

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES  
NO AUTORIZADO PARA USO PÚBLICO

**HAITÍ**

**FORTALECIMIENTO DE LOS MERCADOS Y DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS  
PEQUEÑAS EMPRESAS Y LAS MICROEMPRESAS EN EL SUBSECTOR DE LA  
INDUMENTARIA EN HAITÍ**

(TC-99-01-03-1)

**MEMORÁNDUM DE DONANTES**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Graciela Cintora (COF/CHA); Ralph Denize (COF/CHA); William Grant (Consultor); Louis-Francois Chretien (LEG/OPR); Alexandra Santillana (SDS/MIC); Lara Goldmark (SDS/MIC); y Dieter Wittkowski (SDS/MIC), Jefe de Equipo de Proyecto.

## ÍNDICE

### RESUMEN EJECUTIVO

I.	ELIGIBILIDAD .....	1
II.	ANTECEDENTES.....	1
	A. Situación del país.....	1
	B. La estrategia del Banco en Haití.....	2
	C. El subsector de la indumentaria y los servicios de promoción para empresas pequeñas y microempresas.....	2
III.	OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DEL PROYECTO .....	3
	A. Objetivos.....	3
	B. Actividades del proyecto .....	3
	1. Acceso mejorado a los mercados.....	3
	2. Servicios de capacitación para las empresas pequeñas y las microempresas del sector de la indumentaria .....	5
	3. Fortalecimiento institucional.....	5
IV.	ORGANISMO EJECUTOR Y MECANISMO .....	6
	A. Experiencia del organismo ejecutor .....	6
	B. Miembros.....	9
	C. Ejecución y desembolsos.....	10
	D. Nivel de preparación del programa .....	10
	E. Impacto ambiental y social.....	10
V.	COSTO Y FINANCIAMIENTO.....	11
	A. Costos .....	11
	B. Sostenibilidad .....	12
VI.	JUSTIFICACION Y RIESGOS DEL PROYECTO.....	13
	A. Justificación .....	13
	B. Riesgos.....	14
VII.	CRITERIOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO Y EVALUACIÓN.....	14
	A. Supervisión .....	14
	B. Informes.....	15
	C. Evaluaciones.....	15
VIII.	CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES .....	16

## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo I      Marco lógico

## **LISTA DE APÉNDICES**

Proyecto de resolución

## **ARCHIVOS TÉCNICOS DEL PROYECTO**

### Material usado en la preparación del proyecto

- Estatutos de INDEPCO
- Estados financieros
- Mapa del subsector de la indumentaria
- Estados de ingresos proyectados
- Informe de consultor y evaluación institucional

### Material usado para la ejecución del proyecto

- Estudio general de referencia del sector preparado por el consultor
- Parámetros para el estudio de referencia
- Proyecto de reglamento interno
- Indicadores de desempeño seleccionados
- Principios del fondo de garantía para materias primas

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

ADI	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
CESI	Comité sobre Impacto Ambiental y Social
INDEPCO	L’Institut National pour le Développement et la Promotion de la Couture
EPM	Empresas pequeñas y microempresas

**FORTALECIMIENTO DE LOS MERCADOS Y DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS Y LAS MICROEMPRESAS EN EL SUBSECTOR DE LA INDUMENTARIA EN HAÍTÍ****(TC-99-01-03-1)****RESUMEN**

<b>Organismo ejecutor:</b>	L'Institut National pour le Développement et la Promotion de la Couture (INDEPCO)						
<b>Beneficiarios:</b>	Los microempresarios que trabajan en sectores con potencial de crecimiento						
<b>Objetivos:</b>	<p>El objetivo general del proyecto es mejorar la participación de las microempresas y de las pequeñas empresas en el subsector de la indumentaria en Haití, al tiempo que se contribuye a la competitividad del sector. Los objetivos específicos comprenden:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>i) mejorar el acceso a los mercados de las empresas pequeñas y las microempresas (EPM) en el subsector de la indumentaria;</li><li>ii) apoyar la creación y la oferta de productos para capacitación de calidad que aumenten los recursos de las EPM para acceder a nuevos mercados, y</li><li>iii) fortalecer una asociación nacional que albergue el potencial para estimular el crecimiento a largo plazo en el subsector.</li></ul>						
<b>Descripción:</b>	El programa propuesto ofrecería: i) actividades para incrementar el acceso a los mercados; ii) servicios de capacitación para las EPM del subsector de la indumentaria, y iii) el fortalecimiento institucional de INDEPCO para promover el acceso de las EPM a los mercados.						
<b>Financiamiento:</b>	<p>Modalidad: Cooperación técnica</p> <table><tr><td>INDEPCO:</td><td>US\$190.000</td></tr><tr><td>FOMIN:</td><td><u>US\$370.000</u> no reembolsables (Ventanilla III-A)</td></tr><tr><td>Total:</td><td>US\$554.000</td></tr></table>	INDEPCO:	US\$190.000	FOMIN:	<u>US\$370.000</u> no reembolsables (Ventanilla III-A)	Total:	US\$554.000
INDEPCO:	US\$190.000						
FOMIN:	<u>US\$370.000</u> no reembolsables (Ventanilla III-A)						
Total:	US\$554.000						
<b>Plazos:</b>	<table><tr><td>Período de ejecución:</td><td>3 años</td></tr><tr><td>Período de desembolsos:</td><td>42 meses</td></tr></table>	Período de ejecución:	3 años	Período de desembolsos:	42 meses		
Período de ejecución:	3 años						
Período de desembolsos:	42 meses						

**Revisión  
ambiental y  
social:**

En la reunión celebrada el día 29 de marzo de 1999, el Comité sobre Impacto Ambiental y Social (CESI) evaluó esta operación y proporcionó recomendaciones que fueron tomadas en cuenta por el equipo del proyecto y en el diseño de la operación.

**Condiciones  
contractuales  
especiales:**

Se utilizará un máximo equivalente a US\$20.000 de recursos del proyecto a fin de proporcionar asistencia técnica para ayudar a INDEPCO a realizar actividades que satisfagan las condiciones previas al desembolso del resto de los fondos. Estos fondos se utilizarán para: i) recabar los datos de referencia de la información socioeconómica y empresarial sobre los miembros de INDEPCO; ii) facilitar la creación de un plan estratégico de actividades a mediano plazo y el plan anual de operaciones para el primer año; y iii) elaborar una versión completa de reglamento interno de operaciones que ha de aprobar el Banco.

Previamente al primer desembolso del resto de los fondos, INDEPCO presentará al Banco: i) los términos de referencia para la contratación de consultores según los componentes de desarrollo para capacitación y acceso a los mercados; ii) el plan estratégico de actividades finalizado; iii) el plan anual de operaciones para el primer año del proyecto; y iv) la versión completa del reglamento interno de operaciones.

Con anterioridad al primer desembolso del fondo de garantía para materias primas, INDEPCO presentará los procedimientos operativos del fondo de acuerdo con los requerimientos del Banco. Estos procedimientos serán compatibles con los principios que elaboró el equipo de proyecto durante el diseño de éste y asegurarán el mantenimiento del valor del fondo.

En los párrafos 7.1 a 7.6 se describe las condiciones para la ejecución del proyecto, incluidos su seguimiento, la información, la presentación de estados financieros y la evaluación.

**Adquisiciones:**

La adquisición de bienes y servicios se ceñirá a los procedimientos del Banco.

## **I. ELIGIBILIDAD**

- 1.1 El 11 de septiembre de 1995 el Comité de Donantes del FOMIN declaró que Haití reúne las condiciones para recibir todas las formas de financiamiento del FOMIN.

## **II. ANTECEDENTES**

### **A. Situación del país**

- 2.1 Haití es un país caracterizado por la extrema pobreza así como dificultades políticas coyunturales. La crisis ocasionada por el embargo económico (1991-1994) generó una caída importante en los niveles de vida de la población haitiana y comprometió las perspectivas de desarrollo del país. En los años que siguieron al final del embargo, los flujos de ayuda externa a Haití fueron tan importantes que existía seria preocupación entre los encargados de la formulación de políticas sobre los efectos dañinos en la competitividad del país y la continuidad de dichos flujos. Más recientemente, la situación alcanzó el otro extremo cuando conflictos políticos de difícil solución obstaculizaron los desembolsos de ayuda para el futuro previsible. La única esperanza actualmente es que el sector privado del país continúe funcionando, e incluso creciendo, en un entorno macroeconómico y de políticas cada vez más hostil.
- 2.2 En términos generales, la industria en Haití comprende empresas estatales y empresas privadas medianas y pequeñas, cuya producción satisface la demanda nacional, así como un número pequeño de grandes firmas privadas que procesan productos agrícolas y materias primas nacionales, con el montaje de componentes importados para los mercados extranjeros. En esta estructura industrial simplificada, el dinamismo de los sectores informal y artesanal es notable en términos de la creación de fuentes de trabajo y oportunidades rentables, especialmente para las mujeres<sup>1</sup>.
- 2.3 Los sectores de las microempresas y las pequeñas empresas en Haití emplean una parte sustancial de la población económicamente activa de dicho país. Las pequeñas empresas y las microempresas sufren de manera desproporcional la devaluación de la moneda y los altos costos de producción, dado que adquieren bienes de capital e insumos materiales importados, carecen de mecanismos para protegerse contra la inflación, y enfrentan una competencia severa con los productos terminados importados, a menudo resultado del contrabando<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Documento de país sobre Haití, GN-1933-1, noviembre de 1996.

<sup>2</sup> Ibidem



## **B. La estrategia del Banco en Haití**

- 2.4 El objetivo de gran alcance para la estrategia del Banco en Haití es la reducción de la pobreza mediante el crecimiento económico sostenible impulsado por el sector privado. Los principales ámbitos de interés a fin de alcanzar estas metas son: inversión en recursos humanos, fortalecimiento institucional y desarrollo del sector privado. Este proyecto, con su objetivo de lograr el ingreso de empresas pequeñas y microempresas a la economía principal mediante el acceso a los mercados, el apoyo a corto plazo a la prestación de servicios de desarrollo empresarial y la concentración en el largo plazo en el fortalecimiento de INDEPCO, concuerda con el enfoque del Banco.

## **C. El subsector de la indumentaria y los servicios de promoción para empresas pequeñas y microempresas**

- 2.5 El subsector de la indumentaria de Haití incluye muchos actores diferentes que prestan una variedad de servicios. Las principales funciones realizadas en el proceso de entrega de indumentaria finalizada a los diversos mercados son: i) provisión de materias primas (textiles y accesorios); ii) producción real de la indumentaria (diseño, corte y confección del producto); iii) comercialización mayorista del producto, y iv) comercialización minorista del producto.
- 2.6 El subsector puede dividirse en aproximadamente seis canales de distribución diferentes, los cuales incluyen desde los microproductores y los pequeños productores que llevan a cabo funciones simples, limitadas en respuesta a pedidos de clientes individuales o de pequeña escala, hasta fábricas de montaje con integración vertical que dan respuesta a pedidos de grandes volúmenes provenientes de clientes extranjeros.
- 2.7 En este subsector, INDEPCO desempeña una función única en la vinculación de las microempresas y las empresas pequeñas con los compradores en gran escala, mediante un paquete integrado de servicios de subcontratación, capacitación y asistencia técnica. Actualmente, INDEPCO es el único organismo en Haití que cumple esta función<sup>3</sup>. En el largo plazo, existe la posibilidad de que INDEPCO delegue alguna de sus funciones en sus miembros, asociaciones de sastres y cooperativas locales. En la actualidad, estas instituciones locales son débiles y solo sirven para agrupar a los sastres al momento de asignar contratos.

---

<sup>3</sup> Los servicios de capacitación a los que se puede recurrir en el mercado están orientados a la sastrería individual, sobre la base de los clientes. Las fábricas más grandes capacitan a los trabajadores en la empresa pero desean encontrar fuentes externas para la capacitación de calidad mediante las cuales pueda seleccionarse los trabajadores. Los agentes privados existentes satisfacen solo a las empresas de mayor envergadura y, rara vez, si es que ocurre, subcontratan grupos de empresas más pequeñas.

### III. OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DEL PROYECTO

#### A. Objetivos

- 3.1 El objetivo general del proyecto es mejorar la participación de las microempresas y de las empresas pequeñas en el subsector de la indumentaria en Haití, al tiempo que se contribuye a la competitividad del sector. Los objetivos específicos comprenden: i) mejorar el acceso a los mercados de las empresas pequeñas y las microempresas en el subsector de la indumentaria; ii) apoyar la creación y la oferta de productos para capacitación de calidad que aumenten los recursos de las EPM para acceder a nuevos mercados, y iii) fortalecer una asociación nacional que albergue el potencial para estimular el crecimiento a largo plazo en el subsector.

#### B. Actividades del proyecto

- 3.2 A continuación se señalan las actividades contempladas en el proyecto:

1. **Acceso mejorado a los mercados (US\$54.000 en recursos no reembolsables y un fondo de garantía reembolsable de US\$50.000 para materias primas)**

- 3.3 Los servicios de subcontratación son la principal fuente de ingresos de INDEPCO. El apoyo propuesto aquí para las actividades de subcontratación de INDEPCO tiene dos objetivos: fortalecer a INDEPCO en el corto plazo posibilitando la contratación de personal calificado para identificar y coordinar las actividades de subcontratación, y garantizar que las actividades de subcontratación de INDEPCO se administren de tal manera que se desarrolle la capacidad de sus miembros a fin de que, en el futuro, participen de manera independiente en la licitación de contratos privados. Los contratos con el gobierno de mayor escala que INDEPCO administra actualmente puede que no estén nunca al alcance de un grupo de sastrerías pequeñas fuera de la ciudad capital. Sin embargo, al ganar experiencia en el proceso de licitación y la administración de subcontratos, estos grupos pueden mejorar su competitividad lo suficiente como para resultar adjudicatarios en contratos de escuelas privadas más pequeñas en su región. El proyecto apunta, como meta concreta, a que por lo menos 10 talleres miembros obtengan contratos externos el primer año, aumentando hasta llegar a 40 el quinto año. Esta “graduación” de talleres pequeños en la subcontratación directa representa uno de los indicadores básicos del resultado de esta operación.
- 3.4 Parte de los recursos no reembolsables (US\$54.000) se utilizarán para contratar un coordinador subcontratista competente y para financiar actividades para actividades de promoción de la participación en carácter de miembros y actividades de mercadeo. Se usará una partida adicional de US\$50.000 con el fin de establecer un fondo de garantía para materias primas, al que tendrán acceso INDEPCO y sus miembros, con el objetivo de posibilitar y mejorar la competitividad de la participación en los contratos del sector privado. Este fondo es esencial porque:

i) sin él los miembros de INDEPCO no están en condiciones de financiar la compra de materias primas para cumplir los contratos del sector privado, los cuales, a diferencia de los contratos del sector público, no incluyen las materias primas; ii) permite a los talleres realizar compras de materiales en grandes cantidades, lo que resulta en disminuciones de costos de 40% a 50%, y iii) permite a las EPM comenzar a acceder a créditos de instituciones financieras formales. Los principios a utilizar en las operaciones de este fondo fueron elaborados con INDEPCO y figuran en los archivos técnicos del proyecto.

- 3.5 Normalmente, este fondo de garantía se constituiría con carácter reembolsable, pero en esta operación será no reembolsable en virtud del alto costo de transacción que tendría para el Banco, en relación con el pequeño caudal del fondo propuesto. Esta concesión se otorga, empero, bajo la condición de que se mantendrá el valor del fondo. Los recursos se depositarán en un banco comercial como garantía para los préstamos de capital de trabajo a pequeños talleres e INDEPCO cubrirá cualquier pérdida con sus propios fondos. En los informes y evaluaciones del proyecto se incluirá una valoración de las operaciones y la gestión del fondo.
- 3.6 La administración del fondo de garantías se ceñirá a estas pautas: **Elegibilidad de los clientes:** Para obtener acceso al crédito con la garantía del fondo, los clientes deben i) ser miembros activos de INDEPCO y encontrarse al día en el cumplimiento de sus obligaciones como tales; ii) carecer de saldos morosos de deudas anteriores; iii) haber cumplido los pagos de préstamos anteriores; iv) presentar prueba de un contrato de producción en el sector privado, substanciado por INDEPCO; y v) contar con una recomendación de INDEPCO para recibir crédito de un banco comercial. **Compartición de riesgos:** El banco comercial compartirá el riesgo mediante i) el uso del fondo de garantías hasta por el 90% del valor del préstamo o la línea de crédito. **Riesgo:** INDEPCO no podrá tener un préstamo (crédito) garantizado por más del 40% de los activos totales del fondo y la garantía para cualquier cliente individual no podrá superar el 10% de dichos activos. **Incentivos para el cobro:** El banco comercial cubrirá el 10% inicial de cualquier pérdida por concepto de préstamos y a partir de allí el fondo de garantías cubrirá el resto. **Cobertura de las pérdidas:** Con objeto de asegurar que INDEPCO cuente con los máximos incentivos para enjugar las pérdidas del fondo, i) si INDEPCO no cubre más del 50% de sus obligaciones de reposición del fondo, no será elegible para recibir crédito adicional con garantía del fondo hasta que se rectifique dicha situación. Como posible medida adicional para cubrir las pérdidas, el Banco también considerará la posibilidad de que INDEPCO aparte una porción de sus propios ingresos para constituir una reserva para pérdidas por préstamos (cuyo porcentaje se determinaría más adelante) a fin de cubrir las pérdidas que reclame el banco comercial.

## **2. Servicios de capacitación para las empresas pequeñas y las microempresas del sector de la indumentaria (US\$86.000)**

- 3.7 INDEPCO ofrecerá dos tipos de servicios de capacitación: i) varios módulos de capacitación adaptados a las necesidades particulares para las empresas integrantes con el propósito de mejorar la capacidad productiva, la calidad de los productos, el desempeño general en todos los aspectos del proceso de subcontratación y la capacidad para participar exitosamente en licitaciones de contratos privados, y ii) programas de capacitación formales dirigidos al desarrollo de la capacidad productiva y de recursos humanos para el subsector de la indumentaria en general. La capacitación dirigida a los miembros incluirá temas tales como: materiales y accesorios, técnicas especiales de costura, mejoramiento de las condiciones en los talleres, evaluación de las fallas de los productos y sus causas, preparación de presupuestos (para licitaciones) y otros temas de administración financiera. Las empresas recibirán retroinformación constantemente sobre el desempeño como subcontratistas y se organizarán módulos de capacitación pertinentes (basados en honorarios) para las empresas que desean mejorar su desempeño en áreas específicas, de acuerdo con las necesidades expresadas. Los cursos de capacitación formales cubrirán aspectos más generales de la producción de indumentaria como: funcionamiento de máquinas de coser industriales, corte, confección, administración de la línea de producción, y mantenimiento y reparación de máquinas de coser. Los cursos formales de capacitación se basarán también en honorarios y estarán abiertos a empleados de microempresas y empresas pequeñas, trabajadores de fábricas y personas desocupadas que desean obtener la capacitación necesaria para ingresar al sector. INDEPCO ofrece capacitación para tres tipos diferentes de máquinas, emite un certificado de capacitación al finalizar el curso y ayuda a los graduados a encontrar trabajo en talleres de sastrería o fábricas. INDEPCO se propone ganar credibilidad con las fábricas grandes como un proveedor de servicios de capacitación de calidad y espera, en el largo plazo, que estos actores se ofrezcan a contribuir con alguna parte de los costos de la capacitación, mediante el patrocinio de personas o bien directamente a INDEPCO.

## **3. Fortalecimiento institucional (US\$137.000)**

- 3.8 Las actividades encaminadas a lograr el fortalecimiento institucional incluirán: la capacitación continua y la creación de la Junta de Directores, la mejora de los sistemas financieros internos y los sistemas de información gerencial, y la compra de equipos. La prestación de asistencia técnica externa local e internacional posibilitará la creación de un plan estratégico de actividades a mediano plazo, procedimientos, sistemas y administración internos mejorados. En el marco lógico del Anexo I se presenta el programa de asistencia técnica con metas explícitas. El plan estratégico, cuya preparación será una de las primeras actividades de la operación, incluirá un conjunto de indicadores de desempeño para medir los resultados del programa, basados en los indicadores que figuran en los archivos técnicos. INDEPCO observará la política del Banco para la selección de los proveedores de asistencia técnica para este componente del proyecto.

- 3.9 Es importante observar que la asistencia técnica a INDEPCO en el lapso del último año mostró resultados positivos en cuanto a contribuir para: i) fortalecer la administración financiera; ii) instalar un sistema de contabilidad e información computarizado; iii) establecer normas y procedimientos operativos internos básicos; iv) tomar las primeras medidas para afianzar la estructura institucional, la gestión y la transparencia, y v) diseñar y poner en práctica programas de capacitación para los miembros. La siguiente etapa de la asistencia técnica se apoyará en estos principios básicos para alcanzar otras mejoras en la administración y las operaciones.

#### **IV. ORGANISMO EJECUTOR Y MECANISMO**

##### **A. Experiencia del organismo ejecutor**

- 4.1 L'Institut National pour le Développement et la Promotion de la Couture (INDEPCO) se fundó en noviembre de 1992 como una asociación sin fines de lucro. La misión de INDEPCO es revitalizar el sector de la producción de indumentaria de Haití y descentralizar las oportunidades de producción de las fábricas hacia las microempresas y las pequeñas empresas. Se trata de una asociación nacional que actualmente funciona como una entidad fabricante que subcontrata con sus miembros el 100% de la producción y también ofrece servicios que mejoran la capacidad de sus miembros para satisfacer normas relativamente rigurosas de la tercerización (calidad, puntualidad, volumen, normalización, etc.). En Haití, INDEPCO es la única institución que asocia y coordina las actividades de los talleres de las EPM para un subsector productivo a nivel nacional.
- 4.2 El Directorio de INDEPCO está compuesto por 11 miembros, cuatro de los cuales son representantes de las asociaciones regionales de productores de indumentaria de las zonas de Jacmel, St. Marc, Gonaïves y Cap Haïtien. Los siete miembros restantes son profesionales, empresarios y propietarios de talleres de indumentaria. Los miembros del Directorio también participan en uno de cuatro comités: desarrollo de mercados, capacitación, administración financiera o supervisión de contratos. El Directorio elaboró recientemente un borrador del reglamento interno a utilizarse a manera de guía para las actividades de la institución en el futuro. Entre muchos otros elementos, este reglamento propone códigos de conducta, medidas para la resolución de conflictos, obligaciones del Directorio y participación y criterios para los cupos de subcontratación por tamaño del taller miembro, condiciones de los talleres, rendimiento, etc. A comienzos de 1999, INDEPCO contrató el primer director ejecutivo asalariado de tiempo completo.
- 4.3 INDEPCO opera un sistema de subcontratación que sirve como alternativa a la producción de fábrica centralizada, al tiempo que acrecenta la base de conocimientos técnicos del total de los trabajadores del sector. INDEPCO tiene experiencia con la intermediación así como con la prestación directa de servicios de capacitación y asistencia técnica para los sastres, miembros o no. Los acuerdos para subcontratación de la asociación comprendieron hasta la fecha, en general,

contratos a gran escala para la confección de uniformes escolares de instituciones del gobierno. Esta operación apoyará las iniciativas de INDEPCO para expandir su mercado destinatario a fin de incluir los clientes del sector privado.

- 4.4 En sus operaciones, INDEPCO hará uso de dos mecanismos principales. El más común consistirá en la obtención y firma de un contrato con el gobierno, escuelas privadas o una fábrica grande de indumentaria, para la entrega de miles de prendas, conforme a ciertos estándares y en un plazo determinado. INDEPCO adquiere los materiales al por mayor, los distribuye entre los talleres escogidos como subcontratistas, brinda la capacitación o el respaldo que sean necesarios para la producción y paga a cada taller el precio convenido por las prendas entregadas. El segundo mecanismo, que irá cobrando importancia gracias a esta operación, supone el respaldo a miembros individuales o grupos de miembros que hayan obtenido contratos directos para la confección de uniformes para escuelas más pequeñas o contratos de otra clase. INDEPCO brinda apoyo a esos miembros recurriendo al fondo de garantía para que obtengan préstamos de capital de trabajo y para la adquisición de materia prima, y también con asistencia para la adquisición de materiales a precios de mayorista o de compañías importadoras.
- 4.5 Los activos de INDEPCO se incrementaron de 30.225 gdes. (aproximadamente US\$2.000) en 1997 a 431.056 gdes. (aproximadamente US\$27.000) en 1998. Dado que INDEPCO es una operación de subcontratación, su estructura es extremadamente limitada en cuanto a la cantidad de personal. El volumen del flujo de caja manejado por la institución en los últimos tres años es mucho más elevado. En el Cuadro 1 se presenta la relación de los contratos obtenidos por INDEPCO desde 1995, cuyo valor y volumen han ido en aumento. Los ingresos de INDEPCO, asimismo, han crecido, de aproximadamente US\$90.000 en 1997, a casi US\$210.000 en 1998 y se prevé que en 1999 superen la cifra de US\$400.000. Hasta la fecha, INDEPCO ha cerrado sus ejercicios con equilibrio o con ligeras pérdidas, debido a los factores que se explica en el párrafo 4.7. Este proyecto, sin embargo, ayudará a que INDEPCO obtenga contratos lucrativos con el sector privado, aumente sus otros ingresos por concepto de capacitación y aportes de los miembros y se administre en una forma más eficiente y profesional.

**Cuadro 1. Resultados financieros de INDEPCO**

Contrato	Fechas	Magnitud del contrato (cantidad de uniformes)	Magnitud del contrato (US\$)	Resultados financieros (US\$)
PNUD	1995	Capacitar y organizar una cooperativa	\$27.000	n/d
FAES <sup>a/</sup>	1997	22.230	\$89.618	(\$1.216)
FAES	1997	40.315	\$140.697	\$678
FAES	1998	60.000	\$206.491	(\$8.375)
FAES	1999	126.000	\$437.500	ninguno todavía

<sup>a/</sup> Fonds d'Assistance Économique et Sociale.

- 4.6 Las proyecciones de ingresos a cinco años, preparadas durante el diseño del proyecto, incluyen cifras de ingresos por distintos conceptos, estimados de costos de materiales y pagos a talleres subcontratistas e ingresos netos, entre otros, que pueden resumirse así:
- a. Se proyecta que los ingresos totales aumenten de US\$479.000 el primer año, a US\$1.071.000 el tercer año y a US\$1.396.000 el quinto. En virtud de esta evolución, la importancia de los contratos para la confección de uniformes escolares dentro del caudal de ingresos, disminuirá a lo largo del quinquenio de 81% a 54%, mientras que la de los contratos con el sector privado pasará de 11% a 38% del total.
  - b. El aumento de los costos de insumos materiales y mano de obra subcontratada será similar. Los costos de materiales, en el período de cinco años, pasarán del 5% al 13% de los costos variables, debido a la calidad superior y los insumos importados que conllevan los contratos del sector privado. Los pagos a los talleres subcontratistas pasan de US\$251.000 el primer año a más de US\$730.000 el quinto, lo cual representa el ingreso para los miembros de INDEPCO para el pago de costos de mano de obra de producción. Esos ingresos adicionales constituyen el mayor beneficio económico directo para los talleres pequeños, por concepto de aumento de las ganancias y el empleo.
  - c. Los recursos del FOMIN compensarán directamente los costos incrementales del proyecto, que suman US\$195.000 el primer año y US\$75.000 el segundo. A medida que la combinación de los contratos de INDEPCO se incline hacia el sector privado y las operaciones ganen eficiencia, los ingresos netos pasarán de las pérdidas menores durante los tres años iniciales a ganancias de US\$17.000 el cuarto año y de US\$28.000 el quinto.
- 4.7 Los resultados financieros mencionados ilustran muchas características importantes de INDEPCO: i) INDEPCO necesita mejorar la administración financiera, los sistemas para fijación de los costos y la eficiencia; ii) el objetivo principal de INDEPCO no ha sido la generación de lucro, en cambio, la institución invirtió en la capacitación de los miembros, con el propósito de estimular la eficiencia y el desempeño mejorado de los microsubcontratistas y los pequeños subcontratistas, y iii) los clientes de INDEPCO a la fecha han sido presupuestadores de rubros con orientación social que no se sienten cómodos con permitir que INDEPCO tenga un margen de utilidad como tampoco reconocen la necesidad de que INDEPCO reinvierta en sí mismo. No obstante, una vez que INDEPCO esté en condiciones de generar ingresos netos, estas utilidades en su totalidad se reinvertirán en la prestación de capacitación y servicios adicionales a los miembros, y en la promoción del subsector de producción de indumentaria a nivel nacional.
- 4.8 Mediante servicios de subcontratación y en forma independiente, INDEPCO ha ofrecido una serie de productos de capacitación en el lapso de los últimos cuatro

años, consolidándose como uno de los proveedores mejor conocidos de servicios de capacitación al sector. El Cuadro 2 a continuación muestra la experiencia de INDEPCO a la fecha:

**Cuadro 2. Experiencia de INDEPCO en capacitación**

PATROCINADOR	TEMA	CANTIDAD DE PARTICIPANTES	FECHA
PNUD	Capacitación para cooperativas	n/d	1995
PNUD	Capacitación en mercadeo	n/d	1995
SINGER	Técnicas para uso de agujas y mantenimiento de máquinas	120	1996
FAES	Cómo operar una línea de producción	50	1997
FAES	No especificado	n/d	1997
FAES	Costura y producción industriales	100 propietarios de negocios	1998
FAES	Administración de pequeñas empresas	25 propietarios de negocios	1998
FAES	Reparación de máquinas de coser	Muchos entrenamientos pequeños	1998
FAES	Capacitación técnica en curso	80 talleres	1998
ADI-AFE	Administración financiera, fijación de costos y determinación de precios para sastrerías, capacitación para instructores	8 instructores capacitados 30 miembros de INDEPCO	1999

## B. Miembros

- 4.9 INDEPCO cuenta con un programa de participación por niveles, con participaciones individuales y miembros mediante asociaciones y cooperativas. Si bien la fuente de miembros potenciales y pasados supera 2.500, en abril de 1999 los miembros que actualmente abonan aranceles alcanzó aproximadamente la cifra de 200. Casi 80% de los miembros operan talleres con 5 a 8 máquinas, 12% tiene 8 a 15 máquinas y 8% más de 20 máquinas<sup>4</sup>. La participación de los miembros varía en gran medida, con un aumento notable cuando se ponen a disposición nuevos contratos. En ese momento, gran cantidad de miembros se apuran para pagar las cuotas atrasadas en calidad de miembros a fin de reunir las condiciones para los contratos. Las cuotas mensuales oscilan de aproximadamente US\$6 para miembros individuales a US\$3 para miembros de asociaciones o cooperativas. Los aranceles pagados exclusivamente al momento de la suscripción son US\$30 por asociación o cooperativa y US\$15 por individuo.

<sup>4</sup> A manera de ejemplo, en el contrato de 1998 para 60.000 uniformes, participaron 84 talleres. De éstos, 94% tenía 20 máquinas o menos, mientras que 64% contaba con menos de 10 máquinas. El subcontrato más importante completó 4% del pedido total mientras que el subcontrato medio fue por 1% del pedido.



- 4.10 La participación como socio de INDEPCO puede dividirse en tres segmentos generales: sastres con microempresas y pequeñas empresas, talleres medianos informales y miembros formales de mayor envergadura. Los sastres de microempresas y pequeñas empresas generalmente son propietarios de entre cinco y quince máquinas de coser, con tres a diez empleados de tiempo completo. Muchos de estos sastres trabajan solamente unas pocas horas por día, fuera de la estación pico (Navidad y Año Nuevo). Cuando reciben un pedido considerable como parte de un contrato, contratan mano de obra temporaria de la comunidad y trabajan cuantas horas sean necesarias por día. Los talleres medianos poseen entre 20 y 30 máquinas como máximo pero aún dependen en gran medida de la mano de obra temporaria de acuerdo con el flujo de trabajo. Estos negocios tienen el mejor equipamiento para cumplir con los contratos de INDEPCO y, en el mediano plazo, pueden estar en condiciones de administrar contratos más pequeños por cuenta propia. Las firmas más grandes están estructuradas, ofrecen empleo sistemáticamente a sus trabajadores, y pueden captar contratos por cuenta propia. Sin embargo, estas firmas demostraron interés en los servicios de capacitación de INDEPCO para sus empleados, y pagarían honorarios para sufragar los costos reales de los servicios prestados.

**C. Ejecución y desembolsos**

- 4.11 El proyecto se llevará a cabo en 36 meses y el período para desembolsos será 42 meses. Se establecerá un fondo rotatorio para una cantidad igual al 20% de los recursos del proyecto.

**D. Nivel de preparación del programa**

- 4.12 El proyecto está listo para que comience su ejecución inmediatamente. Las actividades propuestas aquí son complementarias y fortalecerán la calidad de las actividades que se encuentran en curso actualmente.

**E. Impacto ambiental y social**

- 4.13 El contenido del curso de capacitación incluirá temas relacionados con la salud y la seguridad de los trabajadores, las condiciones laborales en general, la gestión de desechos y procesos que mejora el medio ambiente al tiempo que reduce los costos operantes de los clientes, y formas de identificar y seleccionar fuentes sostenibles de insumos y materias primas.
- 4.14 Las actividades de mercadeo intentarán ofrecer acceso a los mercados que requieren la certificación de continuidad para las fuentes de materiales y de las prácticas laborales adecuadas.
- 4.15 En la selección de los proveedores de insumos, en la medida en que sea posible y relevante, INDEPCO dará preferencia a los proveedores en condiciones de garantizar fuentes y prácticas sostenibles ambientalmente o al menos los identificará.

## **V. COSTO Y FINANCIAMIENTO**

### **A. Costos**

- 5.1 El Cuadro 3 a continuación muestra el presupuesto para el proyecto. Además de los fondos para asistencia técnica no reembolsables (total de US\$320.000 como contribución de FOMIN y US\$190.000 como contribución de INDEPCO) el proyecto incluye un fondo de garantía por US\$50.000 (no reembolsables) que se utilizará para ayudar a los miembros que desean obtener contratos con el sector privado en la compra de materias primas. Al menos 50% de la contribución de INDEPCO será en efectivo, proveniente de cuotas de afiliación de los miembros, comisiones, cursos de capacitación y contratos de producción.

**Cuadro 3**

Conceptos presupuestarios	FOMIN (US\$)	INDEPCO (US\$)	TOTAL (US\$)	%
<b>I. OPERACIONES DE SUBCONTRATACIÓN</b>				34%
1. Coordinador de subcontrataciones	34.000	8.000	42.000	
2. Personal de apoyo (local)		20.000	20.000	
3. Mercadeo y promoción para la incorporación de miembros	20.000	6.000	26.000	
4. Alquileres		35.000	35.000	
5. Gastos administrativos		10.000	10.000	
6. Fondo de garantía <sup>b/</sup>	50.000		50.000	
<b>SUBTOTAL</b>	<b>104.000</b>	<b>79.000</b>	<b>183.000</b>	
<b>II. SERVICIOS DE CAPACITACIÓN</b>				22%
1. Coordinador de capacitación	36.000	10.000	46.000	
2. Alquiler de equipos <sup>a/</sup>	10.000	4.000	14.000	
3. Materiales	6.000	4.000	10.000	
4. Logística y suministros	10.000	4.000	14.000	
5. Viajes y viáticos	10.000	6.000	16.000	
6. Consultores locales	14.000	6.000	20.000	
<b>SUBTOTAL</b>	<b>86.000</b>	<b>34.000</b>	<b>120.000</b>	
<b>III. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL</b>				39%
1. Asistencia técnica				
a) Internacional	90.000	30.000	120.000	
b) Consultores locales	40.000	10.000	50.000	
2. Equipos				
a) Generador		20.000	20.000	
b) Vehículo		14.000	14.000	
c) Equipos de oficina	7.000	3.000	10.000	
<b>SUBTOTAL</b>	<b>137.000</b>	<b>77.000</b>	<b>214.000</b>	
<b>IV. EVALUACIONES/AUDITORÍA</b>				6%
1. Auditorías anuales	15.000		15.000	
2. Evaluaciones (2)	20.000		20.000	
3. Imprevistos	8.000		8.000	
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>370.000</b>	<b>190.000</b>	<b>560.000</b>	<b>100%</b>

<sup>a/</sup> Lugares alquilados para la organización de seminarios de capacitación fuera de Port-au-Prince.

<sup>b/</sup> Se trata de fondos reembolsables. Ver Anexo IV para descripción del Fondo de garantía para materias primas.

## B. Sostenibilidad

5.2 Como institución, INDEPCO demostró su capacidad para generar flujos de ingresos los cuales cubren costos operantes<sup>5</sup>. El diseño del proyecto muestra una firme tendencia a la sostenibilidad de éste. Las actividades respaldadas por el FOMIN en el marco de este proyecto deben considerarse como inversiones a largo plazo en el desarrollo de la participación de las EPM en el subsector, según puesto en vigencia

<sup>5</sup> INDEPCO cobra una comisión de 6% sobre el valor de todos los subcontratos para contribuir al pago de los costos. Se generan otros ingresos a partir de los aranceles de los socios y los eventos de capacitación, además de los márgenes sobre las ventas que pueden incluirse en los contratos.

mediante INDEPCO. Algunas se consideran actividades de investigación y desarrollo que aumentarán la efectividad y la competitividad de la institución en el largo plazo, lo cual confiere una mayor repercusión para los miembros (por ejemplo, las actividades para el fortalecimiento institucional y el apoyo en la creación de productos nuevos para capacitación). Por otra parte, las actividades aquí respaldadas están diseñadas para ofrecer beneficios directos a los miembros más pequeños de INDEPCO. Por ejemplo, la decisión de apoyar el desarrollo de productos de capacitación y su ofrecimiento en el corto plazo repercutirá directamente en el desempeño de los subcontratistas más pequeños de INDEPCO. A su vez, esto mejorará la capacidad a largo plazo para participar en el mercado, generar ingresos extras y aumentar el empleo.

- 5.3 Incluso con un énfasis claro del proyecto en la generación de ingresos, INDEPCO aún enfrenta exigencias considerables para lograr la continuidad a largo plazo. Este desafío está relacionado con la misión de INDEPCO de atender las necesidades de las empresas más pequeñas (costos mas altos y márgenes más estrechos), ofrecer productos de capacitación destinados a mejorar la competitividad del subsector en su totalidad (productos con algunas de las características de bien público), y con los antecedentes de la institución de recursos limitados y, en consecuencia, capacidad restringida para reinvertir (clientes con orientación social que opinan que el margen de ganancia de INDEPCO debiera ser cero). En los archivos técnicos del proyecto figura un estado de resultados por un período de cinco años para INDEPCO, sobre la base de consideraciones realistas en lo referente a los contratos de producción esperados, ingresos por servicios de capacitación y datos históricos sobre costos. Las actividades de investigación y desarrollo (costos de este proyecto de FOMIN) representan un gasto considerable en los primeros dos años, las cuales se espera que contribuyan a la capacidad de la institución para transferir beneficios crecientes a sus miembros más adelante. Estas proyecciones indican que el aumento y la diversificación importantes en los contratos y las fuentes de ingresos ayudarán a consolidar la base de ingresos de INDEPCO y la capacidad para continuar las actividades en el largo plazo.

## **VI. JUSTIFICACION Y RIESGOS DEL PROYECTO**

### **A. Justificación**

- 6.1 Este proyecto permitirá al Banco apoyar el crecimiento de una institución sólida y sostenible para el desarrollo empresarial en Haití, la cual, a su vez, contribuirá a mejoras en los ingresos y en el crecimiento de las pequeñas empresas y las microempresas en el subsector de la indumentaria. INDEPCO es líder en el subsector y representa una comunidad unida de pequeños empresarios y microempresarios con posibilidades de crecimiento. Este proyecto se propone fortalecer a INDEPCO de manera que puedan concretarse sus ambiciones a largo plazo. La repercusión del proyecto llegará más allá del fortalecimiento institucional, la prestación de servicios y las actividades para resolución de problemas aquí

descritas, con el fin de activar el subsector de la indumentaria de la economía de Haití, el cual es la fuente de empleo e ingresos para un gran número de pequeños empresarios y microempresarios.

## **B. Riesgos**

- 6.2 Es importante que INDEPCO continúe con su tarea para clarificar la función de la Junta de Directores con respecto al personal y a los subcontratistas, garantizando que las funciones sean transparentes y no exista superposición. En primer término, algunos miembros del Directorio dejarán su cargo y aceptarán cargos remunerados de tiempo completo con la institución en lugar de desempeñarse en dos cargos. En segundo término, la asistencia técnica respaldará la preparación de un reglamento interno de operaciones que clarificará el proceso de adjudicación de contratos, asegurando la transparencia y criterios justos de asignación de subcontratos, y otras medidas para reducir los posibles conflictos de intereses.
- 6.3 Un segundo riesgo relacionado tiene que ver con el ritmo rápido de crecimiento previsto por INDEPCO y la tendencia de la institución a intentar moverse en varias direcciones al mismo tiempo. A menudo con un gran número de buenas ideas, la institución carece de los sistemas y el personal para poner en marcha todas estas iniciativas efectivamente. La creación del plan estratégico de actividades de mediano plazo con metas concretas para los indicadores de desempeño proporcionará a INDEPCO el objetivo central y la orientación necesarios con el aumento progresivo de las operaciones. El componente de la asistencia técnica externa en el fortalecimiento institucional se propone mitigar estos dos riesgos.

## **VII. CRITERIOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO Y EVALUACIÓN**

### **A. Supervisión**

- 7.1 El Banco utilizará los siguientes instrumentos para seguimiento del programa: i) un plan estratégico de actividades con indicadores anuales de desempeño concretos (basados en los datos preparados en el diseño del proyecto, que figuran en los archivos técnicos) creado como una condición previa al primer desembolso; ii) planes anuales de operaciones; iii) auditorías anuales a fin de garantizar el uso correcto de los recursos del Banco, y iv) informes semestrales. Los planes anuales de operaciones se presentarán un mes antes del cierre de cada año durante la ejecución del programa. Los informes de auditoría se presentarán en el transcurso de los primeros 60 días de cada año civil durante la ejecución del programa, debidamente certificados por una firma independiente de contadores públicos aceptable para el Banco.
- 7.2 La ejecución del proyecto se analizará de acuerdo con tres conjuntos de criterios:
  - i) Mercados: el logro de los objetivos en cuanto a los volúmenes de ventas establecidos por INDEPCO, los cuales corresponderán a su vez directamente con

acceso incrementado a los mercados por parte de las empresas pequeñas y las microempresas; ii) expansión de la base de miembros: repercusión en las empresas afiliadas y en el sector más amplio de la indumentaria, mediante capacitación, asistencia técnica e incremento en la participación de miembros, y iii) desarrollo institucional: avances por parte de INDEPCO para convertirse en una institución sostenible y organizada con sistemas eficaces y efectivos para la contabilidad, la fijación de costos y las operaciones. El Anexo I muestra los puntos de referencia a utilizar en la supervisión del progreso institucional de INDEPCO (Marco lógico), conjuntamente con los objetivos para indicadores específicos de desempeño (Anexo II). En el Anexo V (Estados de resultados previstos) se especifican los volúmenes de operaciones esperados, y los parámetros y el estudio de referencia (Archivos técnicos del proyecto) incluyen las mejoras deseadas en la situación de las microempresas y en el sector más amplio.

## **B. Informes**

- 7.3 INDEPCO presentará informes semestrales sobre el proyecto al Banco dentro de los 60 días posteriores al cierre de cada período de seis meses. La información comprendida en los informes incluirá detalles sobre el progreso del programa, el cumplimiento de los indicadores de referencia operativos y financieros, e información sobre las operaciones y los procedimientos del fondo de garantía. En caso de que los informes revelen problemas serios en la ejecución del programa, el Banco se reserva el derecho de solicitar la adopción de medidas correctivas para allanar las dificultades.
- 7.4 En vista de los antecedentes de INDEPCO con la administración financiera, este proyecto debe desempeñar una función para contribuir a la mejor administración de los recursos por parte de INDEPCO. En consecuencia, INDEPCO deberá presentar estados financieros actualizados ante el BID trimestralmente. El incumplimiento por parte de INDEPCO podría ocasionar la interrupción de los desembolsos.

## **C. Evaluaciones**

- 7.5 El proyecto comprenderá dos evaluaciones; la evaluación intermedia a partir del desembolso de 50% de los recursos del proyecto y una evaluación final al concluir la ejecución. Con el fin de que estas evaluaciones puedan medir la repercusión del proyecto, por medio de éste se financiará un estudio para la recabación de datos de referencia antes de la ejecución (ver párrafo 8.1). El objetivo será recoger información de referencia sobre las firmas miembro de INDEPCO y los miembros posibles (niveles de ingresos, tamaño de la empresa, ingresos empresariales, y otras características). Estos datos de referencia permitirán a las evaluaciones del proyecto medir el progreso de los miembros de INDEPCO y también de otras empresas del sector en la mejora de estos indicadores. Los mismos datos de referencia se utilizarán para comparar la situación de las empresas al momento de la evaluación final. Durante esta evaluación se realizará un estudio de mercado para el sector de la indumentaria con el propósito de evaluar los cambios y las tendencias que

pueden resultar del proyecto. Los datos de referencia y los parámetros para esta sección de la evaluación pueden obtenerse del estudio de mercado inicial realizado como parte del análisis del proyecto. El informe del consultor y los parámetros están disponibles en los archivos técnicos del proyecto.

- 7.6 La evaluación incluirá, además de los aspectos mencionados en el párrafo 7.5, los siguientes: i) una valoración de la aplicación y uso del reglamento interno de operaciones preparado en el marco del proyecto; ii) las operaciones y la eficacia del fondo de garantía para materias primas; y iii) los resultados del proyecto en cuanto a la consecución de los índices de desempeño que forman parte del plan estratégico.

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

- 8.1 Se utilizará un máximo equivalente a US\$20.000 en recursos del proyecto a fin de proporcionar asistencia técnica para ayudar a INDEPCO a realizar actividades que satisfagan las condiciones previas al desembolso del resto de los fondos. Estos fondos se utilizarán para: i) recabar los datos de referencia de la información socioeconómica y empresarial sobre los miembros de INDEPCO; ii) facilitar la creación de un plan estratégico de actividades a mediano plazo y el plan anual de operaciones para el primer año, y iii) elaborar una versión completa de reglamento interno de operaciones que ha de aprobar el Banco.
- 8.2 Previamente al primer desembolso del resto de los fondos, INDEPCO presentará al Banco: i) los términos de referencia para la contratación de consultores según los componentes de desarrollo para capacitación y acceso a los mercados; ii) el plan estratégico de actividades finalizado, iii) el plan anual de operaciones para el primer año del proyecto, y iv) la versión completa del reglamento interno de operaciones.
- 8.3 Con anterioridad al primer desembolso del fondo de garantía para materias primas, INDEPCO presentará los procedimientos operativos del fondo de acuerdo con los requerimientos del Banco. Estos procedimientos serán compatibles con los principios que elaboró el equipo de proyecto durante el diseño de éste, que figuran en los archivos técnicos y que asegurarán el mantenimiento del valor del fondo.

### MARCO LÓGICO

COMPONENTES	ACTIVIDAD	LOGROS*	RESULTADOS/REPERCUSIÓN
SO A LOS ADOS Y ACIONES DE ONTRATACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> <li>Nuevo desarrollo empresarial</li> <li>Administración de las operaciones de los contratos</li> <li>Promoción para la incorporación de miembros</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li> <ol style="list-style-type: none"> <li>Nuevos contratos para uniformes con las escuelas públicas</li> <li>Nuevo contrato para uniformes con las escuelas privadas</li> <li>Otros contratos privados nuevos</li> </ol> </li> <li> <ol style="list-style-type: none"> <li>Sistema en vigencia para supervisar el desempeño de los subcontratistas y determinar las necesidades</li> <li>Sistema en vigencia para la fijación de costos a fin de determinar las estrategias óptimas para la fijación de precios para los contratos</li> </ol> </li> <li>Base creciente de miembros con pago de aranceles</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor diversificación del mercado para INDEPCO y los miembros</li> <li>- Incremento en las utilidades por las ventas para INDEPCO</li> <li>- Incremento en las utilidades por las ventas para los miembros</li> <li>- Los precios de los contratos dan lugar a contratos justos para INDEPCO, los subcontratistas y los clientes</li> <li>- Ingresos mayores para INDEPCO a partir de cuotas de los miembros</li> <li>- Mayor capacidad para la producción y la subcontratación</li> <li>- Número más alto de talleres que participan en subcontratos</li> <li>- “Graduación” de los talleres que pasan a contratos privados directos</li> </ul>
CIOS DE CITACIÓN Y ENTO DEL ERO DE BROS	<ol style="list-style-type: none"> <li>Capacitación especialmente diseñada para los talleres miembro</li> <li>Cursos de capacitación con el pago de aranceles para empresas pequeñas y microempresas, fábricas, el público en general, etc.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li> <ol style="list-style-type: none"> <li>Evaluación de las necesidades realizada para los miembros</li> <li>Módulos de capacitación diseñados para dar respuesta a las necesidades sentidas y los necesarios para la subcontratación</li> <li>Actividades de capacitación ofrecidas a los miembros</li> </ol> </li> <li> <ol style="list-style-type: none"> <li>Evaluación de las necesidades realizada para grupos de clientes potenciales</li> <li>Actividades de capacitación ofrecidas al sector, las cuales cubren costos de manera creciente</li> </ol> </li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación ofrecida en respuesta a las necesidades de talleres y del sector</li> <li>- Talleres miembro mejoran la calidad, la eficiencia, la administración</li> <li>- Mayor credibilidad de INDEPCO frente a los actores sectoriales</li> <li>- Nivel mejorado de conocimiento técnico de los productores y los técnicos de sector de la indumentaria</li> <li>- Niveles mayores de recuperación de los costos destinados a capacitación para INDEPCO</li> </ul>



COMPONENTES	ACTIVIDAD	LOGROS*	RESULTADOS/REPERCUSIÓN
DESEMPLEO FUNCIONAL	1. Creación de la Junta de Directores	1.1 Cuatro sesiones de capacitación celebradas con los miembros del directorio	- Los miembros del Directorio se convierten en un equipo dinámico y eficiente - El Directorio realiza la supervisión efectiva de las operaciones de INDEPCO
	2. Planificación estratégica	1.2 Cuatro sesiones de capacitación organizadas con los comités del directorio	- Los comités del Directorio llevan a cabo la gestión de manera eficiente
	3. Mejoramiento del reglamento y de los procedimientos operantes internos	1.3 >10 temas claves tratados, resueltos y documentados en el reglamento general	- Buenas relaciones de trabajo entre el Directorio, los ejecutivos y los miembros
	4. Mejoramiento del sistema de administración financiera y del sistema de información gerencial	2.1 Estudio de referencia finalizado	- Planes de trabajo establecidos para cada comité del Directorio
		2.2 Creación del plan estratégico de actividades	- Obtención de información de referencia sobre incorporación de miembros y el mercado.
		3.1. Sistema y políticas en vigencia a fin de asegurar la asignación justa y eficiente de subcontratos	- Plan estratégico ofrece el enfoque en los planes y las actividades de INDEPCO
		3.2. Políticas claras en lo que respecta a la participación del Directorio y el conflicto de intereses	- Proceso de subcontratación administrado de manera eficiente y transparente lo que resulta en mayores ingresos y satisfacción de los miembros
		4.1 Sistema de contabilidad de costos en funcionamiento para actividades de capacitación y contratación	- Mayor transparencia y eficiencia en las operaciones de INDEPCO.
		4.2 Sistema para la supervisión presupuestaria en vigencia para todos los contratos	- Presupuestos y estimaciones de costos precisos para las actividades de capacitación/contrato, lo que genera producción y prestación de servicios eficientes
		4.3 Al menos 10 informes financieros diferentes son producidos y utilizados habitualmente por el personal de INDEPCO para la toma de decisiones a nivel gerencial	- Los costos se administran eficientemente y generan ahorros mayores para INDEPCO
		4.4 Sistema para análisis del flujo de caja en funcionamiento	- Se mantiene la liquidez, lo que conduce a operaciones sin sobresaltos
			- Es posible transferir mayores beneficios a los miembros

El cuadro de indicadores de desempeño para más detalles.

PROYECTO DE RESOLUCION

HAITI. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA UN PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE LOS MERCADOS Y DE LA COMPETITIVIDAD DE PEQUEÑAS Y MICRO EMPRESAS EN EL SECTOR HAITIANO DE CONFECCION

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Fondo Multilateral de Inversiones proceda a formalizar los acuerdos que sean necesarios con el «Institut National pour le Développement et la Promotion de la Couture» de la República de Haití y adoptar las medidas pertinentes para la ejecución del proyecto que se describe en el documento MIF/AT- para fortalecer los mercados y la competitividad de pequeñas y micro empresas en el sector haitiano de confección.
2. Destinar, para los fines de esta resolución, hasta la suma de US\$370.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.