitar este riesgo se ha previsto una estrategia de comunicación que clarifique la especificidad del entrenamiento comportamental y sus aplicaciones a necesidades de empresas de distintos tamaños, como también que incluya un contenido de género.
- 6.6 Si bien es previsible que las oficinas Empretec sean sostenibles con un moderado nivel de actividad, existe el riesgo de que su mercado para programas especiales no sea, en alguno de los países, lo suficientemente amplio como para cubrir los gastos generales a partir del tercer año. Dicho riesgo queda reducido mediante dos posibles alternativas: una, que los miembros del Organismo Ejecutor de dicho país mantengan su contribución a los costos generales de la oficina; otra, que el personal capacitado para impartir el entrenamiento comportamental de ese país pase a actuar como instructor externo, obteniendo apoyo organizacional de cualquiera de los países limítrofes. En último término, si el proyecto se viera inviable en alguno de los países, la representación del Banco siempre podrá cancelarlo.

## **VII. SEGUIMIENTO Y EVALUACION**

- 7.1 El seguimiento se realizará a través de informes anuales de progreso que los Organismos Ejecutores presentarán al Banco a través de las Oficinas de Representación en cada país, en el que se incluyan las actividades realizadas, el nivel de ejecución del presupuesto, los desembolsos de contraparte y el cumplimiento de los objetivos marcados en cada país, acompañados además por un informe de las actividades realizadas por la unidad de coordinación. A la luz de cada informe de progreso cada Oficina de Representación recomendará, caso de observar algunas deficiencias en la ejecución, las medidas correctivas pertinentes.
- 7.2 El proyecto generará un sistema de información que permitirá el control del cumplimiento de las metas cuantitativas, como número de personas (hombres y mujeres) candidatas a ser entrenadas, las seleccionadas y las efectivamente capacitadas, con detalle de género respecto a sus motivaciones y nivel de maduración de sus proyectos. Dicho sistema incluirá también resultados de seguimiento, incluyendo encuestas que revelen el nivel de satisfacción de los usuarios y el impacto que el entrenamiento ha tenido, tanto en sus actividades empresariales como en el resultado objetivo de sus proyectos medidos en función del empleo generado y mantenido.
- 7.3 Los indicadores de desempeño del proyecto se establecen en el marco lógico que se incluye como Anexo 1 y tendrán en cuenta los resultados en cuanto a la capacidad para desarrollar el espíritu emprendedor como los resultados de individuos entrenados e impacto del entrenamiento en su desempeño emprendedor.

- 7.4 Cada entidad ejecutora contratará, previa discusión con el Banco de los términos de referencia y posibles consultores, una firma independiente, que realizará dos evaluaciones del proyecto. Una a los dieciocho meses de ejecución y otra a los seis meses de finalizada la etapa de participación del FOMIN, todo ello referido a cada país. La primera de las evaluaciones fijará su atención en la puesta en marcha del proyecto en cada país, incluyendo la adecuación de la metodología comportamental utilizada por Empretec al entorno centroamericano, con especial atención en el problema de género, y en la eventual actualización de dicha metodología con los aportes de la experiencia de sus diez años de aplicación. Los resultados de la evaluación serán discutidos entre el Banco y las Entidades Ejecutoras nacionales, quienes deberán preparar un plan de ajuste para enmendar las posibles insuficiencias detectadas.
- 7.5 La segunda evaluación considerará el cumplimiento de los objetivos y actividades de acuerdo a lo establecido en el marco lógico del programa, analizarán la ejecución financiera, incluyendo los aportes de contraparte, la generación de ingresos por venta de servicios, y la capacidad del Organismo Ejecutor para gestionar el proyecto de forma sostenible, y el impacto del proyecto en la generación de nuevos emprendimientos.
- 7.6 Los informes de evaluación contendrán un apartado específico que registre la participación de mujeres en cada una de las actividades del proyecto, analice los resultados en relación con la línea de base de participación de las mujeres en los negocios, extraiga conclusiones sobre el impacto generado por la especial difusión del proyecto entre mujeres, sobre las barreras de acceso encontradas por éstas, y sobre los resultados finales obtenidos en relación a los hombres.

#### **VIII. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES**

- 8.1 Previo al primer desembolso de la Contribución, cada organismo ejecutor transitorio deberá presentar, a satisfacción del Banco, evidencia de: (i) el acuerdo con UNCTAD para el uso de la metodología Empretec en su respectivo país, que incluya los elementos descritos en el párrafo 4.6; (ii) la autorización que UNCTAD ha otorgado a Empretec Uruguay para participar en el proyecto; (iii) la contratación del Director del Programa, de acuerdo con los términos de referencia acordados con el Banco; (iv) el plan de negocio preliminar y del cronograma de proyecto elaborados según lo convenido con el Banco (pár. 4.6, 4.5, 4.8 y 4.9).
- 8.2 Para el desembolso de recursos para los componentes 2, 3 y 4, cada organismo ejecutor deberá presentar, a satisfacción del Banco, evidencia de: (i) la constitución y entrada en funcionamiento de la nueva entidad nacional Empretec; (ii) el acuerdo entre UNCTAD y la nueva entidad Empretec para el uso de la metodología Empretec; y (iii) el acuerdo de la nueva entidad nacional Empretec de asumir las obligaciones del proyecto como organismo ejecutor (pár.4.2, 4.7). Cada organismo ejecutor transitorio contará con el plazo de 12 meses para la constitución de la nueva entidad nacional Empretec y su entrada en funcionamiento contados a partir de la entrada en vigencia del convenio con el Banco (pár.4.2). Una vez cumplidas las condiciones generales establecidas en los incisos (i) y (ii) del Artículo 2 de las Normas Generales, el FOMIN podrá desembolsar hasta US\$10.000 por país a fin de

permitir a los organismos ejecutores dar cumplimiento con las condiciones previas especiales.

- 8.3 Condiciones de ejecución. Cada organismo ejecutor transitorio contratará los servicios de la Asociación Empretec Uruguay, como unidad de apoyo temporal para la ejecución del proyecto, de acuerdo con la excepción a la política de adquisiciones solicitada (pár. 4.5).
- 8.4 Reconocimiento de gastos con cargo a la contrapartida. El Banco podrá reconocer con cargo a la contrapartida local hasta US\$2.500 por país, por concepto de gastos incurridos por los organismos ejecutores transitorios a partir del 1 de julio de 1999 en la constitución de las entidades nacionales Empretec (pár. 4.4).
- 8.5 Excepciones a las políticas del Banco: Adquisición de bienes y servicio. Se propone la contratación de Empretec Uruguay como unidad de apoyo temporal para la ejecución del proyecto de conformidad con lo establecido en los párrafos 3.7 y 4.5.

## ANEXO I. MARCO LÓGICO

de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Suposiciones Importantes
sustentable para promover el cada uno de los países de Panamá.	Empleo generado y mantenido por las empresas beneficiarias del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluaciones e Informe de Seguimiento</li> <li>Certificación de los Instructores</li> <li>Encuestas</li> <li>Registro de Creación de Empresas</li> <li>Estados Financieros de Instituciones Ejecutoras</li> <li>Estados Financieros de empresas</li> </ul>	<p>La capacitación empresarial tradicional no es suficiente para impulsar la creación de nuevas empresas.</p> <p>Las condiciones macroeconómicas de los países se mantienen estables y favorables a las nuevas inversiones</p> <p>Los países están sensibles al entrenamiento comportamental, existe demanda de capacitación generada entre emprendedores dispuestos a capacitarse</p>
de los 6 países de la subregión, operativas capacitadas para metodologías de desarrollo del subregión;	<p>Número de empresas creadas entre los participantes no empresarios de los talleres</p> <p>Crecimiento de las empresas existentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudios cualitativos y cuantitativos</li> <li>Informes de los organismos ejecutores</li> </ul>	La metodología comportamental tanto a nivel de capacitación como de asistencia técnica permite un avance sustancial en términos de mejora del desempeño de los empresarios
idad de empresarios, nuevos o de otras instituciones expuestas a la capacitación para acometer nuevos negocios en los países de Centroamérica y el Caribe.	<p>Número de empresarios asistidos al año.</p> <p>Crecimiento del número de empresarios asistidos al año</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuestas que revelen el nivel de satisfacción de los usuarios</li> </ul>	
incorporación de la mujer en el programa	<p>Número de mujeres asistidas al año.</p> <p>Crecimiento del número de mujeres asistidas al año sobre la línea de base de participación de mujeres en pymes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados evaluación del Proyecto</li> </ul>	
<b>Objetivo 2: Fortalecimiento de la capacidad institucional en Centroamérica y Panamá</b>	<p>Establecimiento y funcionamiento de los centros. Contratación de una coordinación regional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia del Centro cuya calidad será verificada periódicamente</li> <li>Autosostenimiento de Empretec luego del plazo estimado de tiempo</li> <li>Informes anuales de progreso de organismos ejecutores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El impacto de un tipo de capacitación comportamental brindará a los emprendedores mejor capacidad para aprovechar las oportunidades de negocio que la economía abierta.</li> <li>Sólo se requiere pequeñas adaptaciones metodológicas aplicadas en otros países.</li> </ul>
<b>Objetivo 3: Formación de Formadores</b>	<p>Detección de mercados adecuados para la definición de nuevos productos</p>		
es nacionales en la impartición de capacitación comportamental para nuevos emprendedores para cursos especiales de capacitación	<p>Formación de un equipo local de por lo menos 3/4 instructores por país adecuadamente capacitados y certificados al término de los primeros 12 meses.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes de progreso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen candidatos calificados para ser entrenados en cada país</li> <li>No se producen interferencias en la selección de instructores</li> </ul>
<b>Objetivo 4: Creación de Nuevos Emprendimientos</b>	<p>Realización de 7 cursos en cada país: 3 en el primer año y cuatro en los dos siguientes, capacitando a 175 nuevos emprendedores por país.</p> <p>Empresas creadas y expandidas por los participantes en los talleres de nuevos emprendimientos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registro de participantes de talleres básicos</li> <li>Resultados de evaluación del Proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demanda potencial para el entrenamiento comportamental alta que permita la viabilidad del proyecto</li> <li>Empresarios son conscientes que la capacitación y asistencia técnica son una inversión</li> </ul>

	Indicadores	Medios de Verificación	Suposiciones Importantes
<p>les</p> <p>ología comportamental en el individualizado de colectivos como organizaciones grandes en formación (intrapreneurship) y los empresarios que comparten los comunes.</p>	<p>Definición y aplicación de programas especiales de acuerdo a las necesidades de cada país</p> <p>Cinco cursos ofrecidos para clientes especiales, capacitando a 125 personas por país.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados de evaluación del Proyecto</li> <li>Registro de participantes de talleres especiales</li> <li>Captación de ingresos que permitan cubrir de manera progresiva los gastos generales del programa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demanda potencial para el entre comportamental alta que permita la viabilidad del proyecto</li> <li>Se fortalece y permanece la oferta de prove servicios de capacitación y asistencia técnica</li> </ul>
<p>idad con personalidad jurídica</p> <p>ipamiento de una oficina local en cada país;</p> <p>contratar un/a director/a y un/a a cada oficina, instalar cada aratar una coordinación externa. los directores así como un e tres instructores y dos n cada país;</p> <p>por expertos certificados de as peculiaridades del perfil de cada país y considerar e la participación de mujeres en</p> <p>de la difusión de la actividad, cursos e identificar y seleccionar s/as a ser entrenados/as</p> <p>rsos básicos de 120 horas técnica de "inmersión"</p> <p>as participantes en los cursos de as de asistencia técnica</p> <p>cceso de mujeres al programa</p> <p>trategias de comunicación y de barreras de entrada</p> <p>entrenamiento individualizado de pecíficos.</p>	<p>Presupuesto en US\$ ejecutando al final de 42 meses</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe del coordinador regional y de las misiones de seguimiento</li> <li>Certificación de los instructores y consultores de cada país.</li> <li>Registro de solicitud de inscripciones en cada país para cada actividad</li> <li>Resultados de evaluación del Proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe capacidad técnica en cada uno de los p la dirección de la oficina local y para la integ cuerpo técnico.</li> <li>Existe un mercado tanto para las actividades como las especiales-</li> </ul>



## PROYECTO DE RESOLUCION

### REGIONAL. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA UN PROGRAMA REGIONAL DE DESARROLLO DE EMPRENDEDORES PyME EN CENTROAMERICA Y PANAMA

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 Constancia S.A. de la República de El Salvador, y adoptar las medidas pertinentes para la ejecución del memorándum de proyecto que se describe en el documento MIF/AT- para un Programa Regional de Desarrollo de Emprendedores PyME en Centroamérica y Panamá.
2. Destinar para fines de esta resolución hasta la suma de US\$600.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de la Facilidad de Recursos Humanos del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.

## PROYECTO DE RESOLUCION

### REGIONAL. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA UN PROGRAMA REGIONAL DE DESARROLLO DE EMPRENDEDORES PyME EN CENTROAMERICA Y PANAMA

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 Bancafé de la República de Guatemala, y adoptar las medidas pertinentes para la ejecución del memorándum de proyecto que se describe en el documento MIF/AT- para un Programa Regional de Desarrollo de Emprendedores PyME en Centroamérica y Panamá.
2. Destinar para fines de esta resolución hasta la suma de US\$600.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de la Facilidad de Recursos Humanos del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.

## PROYECTO DE RESOLUCION

### REGIONAL. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA UN PROGRAMA REGIONAL DE DESARROLLO DE EMPRENDEDORES PyME EN CENTROAMERICA Y PANAMA

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 para el Desarrollo de la Libertad Ciudadana de la República de Panamá, y adoptar las medidas pertinentes para la ejecución del memorándum de proyecto que se describe en el documento MIF/AT- para un Programa Regional de Desarrollo de Emprendedores PyME en Centroamérica y Panamá.
2. Destinar para fines de esta resolución hasta la suma de US\$600.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de la Facilidad de Recursos Humanos del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.